



# Relatório de Gestão

Exercício 2023



[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)

#### Presidente do Conselho Deliberativo – São Paulo

Manuel Henrique Farias Ramos

#### Diretoria Executiva do Sebrae- SP

**Nelson Hervey Costa – Diretor-Superintendente**

**Marco Vinholi – Diretor Técnico**

**Reinaldo Pedro Correa – Diretor de Administração e finanças**

#### Desenvolvimento de conteúdo

##### **Unidade Gestão Estratégica**

Juliana Gazzotti Schneider

##### **Coordenadores**

Carolina Fabris Ferreira

Eduardo Borba

Rafael Victor de Melo Donadon

##### **Equipe responsável**

Cássia de Freitas Mendonça Godinho

Mariana Rutkowski Silva

Vanessa Rinaldi Fernandes

##### **Apoio**

Eduardo Antonio Fragnan

Nicollas Alexandre Poletto

Pedro João Gonçalves

##### **Participação**

Anderson Cristino da Silva Raica - Auditoria

Thiago Ferreira Santos – Auditoria

Maurício Bevilacqua Maranhão – Unidade Finanças e Controladoria

#### Desenvolvimento do produto

##### **Unidade Marketing e Comunicação**

Guilherme Kessel

##### **Coordenadora**

Daniela Kapitzky

##### **Revisão**

Alexssander Soares, Gisele Tamamar, Roberto Capisano Filho e Rogério Lagos

##### **Diagramação**

André Assis

#### Fotografias e imagens

Banco de Imagens Sebrae-SP

Banco de Imagens GettyImages

# Lista de siglas e abreviações

<b>ABEMD</b>	Associação Brasileira de Marketing de Dados	<b>Fatec</b>	Faculdade de Tecnologia	<b>Sebrae</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>ABIS</b>	Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes	<b>FIB</b>	Faculdades Integradas de Bauru	<b>Sebrae-SP</b>	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas . do Estado de São Paulo
<b>AbraCerva</b>	Associação Brasileira da Cerveja Artesanal	<b>Funap</b>	Fundação "Prof. Dr. Manoel Pedro Pimentel"	<b>Senai</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
<b>ALI</b>	Agente Local de Inovação	<b>Fussp</b>	Fundo Social de São Paulo	<b>Senar</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
<b>APAS</b>	Associação Paulista de Supermercados	<b>GPTW</b>	Great Place to Work	<b>Sesi</b>	Serviço Social da Indústria
<b>BNCC</b>	Base Nacional Comum Curricular	<b>INCRA</b>	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária	<b>Sincomavi</b>	Sindicato do Comércio Varejista de Material de Construção, Maquinismos, Ferragens, Tintas, Louças e Vidros da Grande São Paulo
<b>CDE</b>	Conselho Deliberativo Estadual	<b>IPTE</b>	Instituto de Pesquisas Tecnológicas	<b>SGC</b>	Sociedades Garantidoras de Crédito
<b>CDHU</b>	Companhia de Desenvolvimento Habitacional e ... Urbano do Estado de São Paulo	<b>ITE</b>	Instituição Toledo de Ensino	<b>SGF</b>	Sistema de Gestão de Fornecedores
<b>CDN</b>	Conselho Deliberativo Nacional	<b>ITESP</b>	Fundação Instituto de Terras do Estado de São Paulo	<b>SME</b>	Sistema de Monitoramento Estratégico
<b>CEU</b>	Centro Educacional Unificado	<b>JEPP</b>	Jovens Empreendedores Primeiros Passos	<b>TCE-SP</b>	Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
<b>CGU</b>	Controladoria-Geral da União	<b>JUCESP</b>	Junta Comercial do Estado de São Paulo	<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>CIEE</b>	Centro de Integração Empresa-Escola	<b>LGPD</b>	Lei Geral de Proteção de Dados	<b>UF</b>	Unidade Federativa
<b>CIESP</b>	Centro das Indústrias do Estado de São Paulo	<b>MASC</b>	Métodos Adequados de Solução de Conflitos	<b>Unesp</b>	Universidade Estadual Paulista
<b>CNPJ</b>	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica	<b>ME</b>	Microempresa	<b>Unifeob</b>	Centro Universitário Fundação de Ensino Octávio Bastos
<b>COBIT</b>	Control Objectives for Information and Related Technologies	<b>MEC</b>	Ministério da Educação	<b>Unifev</b>	Centro Universitário Votuporanga
<b>CORE-SP</b>	Conselho Regional dos Representantes Comerciais de São Paulo	<b>MEI</b>	Microempreendedor Individual	<b>Unifio</b>	Centro Universitário das Faculdades Integradas .... de Ourinhos
<b>CPB</b>	Comitê Paralímpico Brasileiro	<b>MPE</b>	Micro e Pequena Empresa	<b>Unisagrado</b>	Centro Universitário Sagrado Coração
<b>EAD</b>	Educação a distância	<b>ODS</b>	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	<b>Unimar</b>	Universidade de Marília
<b>ENADE</b>	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes	<b>OSC</b>	Organizações da Sociedade Civil	<b>Unip</b>	Universidade Paulista
<b>EPP</b>	Empresa de Pequeno Porte	<b>PA</b>	Ponto de atendimento	<b>USP</b>	Universidade de São Paulo
<b>ER</b>	Escritório Regional	<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto	<b>VRE</b>	Via Rápida Empresa
<b>ESG</b>	advém do termo em inglês "Environmental, Social and Governance", em português, ASG (Ambiental, Social e Governança).	<b>Prodesp</b>	Companhia de Processamento de Dados do ..... Estado de São Paulo		
<b>Etec</b>	Escola Técnica Estadual	<b>RAE</b>	Registro de Ação Empreendedora		
<b>FGP</b>	Faculdade Gennari e Peartree	<b>SAAS</b>	Software as a Service		
<b>Fampe</b>	Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas	<b>SAP</b>	Secretaria da Administração Penitenciária		
<b>Fapesp</b>	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo	<b>SAS</b>	Sistema de Atendimento e Relacionamento Sebrae		
		<b>SDE</b>	Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado . de São Paulo		

# Lista de quadros, gráficos e figuras

## QUADROS:

- Quadro 1.** Identificação do Sebrae-SP
- Quadro 2.** Normas do Sebrae-SP
- Quadro 3.** Limites orçamentários do Sistema Sebrae: resultados do Sebrae-SP para o ano de 2023
- Quadro 4.** Aspectos do sistema de controle interno
- Quadro 5.** Trabalhos de Auditoria realizados em 2023
- Quadro 6.** Número de concluintes distintos do Programa Empreenda Rápido por público atendido
- Quadro 7.** Número de clientes atendidos pela trilha Sebrae Delas
- Quadro 8.** Número de concluintes distintos do Sebrae Comunidades por público atendido
- Quadro 9.** Principal iniciativa para promover ocupação e renda: orçamento realizado *versus* repactuado
- Quadro 10.** Indicadores do aumento da participação dos pequenos negócios na nova economia
- Quadro 11.** Principais iniciativas para aumentar a participação dos pequenos negócios na nova economia: orçamento realizado *versus* repactuado
- Quadro 12.** Indicadores de atuação junto aos municípios
- Quadro 13.** Principais iniciativas relacionadas à atuação em rede para transformação do Ambiente de Negócios e Territórios: orçamento realizado *versus* repactuado
- Quadro 14.** Principal iniciativa para desenvolver o empreendedor do futuro: orçamento realizado *versus* repactuado
- Quadro 15.** MPEs atendidas com foco em resultados
- Quadro 16.** Principais iniciativas para elevar a competitividade e produtividade dos pequenos negócios: orçamento realizado *versus* repactuado
- Quadro 17.** Principais iniciativas para promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador: orçamento realizado *versus* repactuado
- Quadro 18.** Dados de execução de portfólio digital
- Quadro 19.** Quantidade de clientes PJs atendidos por canal
- Quadro 20.** Quantidade de clientes PFs atendidos por canal
- Quadro 21.** Unidades do Sebrae Aqui inauguradas – comparativo 2022 *versus* 2023
- Quadro 22.** Cursos obrigatórios
- Quadro 23.** Quantidade total de participações nas palestras sobre combate e prevenção aos assédios
- Quadro 24.** Número de horas de capacitação realizadas
- Quadro 25.** Número de horas de capacitação realizadas, por tipo
- Quadro 26.** Ação de formação – pós-graduação
- Quadro 27.** Comparativo do indicador de capacitação com excelência por ciclo
- Quadro 28.** Programa de Desenvolvimento de Competências
- Quadro 29.** Vagas e contratações em 2023
- Quadro 30.** Quantitativo de colaboradores em 2023

- Quadro 31.** Projetos para 2024
- Quadro 32.** Desempenho do indicador de pontualidade e atendimento das entregas dos projetos estratégicos e suporte: 2023
- Quadro 33.** Comparativo da estrutura física do Sebrae-SP
- Quadro 34.** Meta de captação de receita do Sebrae-SP
- Quadro 35.** Recursos aplicados na atividade-fim
- Quadro 36.** Receitas recebidas em 2022 e 2023 e valores previstos para 2024, por tipo
- Quadro 37.** Despesas realizadas em 2022 e 2023 e valores previstos para 2024, por tipo
- Quadro 38.** Links para acessar as demonstrações contábeis e notas explicativas do Sebrae-SP
- Quadro 39.** Acesso às outras informações da entidade

## GRÁFICOS:

- Gráfico 1.** Número de pequenos negócios empresariais, por porte, com valores estimados para o período de 2015 a 2023. São Paulo, 2015-2023
- Gráfico 2.** Metas Mobilizadoras 2023: valores previstos *versus* realizados
- Gráfico 3.** Indicador de professores e alunos capacitados em educação empreendedora
- Gráfico 4.** Indicadores de produtividade e faturamento dos pequenos negócios – 2023
- Gráfico 5.** Resultados 10º Ciclo de Certificação de Conhecimento da Rede de Atendimento - 2023

- Gráfico 6.** Desempenho do indicador de disponibilidade e integridade do ambiente tecnológico interno: 2023
- Gráfico 7.** Receitas recebidas em 2023, por tipo
- Gráfico 8.** Despesas do ano de 2023, por natureza de despesa

## FIGURAS:

- Figura 1.** Organograma funcional Sebrae-SP
- Figura 2.** Modelo de governança do Sebrae-SP
- Figura 3.** Eixos de atuação do Programa Cidade Empreendedora

# Sumário

<b>1. Apresentação</b>	<b>8</b>
<b>2. Visão geral organizacional e ambiente externo</b>	<b>10</b>
2.1 Identificação da unidade	10
2.2 Finalidade e competências institucionais	12
2.3 Ambiente de atuação	13
<b>3. Riscos, oportunidades e perspectivas</b>	<b>17</b>
3.1 Principais dificuldades e oportunidades	18
3.2 Avaliação de riscos e estratégias para mitigá-los	19
<b>4. Governança e controles internos</b>	<b>20</b>
4.1 Governança: estrutura, indicadores e gestão	21
4.2 Gestão de riscos e controles internos	25
<b>5. Estratégia e Desempenho</b>	<b>29</b>
5.1 Promover a ocupação e renda por meio do empreendedorismo	30
5.2 Aumentar a participação dos pequenos negócios na nova economia	32
5.3 Atuar em rede para transformação do Ambiente de Negócios e Territórios	36
5.4 Desenvolver o empreendedor do futuro	41
5.5 Elevar a competitividade e produtividade dos pequenos negócios	44
5.6 Promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador	48

<i>5.7 Ampliar a cobertura e efetividade do atendimento</i>	52
<i>5.8 Integrar soluções, próprias e de mercado, de forma efetiva e customizada</i>	57
<i>5.9 Compartilhar e integrar recursos visando a eficiência operacional</i>	59
<i>5.10 Ampliar e fortalecer as parcerias que potencializam as transformações no ecossistema</i>	63
<i>5.11 Elevar a maturidade digital</i>	68
<i>5.12 Desenvolver a gestão com base na inovação, informação e conhecimento</i>	70
<i>5.13 Pessoas - assegurar a prontidão e aptidão do capital humano e o alinhamento da cultura organizacional à estratégia</i>	72
<i>5.14 Informação e conhecimento - prover infraestrutura de dados para a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento com eficiência</i>	80
<i>5.15 Tecnologia - prover tecnologia adequada para uma constante evolução digital</i>	82
<i>5.16 Infraestrutura física - modernizar a infraestrutura física</i>	83
<i>5.17 Recursos financeiros - ampliar as fontes de recursos</i>	85
<i>5.18 Recursos financeiros - melhorar a eficiência na aplicação dos recursos...</i>	87
<b>6. Informações orçamentárias, financeiras e contábeis</b>	<b>89</b>
<b>7. Anexos, apêndices e links</b>	<b>92</b>



1

## Apresentação



É com grande satisfação que compartilhamos o balanço do primeiro ano desta gestão à frente do Sebrae-SP. Este período foi marcado por desafios, superações e, acima de tudo, pela construção de um caminho sólido em direção ao fortalecimento do empreendedorismo paulista.

O presente relatório retrata com integridade as principais ações realizadas pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo (Sebrae-SP) para ser referência na promoção do empreendedorismo e na geração de valor para os pequenos negócios, bem como no fortalecimento do ambiente empreendedor e na promoção da educação e da cultura empreendedora. Partindo da visão geral do Sebrae-SP e de seu ambiente de atuação, serão apresentadas informações sobre riscos e oportunidades, execução das estratégias, estrutura e indicadores de governança, além da consolidação dos dados de desempenho orçamentário e contábil.

O contexto social e econômico exigiu respostas ágeis e soluções criativas. Diante dos desafios, demonstramos uma liderança resiliente, guiando a instituição com foco na adaptação e na identificação de oportunidades.

Dentre as conquistas deste primeiro ano, destaca-se a implementação de programas estratégicos que visaram capacitar e orientar os micros e pequenos empresários, reconhecendo seu papel vital na recuperação econômica do Estado. Programas de incentivo à inovação e à transformação digital foram essenciais para impulsionar a competitividade e o crescimento sustentável dos negócios locais. Com grande empenho alcançamos 12 das 13 metas mobilizadoras estaduais, com especial destaque para o atendimento de 1,1 milhão de pequenos negócios paulistas, aumento de 12,8% no faturamento e de 28% de produtividade das empresas atendidas com foco em resultado e 83 pontos de NPS. Adicionalmente, contribuímos para a redução do tempo de abertura de empresas para 36 horas e proporcionamos soluções de educação empreendedora para 30.052 professores.

Além disso, a busca por parcerias efetivas, tanto no âmbito público quanto privado, foi essencial para potencializar os resultados alcançados. A cooperação entre diferentes setores da sociedade demonstrou ser um caminho promissor para o desenvolvimento econômico e social do Estado de São Paulo.

No próximo ano, vislumbramos perspectivas ainda mais promissoras. A busca por soluções que ampliem a sobrevivência das empresas, aliada a uma abordagem sustentável, será uma prioridade, visando posicionar o empreendedor paulista em patamares cada vez mais elevados. Acreditamos que a visão empreendedora e a responsabilidade social são os alicerces de um crescimento duradouro e significativo.

Sabemos que o caminho à frente reserva desafios, mas estamos confiantes de que, com dedicação e inovação, continuaremos a superá-los. O Sebrae-SP continuará a ser um agente transformador, impulsionando o desenvolvimento econômico e social do nosso Estado.

Que este seja o prelúdio de uma era de prosperidade e transformação para o empreendedorismo paulista, em que as conquistas de hoje vão se tornar a base sólida para os desafios de amanhã.

Manuel Henrique Farias Ramos

**Presidente do Sebrae-SP**

Nelson Hervey Costa

**Diretor-Superintendente**

Marco Vinholi

**Diretor Técnico**

Reinaldo Pedro Correa

**Diretor de Administração e Finanças**



# 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 do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte

##### 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

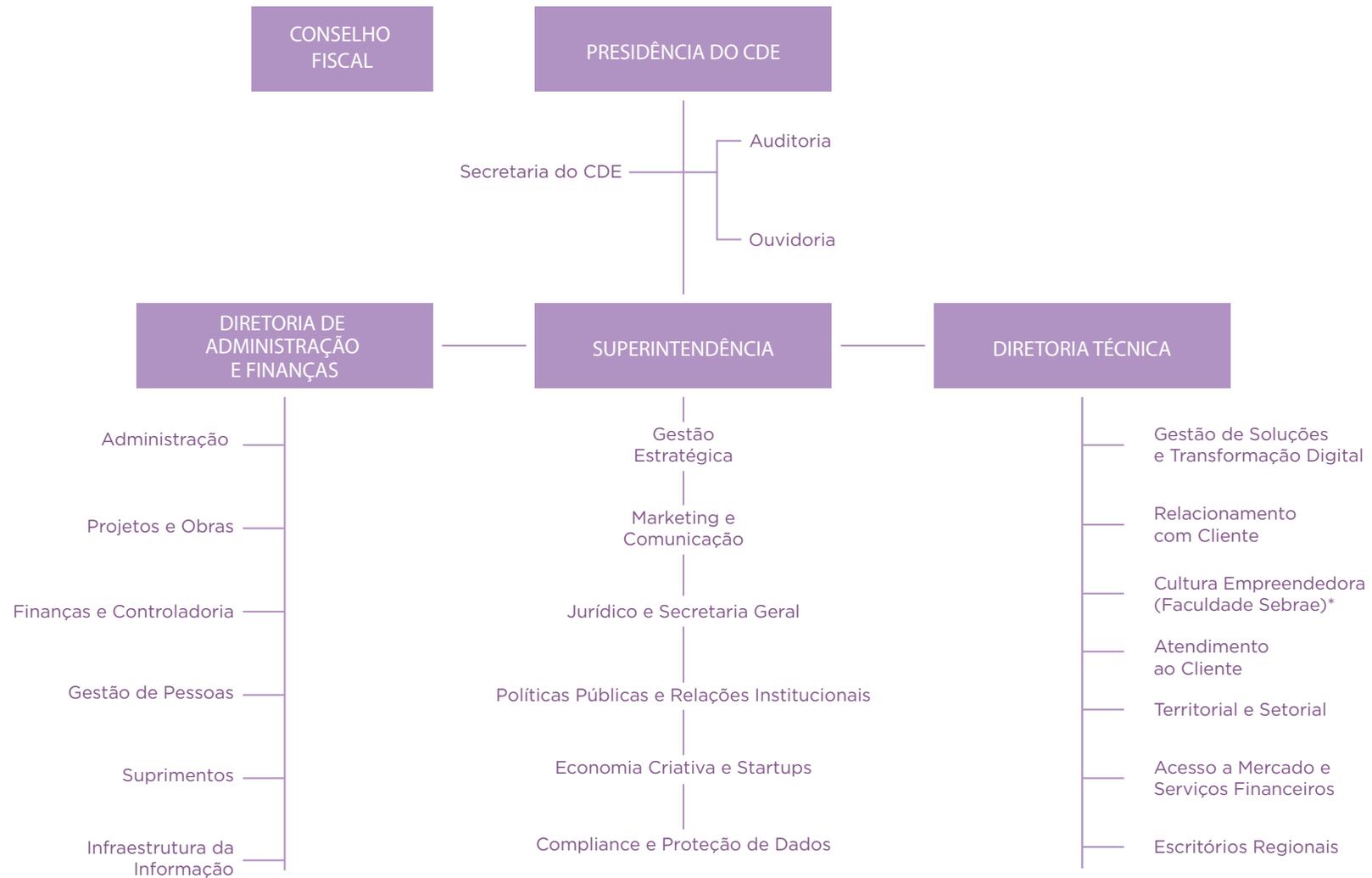
**Telefones/fax:** (11) 3177-4700/ (11) 3177-4650

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

**Endereço eletrônico:** [nhervey@sebraesp.com.br](mailto:nhervey@sebraesp.com.br)

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

**Figura 1** Organograma funcional Sebrae-SP



Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão de Pessoas (novembro/2023).

(\*) Nota: fazem parte da Unidade Cultura Empreendedora as atividades desenvolvidas na Faculdade Sebrae 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 propósito<sup>1</sup> “transformar os pequenos negócios<sup>2</sup> em protagonistas do desenvolvimento sustentável do Brasil”. Para o cumprimento do seu propósito, constitui-se como público-alvo direto “o conjunto da população que desenvolve atividades empresariais e está efetivamente envolvida na abertura de um negócio ou junto à qual o Sebrae atua para estimular o empreendedorismo”. O público direto do Sebrae é composto por pequenos negócios e seus proprietários - empresários e artesãos<sup>3</sup> e pessoas físicas – e produtores rurais<sup>4</sup>.

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.

<sup>1</sup> Sebrae. Planejamento Estratégico 2023.

<sup>2</sup> São Empreendimentos (empresas brasileiras que possuam natureza jurídica compatível com as atividades mercantis e não desempenhem primariamente atividades associativas ou de administração pública.) com faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões, regularizados perante o poder público através do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) ou, para os artesãos, outros registros oficiais como: Carteira Nacional de Artesão ou de Trabalhador Manual. Fonte: Sebrae-NA. Documento de Referência: Diretrizes do Plano Anual 2023 do Sistema Sebrae.

### Quadro 2 Normas do Sebrae-SP<sup>5</sup>

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

No que concerne às normas internas, identificou-se a necessidade de reorganizar as atribuições dos gerentes, consolidando os diversos atos normativos em um único documento. Ademais, foram dedicados esforços significativos para agilizar a revisão das normativas internas, culminando na atualização de cinco delas e na elaboração de quatro novas. Desta forma, restam apenas duas normas em fase de análise, com previsão de conclusão no início de 2024.

<sup>3</sup> Os artesãos 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. Fonte: Sebrae-NA. Documento de Referência: Diretrizes do Plano Anual 2023 do Sistema Sebrae.

<sup>4</sup> São Produtores Rurais, os empreendimentos ou pessoas físicas, que explorem atividades agropecuárias, realizem a comercialização da sua produção in natura e/ou processada como agroindústrias com faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões, e que estejam regularizados perante o poder público por meio do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) ou um dos seguintes registros oficiais: Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF), Inscrição Estadual emitida pelas Secretária da Fazenda, Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP), Número do imóvel na Receita Federal (NIRF), Cadastro Imobiliário Brasileiro (CIB), Registro de Pescador, Cadastro de Atividade Econômica da Pessoa Física (CAEPF) e Cadastro Específico do INSS do Produtor Rural (CEI); Fonte: Sebrae-NA. Documento de Referência: Diretrizes do Plano Anual 2023 do Sistema Sebrae.

<sup>5</sup> Os documentos divulgados no endereço <https://transparencia.sebrae.com.br> poderão ser localizados no menu "Institucional".

Destaca-se também a comunicação transparente das normas e prestação de contas para toda a sociedade. O Sebrae-SP conta com ferramentas destinadas ao público interno para disponibilização e consulta ágil das normativas e dados relevantes. As informações atualizadas ficam hospedadas na intranet (Conexão Sebrae) e são divulgadas via Endomarketing, tempestivamente, aos colaboradores.

## 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-alvo<sup>6</sup>

#### 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. Cabe ao Sebrae Nacional realizar o direcionamento estratégico do Sistema, definindo as diretrizes e prioridades de atuação. As unidades estaduais, seguindo os direcionamentos nacionais e estaduais, caso existam, desenvolvem ações para atender à realidade de cada região.

O Sebrae-SP é uma unidade estadual que tem em seu conselho deliberativo 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 pessoas físicas que ainda não possuem um negócio, mas as quais o Sebrae pode contribuir para despertar o espírito empreendedor e desenvolver capacidades empreendedoras, até aquelas que ainda não possuem negócio próprio, mas estão efetivamente envolvidas na sua estruturação; e, também, os proprietários de pequenos negócios consolidados que buscam um novo posicionamento no mercado.

A fim de estimular o empreendedorismo e promover o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, o Sebrae-SP realiza atividades de capacitação de empreendedores relacionadas à gestão de empresas, atuando também na educação empreendedora, na articulação de políticas públicas para criar um ambiente legal mais favorável aos negócios, no acesso a novos mercados, no acesso à tecnologia e inovação, além de fornecer orientação para o acesso a serviços financeiros. Em linhas gerais, em 2023, o Sebrae-SP atuou de maneira a atender seu público potencial, dispondo de canais de atendimento presenciais, remotos e digitais.

### Contexto econômico e evolução do público-alvo

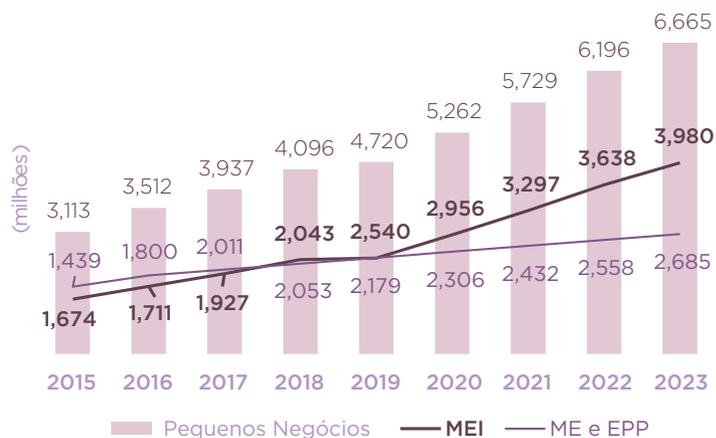
Estima-se que, no ano de 2022, no Estado de São Paulo, 18,8 milhões de pessoas de 18 a 64 anos estavam envolvidas na manutenção ou criação de um negócio próprio ou pretendiam abrir um negócio nos três anos seguintes (61% da população adulta paulista). Destas, cerca de 9 milhões de pessoas estavam envolvidas na manutenção ou criação de um negócio próprio formal ou informal (29,3% 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 Nacional, em 2023 existiam cerca de 6,7 milhões de pequenos negócios empresariais, o que equivalia a aproximadamente 29,1% dos pequenos negócios do País. No período de 2015 a 2023, estima-se que o número de pequenos negócios tenha crescido cerca de 10%

<sup>6</sup>O público-alvo direto do Sebrae é composto por pequenos negócios e seus proprietários - empresários e artesãos e pessoas físicas - e produtores rurais do Estado de São Paulo.

ao ano. Nesse cenário, os MEIs cresceram 13,6% ao ano e as micro e pequenas empresas, 6,1%, fazendo com que a participação relativa dos MEIs seja de 59,7% dos pequenos negócios, ante 40% das micro e pequenas empresas (MEs e EPPs).

**Gráfico 1** Número de pequenos negócios empresariais, por porte, com valores estimados para o período de 2015 a 2023. São Paulo, 2015-2023



Fonte: Sebrae-NA. Estimativa de Público Sistema Sebrae 2024.

Quanto ao contexto econômico, em 2023 as projeções indicam que o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro apresentou aumento de 2,92%<sup>7</sup>. Com relação aos setores de atividade (lado da oferta), o PIB da agropecuária registrou o maior crescimento relativo (+15,8%). Pela ótica da demanda, o destaque positivo do PIB foi o consumo das famílias (+3,2%). Essas estatísticas são projeções para o crescimento no ano de 2023.

O crescimento da agropecuária está relacionado à competitividade elevada do setor e existência de demanda externa. O ritmo de crescimento do consumo das famílias está parcialmente relacionado ao aumento do volume

de transferências (Auxílio Brasil/Bolsa Família) e aos reajustes do salário mínimo e aposentadorias, e está relacionado à redução paulatina da inflação ao consumidor.

A evolução da inflação contribuiu para esse resultado referente ao consumo das famílias. As projeções de mercado indicam um IPCA da ordem de 4,47% em 2023. Embora esse índice de inflação esteja bem próximo ao limite superior da meta estipulada para 2023 (4,5%), o resultado representa uma redução ante a inflação observada em 2021 (10,1%) e 2022 (5,8%), apontando para uma trajetória de controle da inflação. Uma inflação menor favorece a preservação do poder aquisitivo da população, e assim, também colabora para a evolução do consumo das famílias.

O cenário apresentado, de crescimento da economia, em particular do consumo das famílias, auxilia na recuperação do nível de emprego (ocupação), o que ocorreu ao longo de 2023.

No Brasil, a taxa de desocupação (popularmente conhecida como taxa de desemprego) estava em queda desde o segundo trimestre de 2021 até o 4º trimestre de 2022 e voltou a cair a partir do 2º trimestre de 2023. No terceiro trimestre de 2023 essa taxa chegou a 7,7%, 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 7,1% no terceiro trimestre de 2023, menor taxa para um terceiro trimestre desde 2014.

Nesse quadro, a participação dos donos de negócio no total do pessoal ocupado tem apresentado elevação. Entre as pessoas ocupadas, essa proporção passou de 20,7% (média do 1º ao 3º trimestre de 2012) para 31,7% (média do 1º ao 3º trimestre de 2023) no Estado de São Paulo, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua.

A queda gradual das taxas de inflação levou ao início de um processo de redução também paulatina na taxa básica de juros (Selic), de 13,75% (junho de 2023) para 11,75% ao ano (final de 2023). A redução dos juros básicos tende a contribuir para uma queda nos juros de mercado, porém, de forma defasada. Esse efeito tende a levar vários meses para ocorrer. Assim, a maior parte do

<sup>7</sup> Fonte: Banco Central do Brasil. Focus: Relatório de Mercado (5 de janeiro de 2024).

efeito da queda dos juros básicos é esperada para 2024.

Dado esse contexto, em 2023 as MPEs apresentaram aumento de 2,1% no faturamento. Por setores, os resultados quanto ao faturamento foram diferenciados: indústria (+1,7%), comércio (-0,5%) e serviços (+6,4%). Deve-se observar que as MPEs de serviços são aquelas que mais dependem do contato físico para vender. A retomada pós-pandemia contribuiu para o melhor desempenho relativo das MPEs de serviços em 2023.

Quanto aos MEIs, em 2023, houve uma queda de 5,6% no faturamento. Por setores, os resultados obtidos foram: indústria (-11,8%), comércio (-0,4%) e serviços (-4,9%). Em 2022 o faturamento dos MEIs havia registrado aumento de 17,1%. De uma forma geral, os MEIs tiveram seu desempenho fortemente afetado pela pandemia. Ao longo de 2022 os MEIs mostraram uma retomada. Dessa forma, a base de comparação aqui considerada (2022) não pode ser considerada fraca, em termos de atividade, para os MEIs. Esse fato dificultou o crescimento do faturamento dos MEIs na comparação de 2023 com 2022.

Assim, em 2023, MPEs e MEIs apresentaram desempenhos diferenciados quanto ao faturamento. A pandemia teve influência nos resultados, porém com efeitos distintos entre esses dois grupos de empresas.

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 2023, implementar soluções de tecnologia da informação e de infraestrutura física para cumprir seus objetivos e superar os desafios que surgiram ao longo do ano.

No que diz respeito à infraestrutura tecnológica, foram implementadas diversas ações de melhoria do ambiente tecnológico como o projeto para nova experiência do usuário, possibilitando uma experiência diferenciada aos colaboradores desde a sua admissão até a autoconfiguração dos *notebooks*, com *workspace* personalizado, agilizando o acesso aos sistemas e fazendo

uso de autenticação unificada.

Houve a compatibilização de tecnologias com as necessidades operacionais atuais e futuras, com o projeto de nova solução de Wi-Fi, gerando apoio estruturante no novo conceito de negócios do Sebrae-SP voltado ao modelo digital, promovendo agilidade, flexibilidade e maior disponibilidade na utilização da rede Wi-Fi.

Ocorreu também investimento no aumento e na disponibilidade dos serviços de tecnologia, trazendo agilidade na implementação de novas soluções em ambiente de *cloud computing*.

Por fim, houve o desenvolvimento de projetos estratégicos para automação e digitalização dos processos internos, eliminando atividades operacionais e retrabalho, gerando valor aos nossos clientes. Os sistemas de atendimento foram reestruturados para otimizar a arquitetura de processamento distribuído, *load balancer*, proporcionando alta disponibilidade e melhoria da performance.

A atuação visou garantir a continuidade dos negócios e dos serviços de TI, e o atendimento aos pilares de segurança da informação (confidencialidade, disponibilidade e integridade) durante todo o ciclo de vida da informação dentro do ambiente do Sebrae-SP. Asseguramos a conformidade das operações de tecnologia em relação a aspectos legais e normativos, com foco na mitigação dos riscos institucionais.

Com relação à infraestrutura física, em 2023 a entidade dispôs de 711 pontos físicos de atendimento, assim distribuídos: sede administrativa, Escola de Negócios – Faculdade Sebrae, 33 Escritórios Regionais (ERs), 2 Pontos de Atendimento próprios (PA) e 674 operações com parcerias (Sebrae Aqui).

Em 2023, em conformidade com as diretrizes de modernização dos ERs, foram reformados os ERs Guaratinguetá e Baixada Santista, que agora possuem espaço de coworking e layout aberto, possibilitando maior integração entre a equipe e os clientes. Além disso, foram realizadas adequações de médio porte nas unidades de Ourinhos e de Sorocaba. Além das estruturas acima atualizadas, foram concluídos os projetos do ER Norte e ER Leste II, que possibilitou a abertura da licitação de reforma desses locais.

No edifício sede, foram realizadas a reforma geral e de modernização do pavimento térreo e do estúdio multimídia, localizado no 8º andar. Ambas as entregas trazem soluções tecnológicas de ponta, contribuindo com o propósito da instituição para os próximos anos.

No edifício Escola de Negócios, foram realizadas adequações na infraestrutura, para atendimento e entregues três carros de elevadores modernizados, que otimizarão o funcionamento do fluxo do imóvel.

Em 2023, a Unidade Projetos e Obras consolidou parte dos programas planejados no ano anterior, são eles: (i) UPO Presente – com vistorias técnicas em todos os ERs; e (ii) Renova Sebrae-SP – com a entrega de dois ERs modernizados.

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 2023, houve um aumento nominal de 19,8% das receitas recebidas em relação ao ano anterior. Considerando somente a receita oriunda da Contribuição Social Ordinária (CSO), que é responsável por 70,5% da receita total do Sebrae-SP, houve aumento nominal de 14,0% em virtude do aumento da arrecadação. O Sebrae-SP encerrou o exercício de 2023 com uma receita de R\$ 875,9 milhões.

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 2023 não sofreu alterações em relação ao original, mantendo-se em R\$ 865,6 milhões, atingindo patamar de execução de 87,6%, ou seja, R\$ 758,1 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.



# 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

O Planejamento Estratégico 2023 foi elaborado tendo como base as expectativas de um ano com crescimento econômico – ainda que pequeno – e desafios para gestão das contas públicas do País. O impacto desse cenário para as micro e pequenas empresas foi tratado dentro dos 18 Objetivos Estratégicos do Sistema Sebrae, alocados em quatro perspectivas do desenvolvimento, a saber: “Sociedade/ecossistema”, “Clientes”, “Processos internos” e “Recursos”.

Para atender aos objetivos foram definidos programas nacionais, bem como indicadores e metas mobilizadoras que nortearam as iniciativas nas unidades da federação na operacionalização da estratégia e execução das entregas para o ano de 2023.

Nesse contexto, o Sebrae-SP construiu sua estratégia pautando-se nos seguintes direcionadores:

- Manutenção das principais estratégias, com revisão dos indicadores e metas relacionados;
- Proposta de orçamento vinculado aos eixos de atuação;
- Ajustes nas propostas considerando cenário de receitas *versus* despesas; investimento *versus* retorno e pertinência estratégica;
- Adesão aos programas nacionais, quando há possibilidade de convergência entre as estratégias.

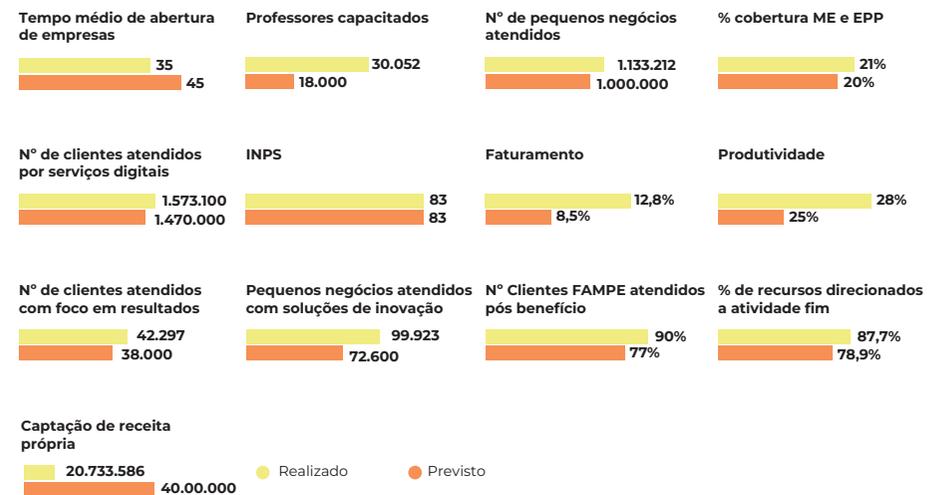
Esses direcionadores culminaram na definição dos eixos estratégicos e atuação do Sebrae-SP para o ano de 2023, que envolveram:

- Aumento das receitas operacionais para manutenção do crescimento da instituição e preservação do caixa em um nível que mitigue riscos de continuidade do negócio e possibilite novos investimentos;
- Melhoria do ambiente de negócios do Estado de São Paulo, a partir da articulação junto aos municípios e implementação de políticas públicas de apoio ao empreendedorismo;
- Ampliação da cobertura no atendimento, sobretudo às MEs e EPPs, com intensificação das estratégias digitais e remotas e capilaridade presencial;

- Intensificação dos investimentos na melhoria da competitividade dos pequenos negócios, a partir da atuação territorial, setorial e nas principais cadeias produtivas do Estado;
- Ampliação da educação empreendedora, a partir da ampliação das escolas parceiras, da capacitação de professores e da disseminação dos conteúdos para alunos do ensino básico;
- Desenvolvimento de *startups* e articulação junto ao ecossistema de inovação para geração de negócios, ampliação de investimentos e crescimento deste mercado;
- Apoio aos pequenos negócios no acesso a serviços financeiros e ampliação das parcerias junto às IFs para ampliação do crédito às MPEs;
- Investimentos em inovação, infraestrutura, tecnologia, pessoas e processos com foco em eficiência operacional e na perenidade da instituição.

Para cada eixo de atuação estabelecido, foram definidos principais resultados esperados para 2023, com destaque para as metas mobilizadoras<sup>8</sup> cuja execução frente ao planejado repactuado está representada no gráfico a seguir.

**Gráfico 2** Metas Mobilizadoras 2023: valores previstos *versus* realizados



<sup>8</sup> As metas mobilizadoras refletem uma composição das metas mobilizadoras organizacionais monitoradas pelo Sistema Sebrae e indicadores derivados da estratégia estadual.

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica - Painel de Monitoramento (2023)  
 \*Nota: Receita líquida. Considera Inadimplência Recuperada, Inadimplência Gerada, Receita Bruta e Bolsistas/Anistias.

**1. Tempo médio de abertura de empresas no Estado de São Paulo:** tempo médio de abertura de empresas, incluindo a emissão do CNPJ.

**2. Professores capacitados nas metodologias de educação empreendedora:** somatório de professores atendidos com soluções oferecidas pelo Programa Nacional de Educação Empreendedora (PNEE).

**3. Pequenos negócios atendidos:** somatório de pequenos negócios distintos atendidos (MEI + ME + EPP).

**4. % de cobertura (ME+EPP):** percentual de microempresas e empresas de pequeno porte distintas atendidas (*market share*) pelo Sebrae no ano.

**5. Clientes atendidos por serviços digitais:** somatório de pequenos negócios distintos atendidos (MEI + ME + EPP) e pessoas físicas distintas atendidas com serviços disponibilizados nos meios digitais.

**6. NPS:** grau de recomendação do Sebrae pelo cliente.

**7. Aumento % de faturamento dos clientes atendidos:** variação percentual do faturamento dos pequenos negócios atendidos nos projetos e processos executados com essa finalidade.

**8. Aumento % de produtividade dos clientes atendidos:** média das variações percentuais de produtividade do trabalho dos pequenos negócios atendidos pelo Sebrae no Programa Brasil Mais.

**9. Número de clientes atendidos com foco em resultado:** somatório de clientes distintos atendidos com foco em resultados.

**10. Pequenos negócios atendidos com soluções de inovação:** somatório de clientes distintos atendidos com foco soluções de inovação.

**11. Número de clientes FAMPE atendidos após o benefício:** percentual de clientes distintos com garantia do FAMPE que foram atendidos em 2023 pelo Sebrae após terem obtido a garantia do fundo em uma operação de crédito.

**12. % de recursos aplicados na atividade-fim:** percentual de despesas correntes aplicadas na atividade-fim do Sebrae (suporte e atendimento às empresas).

**13. Captação de receita própria:** Captação de receita por meio da comercialização de produtos, serviços, espaços publicitários, mídias, merchandising e patrocínios.

## 3.2 Avaliação de riscos e estratégias para mitigá-los

No ano de 2023, o Sebrae Nacional realizou o mapeamento dos principais riscos operacionais do Sistema Sebrae<sup>9</sup>. Esses riscos foram identificados com base nos macroprocessos da cadeia de valor. Para cada macroprocesso, foram conduzidas uma ou mais oficinas multidepartamentais e multidisciplinares, nas quais, além de identificar os riscos, foram mapeados fatores de risco, categorias desses fatores e realizada uma avaliação da criticidade.

Posteriormente, esse trabalho foi apresentado e avaliado pelas unidades federativas (UFs). Em resumo, foram identificados 21 riscos operacionais e 390 diferentes fatores de risco associados, distribuídos em oito categorias. Como próxima etapa, em 2024, o Sebrae-SP detalhará a avaliação realizada e desenvolverá planos de ação, bem como controles necessários para mitigar esses riscos no Estado de São Paulo.

<sup>9</sup>Fonte: Sebrae-NA. Resolução CDN n.º 437 de 2023.



# 4

## Governança e controles internos

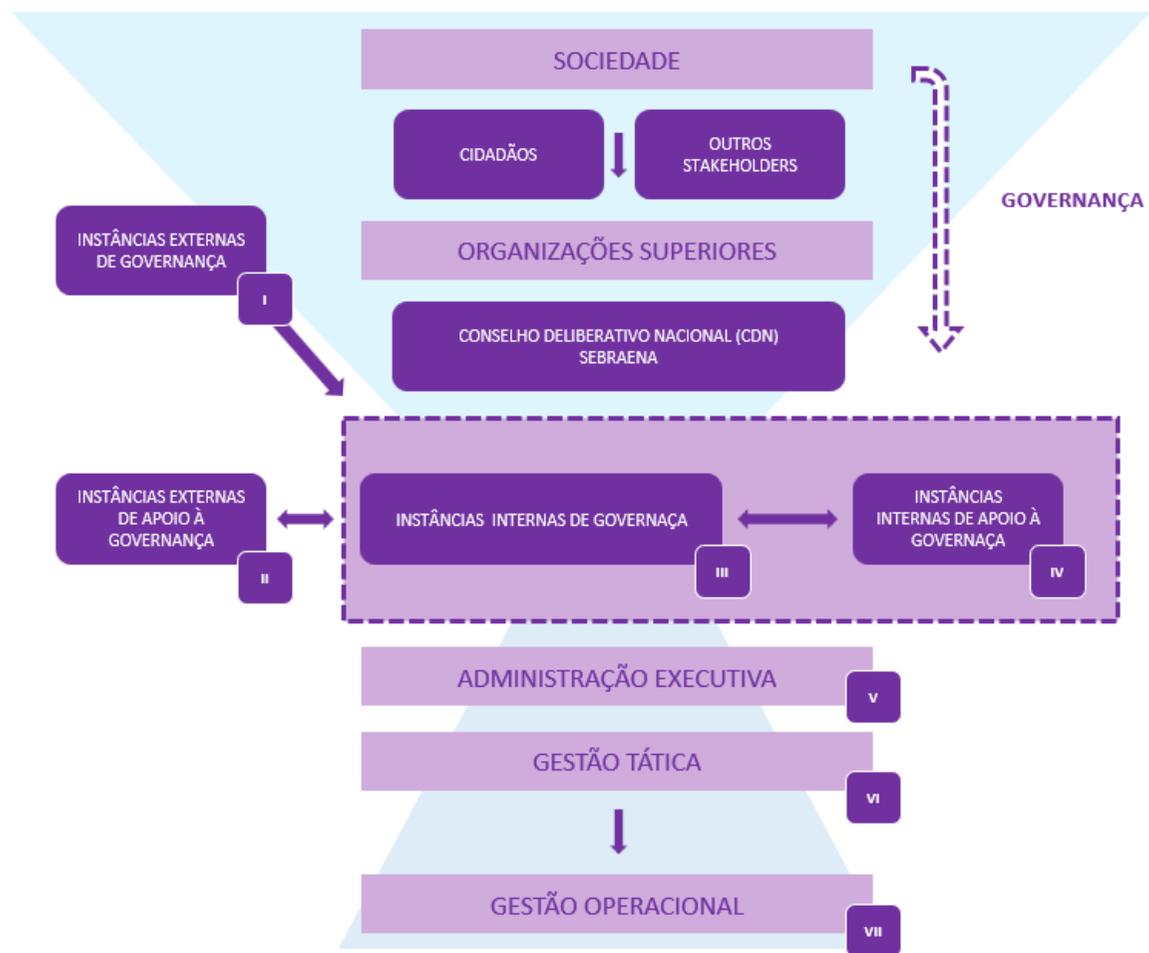
O presente capítulo trata das informações sobre como a governança está estruturada no Sebrae-SP para apoiar o cumprimento do propósito da instituição, especialmente sobre poder decisório e articulação institucional, avaliação dos riscos internos e instituição de controles. Além disso, demonstra os resultados provenientes da consecução dos objetivos estratégicos em 2023<sup>10</sup>, 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.

<sup>10</sup> Sebrae-NA. Planejamento Estratégico Sebrae 2023 (2021).

## 4.1 Governança: estrutura, indicadores e gestão

### 4.1.1 Descrição da estrutura de governança

A figura 2 apresenta o modelo de governança corporativa do Sebrae-SP, com representação das principais instâncias internas e externas de governança:



**Figura 2** - Modelo de governança do Sebrae-SP

## 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 à sua regulação e fiscalização. São elas:

- Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte<sup>11</sup>
- 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 é obrigado a submeter-se à auditoria independente e a contratação é realizada pelo Sebrae-NA para todo o sistema. Trata-se da:

- Grant Thornton Auditores Independentes, 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 a objetivos estatutários. São elas:

### Conselhos

- 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 Gestão de Pessoas
Unidade Compliance e Proteção de Dados	Unidade Jurídica e Secretaria Geral
Comissão de Ética Temporária do Sebrae-SP - CDE	Comitê de Riscos e Compliance - CDE
Comissão do Sistema de Gestão de Pessoas - CDE	Comissão Bolsa de Estudos da Faculdade Sebrae
Comissão de Tecnologia da Informação e Digitalização - CDE	Comissão de Ética do Sebrae-SP
Comissão de Marketing - CDE	Comissão de Seleção Multidisciplinar – Processo 841/2023
Comissão de Planejamento Estratégico - CDE	Comissão Jornal de Negócios
Comissão de ESG - CDE	Comissão Permanente de Análise Guias de Procedimentos e Instruções Normativas do Sebrae-SP
Comissão de Crédito - CDE	Comissão Permanente de Gestão dos Editais de Credenciamento
Comissão da Mulher - CDE	Comissão Permanente de Licitações do Sebrae-SP
Comitê de Análise de Carreira - Ciclo Avaliativo	Comitê Multidisciplinar de Avaliação
Comitê de Desenvolvimento Profissional - CDP	Comitê Multidisciplinar Edital Empretec
Comitê de Indicadores	CPSA – Comissão Permanente de Supervisão e Acompanhamento do FIES
Comitê de Transformação Digital	Comitê Estratégico de Proteção de Dados Pessoais e Privacidade
Comitê do Programa de Participação nos Resultados - PPR	

<sup>11</sup> Fonte: Decreto n.º 11.832 de 14 de dezembro 2023 que altera o Decreto n.º 715 de 29 de dezembro de 1992.

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

- Diretor-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 Suprimentos
Gerente da Unidade Relacionamento com Cliente	Gerente da Unidade Infraestrutura da Informação
Gerente da Unidade Administração	Gerente da Unidade Compliance e Proteção de Dados
Gerente da Unidade Projetos e Obras	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 Territorial e Setorial
Gerente da Unidade de Acesso a Mercados e Serviços Financeiros	Gerente da Unidade Economia Criativa e <i>Startups</i>
Gerente da Unidade Políticas Públicas	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

## 4.1.2 Indicadores de governança e gestão

Além da estrutura de governança formal, monitoramos indicadores de governança e gestão, tais como os relacionados às metas mobilizadoras organizacionais do Sistema Sebrae, ao indicador de investimento em inovação para pequenos negócios, aos limites orçamentários, e aos indicadores de desempenho.

No que diz respeito aos indicadores ligados às metas mobilizadoras organizacionais, estes representam indicadores de governança, uma vez que reportam ao Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte os direcionadores para a execução do Plano Anual de 2023. Esse conjunto de indicadores proporciona a sustentação estratégica para o Sistema Sebrae e visa mensurar a efetividade de sua atuação, tendo com o principal objetivo mobilizar todo o sistema em torno do alcance de resultados comuns. As informações sobre o cumprimento desses indicadores podem ser encontradas no subitem 3.1 deste relatório.

Em relação ao indicador de investimento em inovação para pequenos negócios<sup>12</sup>, 67,4%<sup>13</sup> das despesas relacionadas aos projetos e processos finalísticos foram aplicados pelo Sebrae-SP em inovação e tecnologia para os pequenos negócios, um valor substancialmente superior ao mínimo exigido (20%).

Quanto aos limites orçamentários, estes têm foco em: (1) atuação estratégica; (2) grupos de despesas; e (3) receitas e fundo de reserva. A Portaria n.º 2.007/18-SEI do Ministério da Indústria, Comércio

Exterior e Serviços, com atribuições assumidas pelo Ministério supracitado, dispõe sobre os procedimentos para apresentação, análise e aprovação da proposta orçamentária do Sistema Sebrae. Dos nove limites, sete foram atingidos. O limite da “Contrapartida da Contribuição Social Ordinária” ficou aquém do estabelecido, mesmo diante do aumento no volume de vendas de treinamentos, consultorias, palestras, Empretec, feiras e missões em comparação ao ano de 2022. O limite desejável não foi atingido, mas para 2024, o Sebrae-SP tem como meta alcançá-lo.

Já o limite do “Fundo de Reserva” excedeu o estabelecido por conta da liberação de recursos previstos devido à não execução em atividades específicas: Projetos Estruturantes da UGE nas ações de Estrutura e Ferramentas, Gestão de Projetos, Inteligência de Negócios e Automação de Processos; Gestão da Marca na Ação de Agência de Publicidade; Programa Cidade Empreendedora na ação Cidade Empreendedora; e Remuneração de Recursos Humanos Relacionados a Negócios nas ações de Novas Vagas e Trainee, bem como a Sinistralidade, que não se concretizou em 2023.

<sup>12</sup> O indicador não compõe o conjunto de Metas Mobilizadoras Organizacionais. Este indicador atende ao Parágrafo 2º do Artigo 65 da Lei Complementar N° 123/2006. Considera investimento em Inovação e Tecnologia finalísticos: valor das despesas de ações vinculadas às classificações funcionais “Atendimento com iniciativas de Inovação, Tecnologia, Sustentabilidade e Transformação Digital”, “Produção e disseminação de inteligência em Inovação, Tecnologia, Sustentabilidade e Transformação Digital”, “Promoção de ambientes e ecossistemas de Inovação e Sustentabilidade”, “Produção e gestão de conteúdos em Inovação, Tecnologia, Sustentabilidade e Transformação Digital”, “Produção e gestão de ferramentas em Inovação, Tecnologia, Sustentabilidade e Transformação Digital. Fonte: Sebrae-NA. Caderno das Metas Mobilizadoras Organizacionais do Sistema Sebrae 2023.

<sup>13</sup> Fonte: Sebrae-NA. Boletim de Resultados do Sistema Sebrae (dezembro de 2023).

**Quadro 3** Limites orçamentários do Sistema Sebrae: resultados do Sebrae-SP para o ano de 2023.

Limite	Verificado	Estabelecido	Situação
Capacitação de Recursos Humanos	$(5.696.165+0/246.884.792)=2,3\%$	Min. 2% e Max 6%	OK
Tecnologia da Informação e Comunicação	$(40.846.225/617.624.913)=6,6\%$	Min. 2% da CSO	OK
Pessoal, Encargos e Benefícios	$(246.884.792/883.205.386)=29,6\%$	Máx. 55%	OK
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda	$(14.489.194/875.967.293)=1,7\%$	Máx. 5,5%	OK
Bens Móveis	$7.760.226=29,9\%$	Máx. 25.958.186= $<100\%$	OK
Custeio Administrativo	$36.320.006=14,5\%$	Máx. Período: 250.245.907	OK
Contrapartida da Contribuição Social Ordinária	$(24.552.881/617.624.913)=4,0\%$	Min. 5%	Abaixo do Limite
Fundo de Reserva	$116.377.602=12,4\%$	Máx. 10,0%=93.722.268	Acima do Limite
Varição Plano Anual	$-10.619.292=1,1$	Máx. 15%	OK

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Finanças e Controladoria (dezembro de 2023).

Com relação aos indicadores de desempenho do Sebrae-SP, os principais e seus respectivos resultados estão detalhadamente apresentados no item 5 deste relatório.

## 4.2 Gestão de riscos e controles internos

Panorama sobre a gestão de riscos e controles internos realizados pelo Sebrae-SP em 2023.

### 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 4** Aspectos do sistema de controle interno

Aspectos do sistema de controle interno	Avaliação				
	1	2	3	4	5
<b>Ambiente de Controle</b>					
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	

<b>Avaliação de Risco</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
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	
<b>Procedimentos de Controle</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
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	

<b>Informação e Comunicação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
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	
<b>Monitoramento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
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.

### 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, seis auditores e um estagiário. Para a realização dos trabalhos, conta com a contratação mediante licitação da empresa KPMG Consultoria, 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 por meio 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 têm 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 2023, por tema:

**Quadro 5** Trabalhos de Auditoria realizados em 2023

TRABALHOS DE AUDITORIA	QUANTIDADE
<b>Revisão Estrutural de Processos de Negócios</b>	<b>7</b>
Processo atendimento individual	1
Processo Fiscal e Tributário	1
Tesouraria	1
Recursos humanos - folha de pagamento e E-social	1
Relatórios Contábeis e Financeiros	1
Tecnologia da Informação – COBIT	1
Aquisição de Bens e Serviços	1
<b>Monitoramento (Dez - Nov.)</b>	<b>12</b>
<b>Auditorias Operacionais</b>	<b>76</b>
Auditorias Operacionais	1
Prestação de Contas Anual	20
Revisão de Compras e Contratações	12
Revisão de Projetos e Parcerias	23
Escritórios Regionais	17

Escopo Específico	3
<b>Auditorias Normativas / Demandas</b>	<b>47</b>
Manifestação de Assuntos Diversos	14
Participação no Comitê do PPR 2023	1
Atendimento TCU/CGU	12
Atendimento Conselho Fiscal	4
Comitê de Riscos e Compliance	4
Compliance	7
Atendimento Auditoria Externa – PWC	5
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>

Fonte: Sebrae-SP. Auditoria (dezembro de 2023).

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.

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 2023, não houve mudanças quanto à estrutura organizacional da Auditoria.

#### 4.2.3 Principais ações de supervisão, controle e correção

Em relação às principais ações de supervisão, controle e correção adotadas pelo Sebrae-SP para garantir a legalidade, legitimidade, economicidade e transparência na aplicação de recursos poderão ser encontradas na página da Transparência do Sistema Sebrae, no link disponível no item 7.



# 5

## 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 do seu propósito, a apresentação dos objetivos e indicadores de monitoramento para o alcance dos resultados, ações e metas estabelecidas e a demonstração sintética da execução do orçamento serão descritas neste item.

## 5.1 Promover a ocupação e renda por meio do empreendedorismo

### Descrição geral

O propósito é sensibilizar para o empreendedorismo, fortalecendo o comportamento e a atitude empreendedora das pessoas, com o intuito de contribuir para a promoção da ocupação e a geração de renda da população paulista. Para alcançar esse objetivo, a entidade procura:

- 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 direto<sup>14</sup> do Sebrae.

### Responsável(eis)

Nelson Hervey Costa, Diretor-Superintendente, e Marco Vinholi, Diretor Técnico

#### i. Análise.

O principal programa do Sebrae-SP para trabalhar o objetivo da ocupação e renda por meio do empreendedorismo em 2023 foi o Programa Empreenda Rápido, que desde 2019 tem sido uma das principais iniciativas de atendimento do Sebrae no Estado de São Paulo.

Em parceria com o Governo do Estado de São Paulo, em 2023, o programa teve como foco o público potencial empresário e o MEI. Além de oferecer diversas oportunidades aos participantes, que vão desde a formalização de seus negócios até a qualificação técnica profissional em suas áreas de atuação, facilita o acesso a linhas de crédito especiais, com taxas inferiores às praticadas pelo mercado.

Sua estratégia, seus produtos e serviços vinculados também servem de base para a atuação do Sebrae-SP em outras iniciativas, como o Sebrae Delas e o Sebrae Comunidades, que embora tenham um público mais específico, possuem demandas técnicas e de gestão alinhadas com as oferecidas pelo programa mencionado.

<sup>14</sup> 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: Documento de Referência: Diretrizes do Plano Anual 2023 - Sistema Sebrae.

**Quadro 6** Número de concluintes distintos do Programa Empreenda Rápido por público atendido

Indicadores	Inscritos	2023	
		Realizado	% Variação
Cobertura no Atendimento PF	210.000	378.757	180,4%
Cobertura no Atendimento PJ	90.000	58.004	64,4%
Total	300.000	436.761	145,6%

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Atendimento ao Cliente (2023)

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

##### Programa Empreenda Rápido

Os públicos-alvo do Programa Empreenda Rápido são o potencial empresário e o cliente já formalizado como MEI. A metodologia abrange a preparação para iniciar uma nova atividade, incluindo qualificações voltadas ao comportamento empreendedor, à construção do modelo de negócios e à formalização.

Para aqueles que já estão preparados para empreender, são oferecidas capacitações em gestão de marketing e finanças como pré-requisitos para se tornarem elegíveis à qualificação técnica. Nesse processo, os clientes têm a oportunidade de aprimorar suas práticas comerciais ou adquirir novas habilidades, contribuindo assim para seu desenvolvimento empreendedor.

##### Programa Sebrae Delas

O Programa Sebrae Delas nasceu em 2019 com a proposta de incentivar e investir no empreendedorismo feminino. A iniciativa apoia e fortalece a cultura empreendedora entre as mulheres ao prover capacitação, conexão e desenvolvimento pessoal para inspirar mulheres ao empreendedorismo.

Para essas mulheres, o empreendedorismo pode significar a independência financeira e a redescoberta da autonomia e do seu poder pessoal. Porém,

anterior à capacitação empreendedora, é essencial restaurar a autoestima, a autoconfiança e o senso de empoderamento dessas mulheres.

Ao longo de 2023, uma variedade de eventos, mentorias, trilhas de capacitação, podcasts, grupos de discussão e outras ações foram executadas dentro do programa. Notadamente, o Sebrae Delas tornou-se uma iniciativa abrangente e transversal para o Sebrae, tendo em seu escopo soluções de *soft skills* exclusivas para seu público.

#### Quadro 7 Número de clientes atendidos pela trilha Sebrae Delas

Indicadores	2023		
	Inscritos	Concluintes	% Concluintes
Total Clientes	106.399	79.021	74%

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Atendimento ao Cliente (2023).

#### Sebrae Comunidades

O Programa Sebrae Comunidades tem como principal objetivo o atendimento e a geração de renda para empreendedores de comunidades periféricas do Estado de São Paulo. O público-alvo é diversificado e engloba periferias, comunidades quilombolas, assentamentos rurais, refugiados, imigrantes e o sistema penitenciário.

O caminho trilhado para gerar um impacto positivo passa pelo comportamento empreendedor, a geração de renda e o acesso a oportunidades.

Em 2023, o programa estabeleceu parcerias significativas, destacando-se a Secretaria da Administração Penitenciária (SAP) e a Fundação Prof. Dr. Manoel Pedro Pimentel (Funap), organizações que desenvolvem políticas públicas para a reintegração social de pessoas privadas de liberdade. Dentro da parceria, o foco se estende não apenas às pessoas em privação de liberdade, mas também a seus familiares, egressos e as pessoas em penas alternativas. Outro convênio relevante foi firmado com o Fundo Social de São Paulo (Fussp), com atividades realizadas ao longo de 2023. Além disso, seguem em fase de negociação convênios com a Fundação Instituto de Terras do Estado

de São Paulo (Itesp) e com o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra), visando atender o público quilombola e assentado.

Focado sobretudo na geração de parcerias para efetiva atuação nas comunidades periféricas, o programa estabelece colaboração com Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Destaca-se uma bem-sucedida parceria governamental com o Programa Prospera Família, direcionada ao público em situação de pobreza e pobreza extrema, atuando em três fases: habilidades emocionais, habilidades técnicas e geração de renda. Com duração de um ano, o programa oferece aos participantes uma bolsa e um capital semente, proporcionando-lhes a oportunidade de empreender ao término das capacitações.

A estratégia de geração de renda foi intensificada por meio de oportunidades de vendas em shoppings colaborativos. O projeto Mulheres Solidárias, atualmente, mantém três lojas nesse formato. Destacaram-se eventos de sucesso, como a Tenda da Semana do MEI, que contou com cerca de 60 empreendedores vendendo seus produtos, a Expo Longevidade com 25 empreendedores e a Feira do Empreendedor, que incluiu o Shopping Compre do Pequeno. Este último, um amplo espaço com 430 empreendedores, alcançou vendas superiores a R\$ 200 mil em apenas quatro dias do evento<sup>15</sup>.

#### Quadro 8 Número de concluintes distintos do Sebrae Comunidades por público atendido

Indicadores	2023		
	Inscritos	Concluintes	% Concluintes
Fundo Social de São Paulo - Fussp	289	123	43%
Fundação Prof. Dr. Manoel Pedro Pimentel - Funap	21.386	17.234	81%
Secretaria de Desenvolvimento Social (Prospera)	4.739	4.168	88%
Sem registro de entidade parceira no RAE*	3.899	2.598	67%
<b>Total</b>	<b>30.313</b>	<b>24.123</b>	<b>80%</b>

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Atendimento ao Cliente (2023).

Nota: \*O rastreamento foi feito pelo produto e kit do programa.

<sup>15</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Atendimento ao Cliente 2023.

*i.b Resultados financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2023.*

**Quadro 9** Principal iniciativa para promover ocupação e renda: orçamento realizado versus repactuado

Ações/ Iniciativas (Projetos/ Atividades)	Orçamentário			
	Original	Repactuado(*)	Realizado	%
		(I)	(II)	(III=II/I)
SP - EMPREENDA RÁPIDO	R\$ 64.827.000,00	R\$ 76.185.724,16	R\$ 69.777.114,71	92%

5.1 - Promover a ocupação e renda por meio do empreendedorismo

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Finanças e Controladoria a partir de dados do SME (fechamento de 2023)

(\*) Planilha de Repactuação UGE 2023.

## ii. Conclusão

O Empreenda Rápido, um dos mais notáveis programas de empreendedorismo, inclusão produtiva e geração de renda do Estado de São Paulo, ampliará sua meta de inclusão produtiva. A iniciativa continuará a ser conduzida nos mesmos moldes de sucesso dos últimos anos, oferecendo acesso facilitado a crédito, atendimento ao público vulnerável e oportunidades estratégicas de acesso a mercado.

Para 2024, o Sebrae Delas inovará com novas soluções, todas focadas no fortalecimento do comportamento empreendedor, atendendo assim à principal necessidade do público-alvo. Além de impulsionar o empreendedorismo feminino, o programa converge com alguns dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), abrindo oportunidades para sinergias valiosas com iniciativas de sustentabilidade e ESG de grandes empresas. Essa integração estratégica não apenas reforça o compromisso social do Sebrae-SP, mas também o de estabelecer uma base robusta para futuros projetos e parcerias de sucesso.

O Sebrae Comunidades tem como expectativa atender e impactar a vida de 40 mil pessoas em 2024 por meio de parcerias celebradas com: Secretaria da Administração Penitenciária (SAP), Fundação “Prof. Dr. Manoel Pedro Pimentel” (Funap), Fundação Instituto de Terras do Estado de São Paulo “José Gomes da Silva” (Itesp), Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB), Fundo Social de São Paulo (Fussp), Fundação Florestal, Secretaria de Desenvolvimento Social, além de futuras parcerias a serem celebradas.

## 5.2 Aumentar a participação dos pequenos negócios na nova economia

### Descrição geral

O propósito central é fomentar e acelerar o crescimento de pequenos negócios inovadores (*startups*) por meio da conexão com os diversos agentes que compõem o ecossistema de inovação e a ampliação do acesso a redes inovadoras, além de oferecer o suporte necessário para que esses negócios se tornem sustentáveis, facilitando o ingresso a novos mercados e receitas.

Para isso, a entidade busca:

Estimular 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)

Nelson Hervey Costa, Diretor-Superintendente, e Marco Vinholi, Diretor Técnico

### i. Análise

A iniciativa Sebrae for *Startups* do Sebrae-SP completou dois anos em 2023 e reúne diversos projetos desenvolvidos com foco no atendimento a *startups* desde o momento da ideação até o estágio de escala. A iniciativa visa contribuir para o desenvolvimento de pessoas empreendedoras e do ecossistema de inovação em todo o Estado de São Paulo, em seus diferentes estágios de maturidade e considera a pluralidade das entidades envolvidas.

Em 2023, os programas tiveram foco nos pilares de fortalecimento das vocações regionais, promoção do acesso às oportunidades, desenvolvimento

de soluções tecnológicas de alto valor agregado, além da promoção do acesso a mercado e a investimentos. Foram executados projetos específicos alinhados às diversas etapas da jornada empreendedora e às necessidades dos empreendedores, tais como o Start, dedicado à pré-aceleração de *startups* e à ativação de ecossistemas inovadores em municípios paulistas; o Ginga Afrotech Hub, focado em soluções para empreendedores negros; o Atômica, Acelerando Cientistas; DeepLab e DeepCamp, atendendo empreendimentos de base tecnológica; o Growth XP, destinado a impulsionar as vendas de *startups*; e o Capital Empreendedor, promovendo a conexão entre *startups* e investidores.

Além desses, outros projetos e ações foram executados ao longo do ano e, para apoiar essas iniciativas, foram estabelecidos contratos estratégicos com parceiros como *Abstartups*, *Wylinka*, *Troposlab*, *IPT*, *Ventiur*, *Praxian*, dentre outros.

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

Todas as ações somaram 2.242<sup>16</sup> *startups* atendidas em todo o Estado, superando a meta estabelecida para o período. Os projetos e ações realizados em prol das *startups* em fase de vendas foram responsáveis pela geração de mais de 7 mil oportunidades de negócios, acima da meta de 1.500 inicialmente pactuada. Além disso, com o intuito de fortalecer o ambiente de inovação no Estado de São Paulo, foram mapeados dez ecossistemas, com a cocriação de planos de ação para impulsionar o desenvolvimento dos mesmos por meio do projeto ELI (Ecossistemas Locais de Inovação).

O quadro abaixo apresenta os indicadores relacionados ao aumento da participação dos pequenos negócios na nova economia.

**Quadro 10** - Indicadores do aumento da participação dos pequenos negócios na nova economia

Inovação 2023 Indicador	Meta/Execução		
	Pactuado	Realizado	%
Nº de atendimentos a <i>startups</i>	1.500	2.242	150%
Nº de oportunidades de negócio geradas	1.500	7.343	490%
Municípios com ecossistemas de inovação mapeados	10	10	100%

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica. Painel de Monitoramento (2023).

Para fomentar o desenvolvimento de ambientes de inovação em ecossistemas em fase inicial foi realizado o StartU, programa de ideação que apoia empreendedores universitários, os quais identificam problemas e potenciais soluções e precisam de direcionamento para avançar com o desenvolvimento do processo de validação. No decorrer de 2023, diversos parceiros integraram o programa, como Unifev, Unifeob, Fatec, Unimar, USP São Carlos, Centro Universitário Bráz Cubas, Centro Universitário Eniac, Unifio, Citi, ITE, FIB, Fundação Bauab de Jaú, Unip Bauru, IESB, Unisagrado e FGP. Ao todo, foram apoiados 200 projetos realizados por alunos de graduação e pós-graduação, por meio da realização de mentorias no modelo de apadrinhamento, conteúdo na plataforma Vitrine (plataforma de conteúdo do Sebrae-SP) e mentorias coletivas, ações que ocorreram de forma híbrida.

De maneira complementar, a fim de desenvolver projetos de *startups* em ecossistemas locais, o programa Start Cidades realizou 30 edições em diferentes municípios e contou com mais de 300 *startups* aceleradas. Com a proposta de ser um programa de pré-aceleração local, a iniciativa possibilita que muitas cidades tenham seu primeiro projeto voltado para o desenvolvimento de *startups*. Para tanto, estabeleceram-se articulações com diversos atores, entre eles prefeituras, universidades, empresas e outros parceiros, que contribuíram com divulgação, mentorias, encontros (*meetups*) e palestras. As mentorias ocorreram nos diversos formatos: híbrido, online e encontros coletivos presenciais.

<sup>16</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica (2023).

Por meio do projeto ELI (Ecosistemas Locais de Inovação) foram mapeados dez ecossistemas nas seguintes regiões do Estado de São Paulo: Alto Tietê, Araçatuba, Baixada Santista, Barretos, Grande ABC, Piracicaba, Ribeirão Preto, São José do Rio Preto, São José dos Campos e Sorocaba. Com a utilização de metodologia própria, desenvolvida a partir de referenciais de *design* e com a participação de diversos atores locais, foi realizado um diagnóstico e criado um plano de ação para o desenvolvimento do ambiente de inovação, o que contribuiu para o engajamento da governança e compromisso entre as partes envolvidas.

Adicionalmente, visando apoiar o desenvolvimento de soluções tecnológicas de alto valor agregado, foram realizados diversos programas para atender *startups* de base científica como o Acelerando Cientistas, DeepCamp, DeepLab e o Atômica, sendo os dois primeiros voltados a etapa de ideação. O programa Acelerando Cientistas, criado para orientar potenciais empreendedores a dar os primeiros passos e transformar uma pesquisa acadêmica em uma solução que seja desejável no mercado, teve duração de seis semanas e contou com mais de 500<sup>17</sup> participantes de forma online. Já o DeepCamp, com duração de três dias no formato presencial, contou com uma programação repleta de palestras, debates e mentorias relacionadas a jornada empreendedora no setor de tecnologia. Foram realizadas duas edições com 60 projetos de *startups* atendidos.

O programa Atômica, por sua vez, trata-se de uma iniciativa para o direcionamento estratégico das *startups* de base científica em fase de validação, por meio do aprofundamento do entendimento sobre as perspectivas de mercado da tecnologia da *startup* e do desenvolvimento de planos de ação. Ao longo de nove meses foram atendidas de forma presencial e individual cerca de 140 *startups*. Por fim, o programa DeepLab, focado em apoiar tecnicamente o desenvolvimento de tecnologias nas áreas de biotecnologia e de inteligência artificial, teve duração de seis meses e, nas quatro edições ocorridas ao longo do ano, prestou atendimento a cerca de 35 *startups*. Uma vez aprovadas, as *startups* estavam aptas a acessar toda a infraestrutura laboratorial de pesquisa e desenvolvimento do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT).

Outra frente relevante de atuação visou dar suporte às *startups* em fase de operação e tração, com programas de aceleração para aperfeiçoar seus modelos de vendas, acesso a capital e adensamento de verticais estratégicas. Exemplos de iniciativas para alcançar esse objetivo foram o Growth XP, o Delta Capital e a realização de projetos em verticais como saúde, meio ambiente e economia azul.

O Growth XP, programa focado na alavancagem de vendas, atendeu 24 *startups*, dedicando 96 horas de mentorias por cliente, e possibilitou a criação de um circuito de negócios responsável por mais de 48 conexões com grandes empresas, gerando um crescimento de 139%<sup>18</sup> em vendas com R\$ 17,8 milhões<sup>19</sup> em negócios fechados para as *startups* atendidas. Esta solução inovadora facilita a alocação de um profissional de vendas dentro da *startup*, permitindo que esse especialista contribua de forma significativa para o crescimento das vendas.

Já o Delta Capital é um programa que tem o objetivo capacitar empreendedores nos temas de investimento e conectá-los a investidores, por meio de capacitações, mentorias, *e-books*, *meetups* e eventos de conexão. Em 2023, foram atendidas cerca de 120 *startups* e foram realizadas cerca de 200 conexões com investidores, o que representa uma expectativa de R\$ 8,4 milhões<sup>20</sup> em negociação.

Ainda com foco em acesso a mercado, outro programa importante a se destacar é o Lab Vendas XP *Startups* Científicas, iniciativa de conexão de mercado entre *startups* de base científico-tecnológica e grandes empresas, visando potencializar a criação de oportunidades de negócios. Diversos parceiros como WEG, Unipac, Grupo Safira, Klabin, Oxiten, Hapvida, Fundação Francisco Xavier e Natura foram envolvidos ao longo do programa. Em 2023, 40 *startups* foram selecionadas para atender aos desafios de 15 grandes empresas parceiras, gerando mais de 200 conexões entre reuniões individuais e rodadas de negócios, que resultaram em cinco acordos de confidencialidade assinados e dois testes contratados.

Por fim, como ação de acesso a mercados vale destacar o apoio concedido para a exposição de *startups* em grandes eventos como Web Summit

<sup>17</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Economia Criativa e Startups (2023).

<sup>18</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Economia Criativa e Startups (2023).

<sup>19</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Economia Criativa e Startups (2023).

<sup>20</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Economia Criativa e Startups (2023).

Lisboa, Web Summit Rio, Feicon<sup>21</sup>, Case, Feira do Empreendedor, Agrishow, Hortitec e Beauty Fair, além de programas de aceleração em verticais como *fintech*, *greentech*, *smart city*, *healthtech* e soluções portuárias.

Um importante marco para o Sebrae for *Startups* em 2023 foi a criação do Ginga Afrotech Hub, um conjunto de soluções direcionado para pessoas empreendedoras negras, com soluções voltadas para diferentes estágios. O Ginga Prototipa foi desenhado para apoiar essas pessoas no processo de validação de seus MVPs e aquisição dos primeiros clientes. Com duração de seis meses, o projeto realizou mentorias com especialistas do mercado, eventos de conexão e *workshops* de capacitação. O Ginga Imerso, criado para apoiar *startups* em fase de operação, teve como principal objetivo aumentar a competitividade dessas empresas no mercado. Para isso, ao longo de sete meses foram oferecidas diversas ações personalizadas, com acompanhamento e suporte individualizado para cada *startup* participante.

Somadas à atuação do Ginga Afrotech Hub nas duas frentes mencionadas, foram atendidas 96 *startups* lideradas por pessoas negras, abrangendo 25 diferentes cidades do Estado. Além disso, 57% das pessoas participantes foram mulheres. Importante mencionar que em 2023 o Sebrae-SP aumentou em 350%<sup>22</sup> o atendimento a *startups* fundadas por pessoas negras, tanto em função das iniciativas do Ginga Afrotech Hub, quanto por meio de outras ações afirmativas presentes nos programas destacados anteriormente. Tais dados mostram a importância da geração igualitária de oportunidades para o ecossistema de *startups*.

No âmbito do Polo de Referência Nacional em Economia Criativa, foi realizado o Circuito Nacional de Capacitação da Lei Paulo Gustavo, o qual teve como objetivo sensibilizar dirigentes municipais de cultura sobre como aderir a Lei Paulo Gustavo. Mais de 3.500 pessoas de todo o Brasil participaram das ações, alcançando 922 municípios em todo o território nacional, sendo 240 apenas no Estado de São Paulo.

Por fim, vale destacar o censo realizado neste ano. Foram realizadas 813 entrevistas com *startups* atendidas pelo Sebrae for *Startups* desde sua criação. A partir deste censo foi possível identificar alguns padrões apresentados e oportunidades de atuação possíveis. De maneira geral, as *startups* que responderam são em sua maioria fundadas por homens brancos (69%) com idade entre 30 e 50 anos (62%) e com pós-graduação (59%). A maioria das *startups* atendidas já estão em fase operacional e empregam mais de 5.200 pessoas, sendo que 590 foram contratadas nos últimos 18 meses. Neste mesmo período, 53% das *startups* declaram já estar faturando, num montante total de mais de R\$ 250 milhões, e 35% das *startups* já receberam um total de R\$ 134 milhões em investimentos, seja em capital de risco ou subvenção econômica. Ainda sobre investimentos, 71% dos respondentes querem se capacitar para buscar mais investimentos. Há uma predominância de *startups* nos segmentos de saúde, agronegócio, educação e meio ambiente.

*i.b Resultados financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2023.*

**Quadro 11** Principais iniciativas para aumentar a participação dos pequenos negócios na nova economia: orçamento realizado *versus* repactuado

Ações/Iniciativas (Projetos/Atividades)	Orçamentário			
	Original	Repactuado*	Realizado	%
		(I)	(II)	(III=II/I)
Brasil + Inovador	R\$ 11.500.000,00	R\$ 37.500.000,00	R\$ 13.901.567,73	37%
Polo de Referência em Economia Criativa	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 91.540,00	-
Novos projetos - Inovação	R\$ 38.500.000,00	R\$ 4.500.000,00	R\$ 4.213.789,51	94%
TOTAL	R\$ 50.000.000,00	R\$ 42.000.000,00	R\$ 18.206.897,24	43%

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Finanças e Controladoria a partir de dados do SME (fechamento de 2023).

(\*) Planilha de Repactuação UGE 2023.

<sup>21</sup> A exposição de startups atendidas nos eventos Web Summit Lisboa, Web Summit Rio, Feicon ocorreu via Sebrae Nacional.

<sup>22</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Economia Criativa e Startups (2023).

<sup>22</sup> Fonte: Governo Federal. Mapa de Empresas (2022).

No que diz respeito à execução orçamentária do “Brasil + Inovador”, o valor ficou aquém do planejado devido à não liberação de recursos de fomento no montante de R\$ 17,5 milhões no âmbito do Convênio de Cooperação Técnica e Financeira com a Fapesp. Além desse montante, as ações planejadas junto ao Fundo de Investimentos Criatec IV e ao Fundo Indicator IOT II não foram realizadas em 2023, sendo adiadas para 2024 em virtude da lógica operacional desses fundos. Apesar da ausência desses recursos, é importante ressaltar que o Sebrae-SP conseguiu ampliar o número de empresas atendidas em programas direcionados às *startups*.

## ii. Conclusão

O ano de 2023 consolidou a atuação do Sebrae for *Startups*, considerando as vocações do Estado e territórios atendidos e por meio de uma atuação direcionada para atender as reais necessidades das *startups* e de pessoas empreendedoras. Como consequência recebemos mais uma vez o reconhecimento do ecossistema. O Sebrae-SP ganhou dois prêmios no *Startups Awards*, o principal reconhecimento de inovação no cenário brasileiro: Instituição de Fomento do Ano e Instituição Promotora de Crescimento do Ano.

Após lições aprendidas e análise crítica dos resultados obtidos em 2023, a atuação será ajustada para 2024. O principal ponto de mudança é a diminuição e simplificação do portfólio de programas de atendimento às *startups*, passando por redesenho das marcas destes programas. A proposta é que todas as ações descritas acima estejam dentro de três categorias de programas: *Spark*, voltado para a etapa de ideação; *Start*, voltado para a etapa de pré-aceleração; e *Speed*, voltado para a etapa de aceleração.

Além disso, para 2024 serão ampliados os programas de cultura de *startups* e validação de ideias, realizando parcerias com instituições de ensino além de Programas de Compras Públicas de Inovação, estimulando que prefeituras utilizem dos marcos legais existentes para se relacionarem com *startups*. Serão fortalecidos os programas de *startups* para setores estratégicos que representam a vocação do estado, especialmente no agronegócio, saúde e educação.

Vale destacar a importância do Ginga Afrotech Hub que vem contribuindo significativamente para o aumento de mulheres e pessoas negras atendidas dentro das iniciativas do Sebrae-SP, e que junto com outras ações e comportamentos afirmativos têm contribuído para um aumento considerável da participação desses públicos em programas de *startups*. Em 2024, as ações do Ginga serão ampliadas por meio de novas ações que permitirão a escala do programa para todo o Estado de São Paulo, com possibilidades inclusive de nacionalização.

## 5.3 Atuar em rede para transformação do Ambiente de Negócios e Territórios

<b>Descrição geral</b>	
O objetivo visa 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.	
<b>Responsável(eis)</b>	Nelson Hervey Costa, Diretor-Superintendente, e Marco Vinholi, Diretor Técnico

### i. Análise

A estratégia do Sebrae-SP no ano de 2023 foi a de promover a articulação junto ao poder público e entidades parceiras, visando proporcionar um ambiente de negócios favorável à abertura e sobrevivência das micro e pequenas empresas no Estado de São Paulo. Por meio de parcerias, foi possível desenvolver diversas ações direcionadas a importantes frentes como a desburocratização, o desenvolvimento socioeconômico regional e a ampliação do acesso ao crédito.

## Articulação

As ações de articulação e fomento de políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo e à melhoria do ambiente de negócios foram empenhadas em diversas frentes pelo Sebrae-SP, especialmente no escopo do Programa Cidade Empreendedora.

Alguns eixos de trabalho, entretanto, foram prioritários, os quais referem-se à atuação direcionada à redução do tempo de abertura de empresas, ao aumento do valor empenhado em compras governamentais de micro e pequenas empresas e, também, à implementação de intervenções capazes de contribuir para o aprimoramento da gestão pública municipal.

Para estas frentes, foram estruturadas ações em cooperação com a Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp), com o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE-SP) e com prefeituras municipais.

## Desenvolvimento territorial

O Desenvolvimento Local com foco em competitividade econômica é um objetivo do Sebrae-SP, que leva aos territórios e municípios atendimento estruturado às micro e pequenas empresas, com uma oferta integrada de soluções, programas e metodologias do Sebrae-SP. As ações integradas impactam na elevação de indicadores de faturamento e de produtividade das MPEs e pequenos produtores rurais nos territórios e, conseqüentemente, contribuem com o desenvolvimento destas regiões.

Os programas contam com o envolvimento de parceiros como prefeituras, sindicatos rurais, o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Ciesp), associações comerciais, sindicatos de comércio varejista, sindicatos patronais, associações e cooperativas de pequenos produtores e empreendedores, fóruns e agências de desenvolvimento locais e consórcios municipais.

As iniciativas são indicadas para territórios com características de Arranjos Produtivos Locais (APL), Indicações Geográficas (IG), Municípios de Interesse Turístico (MIT), estâncias, rotas turísticas, circuitos turísticos, cadeias produtivas relevantes, bem como para territórios com empresas privadas de médio e

grande porte cujas MPEs fornecedoras e distribuidoras podem ser atendidas na metodologia de Encadeamentos Produtivos do Sebrae.

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

## Tempo de abertura de empresas

O processo de abertura empresarial se dá, em suma, em três diferentes etapas, a saber: análise de viabilidade de localização do empreendimento; registro e inscrição empresarial; e licenciamento junto aos órgãos competentes. Todas as etapas ocorrem em interface com o poder público, em diferentes esferas, sejam elas municipal, estadual e/ou federal.

Com o intuito de simplificar especialmente a primeira fase, a de viabilidade locacional, a Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp) desenvolveu o sistema VRE Municipal. Esse sistema tem como propósito automatizar a etapa de viabilidade locacional, contribuindo substancialmente para a redução do tempo de abertura de empresas. O sistema é gratuito para todos os municípios integrados ao VRE Redesim, e pode ser utilizado por municípios que solicitem formalmente a adesão.

Visando contribuir para a disseminação de informações relativas ao processo de adesão, bem como apoiar os municípios interessados na utilização do sistema, o Sebrae-SP estruturou, juntamente com a Jucesp e com a empresa de informática do Governo do Estado de São Paulo (Prodesp), a oferta de uma série de dez encontros direcionados às prefeituras que ainda não fazem uso do sistema VRE Municipal.

Assim, apresentou-se a possibilidade de que os municípios automatizassem a etapa de consulta de viabilidade locacional, visando a redução no tempo de abertura de empresas para poucos dias, horas ou até mesmo minutos nas cidades potencialmente aderentes. A ação mobilizou 197 técnicos e gestores públicos de 78 municípios, dos quais 34 municípios manifestaram, de imediato, interesse em integrar o VRE Municipal.

Em relação ao tempo de abertura empresarial como um todo, o esforço

do Sebrae-SP se deu em duas frentes principais: junto às prefeituras, orientando-as em relação a eventuais ajustes no fluxo de abertura empresarial, eliminando burocracias disfuncionais e, por outro lado, na articulação com a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico (SDE) e com a Jucesp, no sentido de apresentar considerações técnicas relativas ao tema, no escopo do Programa Facilita SP, criado pelo Governo do Estado de São Paulo. Fator relevante neste cenário foi a redução do tempo médio de abertura de empresas no Estado de São Paulo para 36 horas, resultado ainda melhor em relação ao comparativo de 2022, quando o tempo médio foi de 41 horas<sup>23</sup>.

### Programa Cidade Empreendedora

O Programa Cidade Empreendedora é uma estratégia de atuação nos municípios paulistas que visa contribuir para o desenvolvimento econômico local, a partir do incentivo ao empreendedorismo e da melhoria no ambiente de negócios.

O programa oferece soluções aos municípios em diversas temáticas, conforme seus interesses e necessidades, destacando-se as consultorias e instrutorias a técnicos e gestores públicos. Os eixos temáticos norteadores do programa são: Gestão Municipal, Lideranças Locais, Desburocratização, Sala do Empreendedor, Compras Governamentais, Empreendedorismo na Escola, Inclusão Produtiva, Marketing Territorial e Setores Econômicos, Cooperativismo e Crédito, Inovação e Sustentabilidade.

Nesse sentido, em 2023, as ações do Sebrae-SP tiveram como foco os seis primeiros eixos acima mencionados, impactando, ao todo, 483 municípios do Estado de São Paulo, que receberam ações relativas aos seguintes eixos:

**Figura 3** Eixos de atuação do Programa Cidade Empreendedora

GESTÃO MUNICIPAL	LIDERANÇAS LOCAIS	DESBUROCRATIZAÇÃO
319	115	188
COMPRAS GOVERNAMENTAIS	SALA DO EMPREENDEDOR	EMPREEND. NA ESCOLA
131	155	137

Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Políticas Públicas e Relações Institucionais (2023)

Desta forma, a título de exemplificação, destacam-se as seguintes ações realizadas em 2023:

- Encontros estaduais e formatação da Comunidade de Agentes de Desenvolvimento, com o objetivo de aproximar os Agentes de Desenvolvimento do Estado de São Paulo – figura criada pela Lei Complementar 128/2008, responsável por participar do planejamento das políticas de desenvolvimento do município, discutindo e articulando iniciativas relacionadas com a melhoria do ambiente de negócios para micro e pequenos empreendimentos. Desde julho, 144 agentes envolveram-se em atividades da comunidade, por meio de encontros estaduais virtuais, estruturados a partir de temáticas relevantes para o empreendedorismo.
- Consultoria para elaboração de Planos Regionais de Gestão de Resíduos Sólidos Urbanos, com envolvimento de cadeias produtivas, em processos de economia circular: foram entregues quatro Planos Regionais para quatro consórcios públicos intermunicipais, compreendendo 71 municípios, objetivando-se o estímulo à economia circular, o fortalecimento de associações e cooperativas de reciclagem e demais pequenos negócios pertencentes à cadeia produtiva da reciclagem. Mais dois Planos Regionais seguem em elaboração, com finalização prevista para 2024.
- Plano de territórios criativos do Vale Histórico: o Sebrae-SP iniciou trabalho de criação de Plano de Territórios Criativos da Região do Vale

<sup>23</sup>Fonte: Governo Federal. Mapa de Empresas (2022).

Histórico Paulista, com o objetivo de resgatar e valorizar a riqueza cultural da região, bem como de fortalecer a autoestima de seus habitantes. Em consequência, o projeto também tem como objetivo qualificar e melhorar a rentabilidade das atividades econômicas criativas locais desenvolvidas por micro e pequenos empreendedores dos nove municípios da região.

- Plano de governança para o desenvolvimento de potencialidades empreendedoras na região de Ribeirão Preto: o Sebrae-SP iniciou a construção do plano na região com o propósito de promover no território a melhoria do ambiente de negócios, o fortalecimento das potencialidades empreendedoras e a articulação dos atores em redes de governança, buscando estabelecer propostas de ações que contribuam para o desenvolvimento da região.
- Suporte aos municípios na identificação de potenciais iniciativas para concorrer ao Prêmio Sebrae Prefeitura Empreendedora (PSPE), política de reconhecimento do Sebrae em escala nacional, de municipalidades empenhadas no desenvolvimento territorial com base no empreendedorismo. Participaram da ação 160 municípios do Estado de São Paulo.

### Aumento do valor empenhado para MPEs vencedoras de licitações

Em 2023, o Sebrae-SP realizou o monitoramento do valor empenhado em compras de micro e pequenas empresas em 300 municípios que haviam recebido soluções na temática de Compras Governamentais no ano anterior, de modo a compreender a evolução de seu comportamento junto ao tema. Tal monitoramento levou em consideração a proporcionalidade sobre o orçamento geral dos municípios.

Adicionalmente, foi traçado um plano de ação com o objetivo de aumento do valor empenhado em 200 municípios previamente definidos do Estado e que foram identificados pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE-SP) como possuindo o menor valor de tíquete médio direcionado às MPEs.

Até setembro de 2023 verificou-se um aumento no valor empenhado para MPEs em 157 municípios, compreendidos no universo supracitado.

#### Quadro 12 indicadores de atuação junto aos municípios

Ações/Iniciativas (Projetos/Atividades)	Meta/Execução		
	Repactuado (I)	Realizado (II)	% III=II/I)
Quantidade de municípios com Cidade Empreendedora	350	483	138%
Aumento do valor empenhado para MPEs vencedoras de licitações	200	157	79%

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica. Painel de Monitoramento (2023).

### Acesso ao crédito

O acesso a crédito para os pequenos negócios foi viabilizado a partir de novas parcerias e da intensificação dos convênios já existentes, principalmente com a Caixa Econômica Federal e o Governo do Estado de São Paulo, por meio do Banco do Povo Paulista, que beneficiou cerca de 17 mil empresas, em um montante de R\$ 417 milhões<sup>24</sup>.

Foram realizadas também 19 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 500 participantes.

Além disso, na assessoria pós-programas, que tem como objetivo o acompanhamento de clientes egressos de programas e projetos estruturados do Sebrae, inclusive os programas de crédito, foram atendidas cerca de 7.500 empresas, contabilizando mais de 10.170<sup>25</sup> atendimentos.

Dado o cenário econômico com alto índice de inadimplência, sobretudo dos pequenos negócios, foi necessário empregar esforços para atendimento aos clientes que obtiveram crédito por meio do crédito orientado. O programa teve como público-alvo empresas beneficiadas com o Fundo de Aval às Micro

<sup>24</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Acesso a Mercados e Serviços Financeiros (2023).

<sup>25</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Acesso a Mercados e Serviços Financeiros (2023).

e Pequenas Empresas (Fampe), mantido pelo Sebrae. Foram atendidas cerca de 2.330 empresas distintas distribuídas no Estado de São Paulo.

Na Feira do Empreendedor, principal evento de empreendedorismo realizado pelo Sebrae-SP, o Espaço Soluções de Crédito foi visitado por 1.980 pessoas, atendidas por nove instituições financeiras presencialmente e que tiveram acesso a cerca de 30 palestras durante o evento.

### Desenvolvimento local e competitividade

Durante 2023 a Unidade Territorial e Setorial disseminou a metodologia de Projetos Especiais de Competitividade. A metodologia estimula a análise dos territórios sob a perspectiva de potencial de desenvolvimento econômico e competitividade de MPEs e orienta o uso de dados secundários do território e articulação com a governança empresarial e pública.

Ocorreu ainda atuação com a metodologia de Indicações Geográficas (IGs), igualmente relevantes e estruturantes para a o desenvolvimento local com foco na competitividade nos territórios, entre os quais destacam-se IGs em palmito pupunha, batata-doce, café, cachaça, vitivinicultura, banana, artesanato e apicultura. Dentre estes houve o depósito dos certificados respectivos do IG do Café de Garça, do Café da Nova Alta Paulista, do Café de Torrinha e do Mel do Vale do Paraíba. Ao final de 2023 foram atendidas mais de 5.000<sup>26</sup> MPEs em diversos territórios, regiões e projetos de atendimento estruturado com foco em impacto.

<sup>26</sup>Fonte: Sebrae-SP, Unidade Cultura Empreendedora (2023).

### *i.b Resultados financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2023*

**Quadro 13** Principais iniciativas relacionadas à atuação em rede para transformação do Ambiente de Negócios e Territórios: orçamento realizado versus repactuação

Ações/Iniciativas (Projetos/Atividades)	Orçamentário			
	Original	Repactuação <sup>(*)</sup> (I)	Realizado (II)	% (III=II/I)
Desburocratização e Melhoria do Ambiente- Municípios Trabalhados	R\$ 300.000,00	R\$ 347.635,00	R\$ 30.000,00	9%
Programa Cidade Empreendedora	R\$ 12.589.170,00	R\$ 5.581.627,42	R\$ 45.580,39	1%
SP - Ambiente de Negócios Simplificado, Favorecido e Diferenciado	R\$ 10.290.000,00	R\$ 2.987.497,13	R\$ 1.211.972,76	41%
SP - Ambiente de Negócios	R\$ 92.000,00	R\$ 92.000,00	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 23.271.170,00</b>	<b>R\$9.008.759,55</b>	<b>R\$ 1.287.553,15</b>	<b>14%</b>

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

Fonte: Sebrae-SP, Unidade Finanças e Controladoria a partir de dados do SME (fechamento de 2023)

(\*) Planilha de Repactuação UGE 2023.

### *ii. Conclusão*

No que se refere às ações de articulação de políticas públicas em estímulo ao empreendedorismo e à melhoria do ambiente de negócios, os resultados alcançados pelo Sebrae-SP foram expressivos.

Assim, para 2024, em continuidade ao trabalho de sensibilização e orientação realizado em 2023, o Sebrae-SP planeja ampliar o suporte aos municípios paulistas para que efetivamente façam a adesão ao sistema VRE Municipal, consolidando regimentos municipais que versam sobre as diretrizes para as

respostas às consultas de viabilidade locacionais, de modo que esta possa ser automatizada.

Já as ações de competitividade nos territórios com oferta integrada incluindo políticas públicas, inclusão produtiva, educação empreendedora e atendimento estruturado para as MPEs, demonstraram ter o poder de transformar positivamente indicadores de faturamento e produtividade de pequenos negócios existentes, de formalização de empresas nascentes e de geração de postos de trabalho, com consequências positivas para cada região.

Em 2024, 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-SP, por meio do 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.

## 5.4 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 comportamento empreendedor desde a Educação Básica.

Para isso, a entidade busca:

Ampliar, promover e disseminar a educação empreendedora nas instituições de ensino público e privado por meio 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)** Marco Vinholi, Diretor Técnico

### *i. Análise*

O objetivo abrange a estratégia de fomento à educação empreendedora nas instituições de ensino formal para o desenvolvimento da cultura empreendedora. As ações realizadas pelo Sebrae-SP contemplam o Programa Nacio-

nal de Educação Empreendedora e as atividades da Escola de Negócios do Sebrae-SP Alencar Burti e da Faculdade Sebrae.

O Programa Nacional de Educação Empreendedora foi concebido para consolidar uma atuação sistemática e organizada de ações de educação empreendedora do Sistema Sebrae junto aos potenciais empreendedores brasileiros. Tem por objetivo desenvolver e disseminar conhecimentos, fortalecendo a atividade empreendedora sustentável e contribuindo para o desenvolvimento econômico do país. A proposta busca posicionar a educação como agente transformador para o indivíduo, incentivando-o a superar paradigmas e a desenvolver habilidades e comportamentos empreendedores. Como principal oferta do referido Programa, em 2023, tivemos o Programa Jovens Empreendedores Primeiros Passos (Jepp).

Além do Programa de Educação Empreendedora, visando desenvolver o empreendedor do futuro, o Sebrae-SP oferece cursos na Escola de Negócios do Sebrae-SP Alencar Burti (Etec Sebrae e Fatec Sebrae) e disponibiliza cursos de graduação, pós-graduação e livres na Faculdade Sebrae.

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

### Articulação e parcerias

Para a execução do Jepp, 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 a 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).

Em parceria com a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, foi realizado o Festival Anota Aí!. O evento reuniu estudantes do 9º ano do ensino fundamental e das três séries do ensino médio, abordando temas relevantes para os adolescentes por meio de palestras e rodas de conversa. O intuito foi incentivar a autoestima, a autonomia, a atuação produtiva e o desenvolvimento pessoal e profissional desses jovens.

Também merecem destaque a manutenção da parceria com o Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE) para o ensino médio e a parceria com o Sesi-SP. Em relação à colaboração com o CIEE, incluiu a disponibilização de quatro oficinas no eixo de empreendedorismo na plataforma do CIEE, acessível aos jovens cadastrados em sua base. Já a parceria com o Sesi promoveu a capacitação e mentoria de aproximadamente 300 docentes do ensino fundamental e médio da rede estadual do Sesi-SP nos temas empreendedorismo, plano de vida e carreira.

Em 2023 foi mantido o convênio com a Unesp, que tem como objetivo fomentar a cultura empreendedora por meio da oferta de soluções de empreendedorismo e educação empreendedora para os discentes.

### Ensino fundamental e médio

Para a educação básica, foi oferecido o curso Jovens Empreendedores Primeiros Passos (Jepp), destinado a estimular a educação e a cultura empreendedora entre os alunos. Ele apresenta práticas de aprendizagem, como a autonomia do aluno para aprender, além de favorecer o desenvolvimento de atributos e atitudes necessárias para a gestão da vida pessoal.

O produto Objetos de Aprendizagem contribuiu 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. Isso visa despertar nos jovens competências e habilidades que fortaleçam sua autoestima e autonomia, capacitando-os a construir projetos de vida saudáveis.

Para o ensino fundamental I e II, destacam-se os gibis, cuja solução está direcionada para despertar a criatividade das crianças por meio da resolução de desafios e incentivar o reconhecimento de suas atitudes empreendedoras. Além disso, busca estimular a construção de objetivos, metas e planejamento para colocar suas ideias em ação.

As seis oficinas do programa Vai Lá e Faz para o ensino médio, 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 sensibilizar jovens sobre temáticas relacionadas a competências empreendedoras para atuação no mercado de trabalho.

Em 2023, destacou-se a solução Jornada Jovem Empreendedora. Foram realizados 15 eventos regionais promovidos nos municípios do Estado de São Paulo, os quais contaram com a participação de 4.841 estudantes do ensino médio<sup>27</sup>. O objetivo da jornada foi ampliar a participação dos jovens do ensino médio para que pudessem conhecer o empreendedorismo e suas possibilidades e oportunidades<sup>28</sup>.

Adicionalmente, para ampliar o conhecimento dos docentes, foram realizados dez fóruns de educação empreendedora, contando com a participação de 5.109 professores<sup>29</sup>.

**Gráfico 3** Indicador de professores e alunos capacitados em educação empreendedora



Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica. Painel de Monitoramento (2023).

O objetivo estabelecido para a meta de educação empreendedora foi alcançado com a capacitação de 777.449 alunos, conforme demonstrado no

<sup>27</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Cultura Empreendedora (2023).

<sup>28</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Cultura Empreendedora (2023).

<sup>29</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Cultura Empreendedora (2023).

gráfico acima. Em 2023, a meta estipulada de 18.000 professores atendidos com soluções de educação empreendedora foi superada, alcançando o total de 30.052 professores capacitados.

### Escola de Negócios Alencar Burti

No contexto da Escola de Negócios do Sebrae-SP Alencar Burti, a parceria estabelecida entre o Centro Paula Souza (CPS) e o Sebrae-SP foi mantida, assegurando a continuidade das operações da Etec Sebrae e Fatec Sebrae. Ao longo de 2023, aproximadamente 1.110<sup>30</sup> alunos foram atendidos, sendo 287 na Etec Sebrae e 823 na Fatec Sebrae, com 322 concluintes. Vale ressaltar o êxito do curso de Marketing da Fatec Sebrae, que obteve a nota máxima de 5 no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade).

### Faculdade Sebrae

O ano de 2023 foi marcado pelo aniversário de cinco anos da instituição de ensino superior do Sebrae-SP, com destaque para o curso de Administração presencial que recebeu a nota 5, conceito máximo, no Enade 2022, superando instituições de ensino (IEs) tradicionais. O Enade avalia o rendimento dos concluintes dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao aprofundamento da formação geral e profissional, e o nível de atualização dos estudantes com relação à realidade brasileira e mundial.

Além da manutenção da oferta do curso de graduação em Administração na modalidade presencial, a Faculdade Sebrae iniciou a oferta dos cursos de graduação em Administração e tecnólogos em Processos Gerenciais e Gestão Comercial, todos na modalidade EAD.

Além disso, o avanço com o projeto de expansão da Faculdade Sebrae em 2023 foi significativo. Além dos 33 polos da Faculdade Sebrae no Estado de São Paulo, em novembro foi assinado o primeiro contrato para o estabelecimento de um novo polo fora do Estado de São Paulo com o Sebrae Rondônia (Sebrae-RO), que passou a ser um polo da Faculdade Sebrae.

Como resultado, no ano foram matriculados 2.527<sup>31</sup> alunos, abrangendo os cursos de graduação, pós-graduação e cursos livres. Evidencia-se a parti-

cipação significativa dos Polos do Estado de São Paulo na comercialização de turmas de MBA e cursos livres, bem como no atendimento e acolhimento dos alunos da graduação a distância.

Por fim, atualmente, a Faculdade Sebrae oferece os cursos de graduação em Administração (presencial e EAD), Curso Superior de Tecnologia (CST) em Gestão Comercial (EAD) e CST em Processos Gerenciais (EAD). Para a pós-graduação, a instituição oferece os cursos de MBA em Educação Empreendedora 5.0, MBA em Gestão Pública Empreendedora e MBA em Gestão de Negócios, todos na modalidade a distância. Além disso, disponibiliza uma variedade de mais de 30 cursos livres.

*i.b Resultados financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2023.*

**Quadro 14** Principal iniciativa para desenvolver o empreendedor do futuro: orçamento realizado *versus* repactuado

Ações/Iniciativas (Projetos/ Atividades)	Orçamentário			
	Original	Repactuado(*)	Realizado	%
		(I)	(II)	III=II/I
SP - Educação Empreendedora	R\$ 4.512.999,50	R\$ 4.664.899,00	R\$ 5.471.178,27	117%

*Fonte: Sebrae-SP. Unidade Finanças e Controladoria a partir de dados do SME (fechamento de 2023).*  
(\* ) Planilha de Repactuação UGE 2023.

### ii. Conclusão

No exercício de 2023, as principais ações e programas relacionados ao cumprimento do objetivo estratégico de promover a educação e a cultura empreendedora foram satisfatoriamente realizados.

Houve a manutenção do Programa de Educação Empreendedora, com atividades desenvolvidas no ensino médio, incluindo a oferta de oficinas EAD no site do Sebrae-SP, oficina presencial de rápida aplicação, a Jornada Jovem

<sup>30</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Cultura Empreendedora (2023).

<sup>31</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica. Painel de Monitoramento (2023).

Empreendedora e o Festival Anota Aí. Com relação ao ensino fundamental, o Sebrae-SP aplicou o Jepp e as oficinas do Objetos de Aprendizagem.

As ações planejadas para o Programa Nacional de Educação Empreendedora (PNEE) em 2024 preveem a manutenção do atendimento aos estudantes e o aumento da rede de escolas aderentes ao programa. Isso será feito de maneira transversal, oferecendo capacitação aos professores, por exemplo, por meio do Curso de Competências Empreendedoras integradas à Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

Com relação ao ensino médio, pretende-se dar continuidade à Jornada Jovem Empreendedora, com o objetivo de ampliar para atender mais municípios e, conseqüentemente, mais jovens.

No que se refere à Faculdade Sebrae, o trabalho continuará com a expansão dos polos. A previsão é finalizar, logo no início de 2024, a assinatura dos contratos dos polos Sebrae Sergipe (Sebrae-SE) e Sebrae Tocantins (Sebrae-TO). Além disso, teremos o início de uma turma de MBA *in company* com o Sebrae Roraima (Sebrae-RR).

## 5.5 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)** Marco Vinholi, Diretor Técnico

### i. Análise

Visando elevar a competitividade e produtividade dos pequenos negócios, o Sebrae-SP investiu em uma série de iniciativas estruturadas que ofereceram oportunidade de capacitação e assessoria especializada para micro e pequenos negócios, além de promover acesso a crédito orientado e a novos mercados para clientes participantes de programas com foco em resultados.

Em relação à atuação direcionada ao MEI, o Empreenda Rápido é a principal iniciativa. O programa contempla diferentes trilhas de capacitação, que atuam de acordo com a necessidade do cliente. A solução Organize seu Negócio é destinada ao MEI que está em estágio de amadurecimento e que precisa fazer a transição da atuação operacional para estratégica na empresa. A solução Pronto Para Crescer é para o cliente MEI que está preparado para ser microempresa (ME), sendo trabalhado o novo modelo de tributação, o desenquadramento e a curva de alavancagem do seu negócio. Outra trilha é o Descomplique sua Empresa, um conteúdo transversal que pode ser ofertado para o MEI em qualquer estágio de maturidade.

Já para clientes de porte ME e Empresa de Pequeno Porte (EPP), a atuação Sebrae-SP se dá por meio de atendimentos estruturados no formato de programas e projetos personalizados, que disponibilizam capacitação em gestão empresarial, aperfeiçoamento dos processos produtivos e no desenvolvimento do comportamento empreendedor, bem como na preparação para a tomada de crédito e acesso a mercados, com um portfólio amplo de soluções para atendimento às necessidades dos principais setores da economia dos pequenos negócios do estado de São Paulo.

As capacitações disponíveis contam com soluções consagradas como os Programas ALI Produtividade e ALI Rural, além de trilhas customizadas para o perfil do cliente (programas vocacionais, programas setoriais, programas corporativos, PDL, APLs e projetos especiais), mesclando soluções de portfólio Sebrae com soluções contratadas de terceiros, entre as quais podemos citar: Sebraetec, Ganhos Rápidos, Transformação Digital, Inova Senac, Inova Agro Senar e Comércio Brasil.

Merecem destaque as iniciativas para desenvolver o turismo receptivo que, em 2023, impactaram ao menos 20 territórios com ações diretas, em esteira de

atendimento com a Associação Brasileira de Turismo de Aventura (Abeta). Com relação ao desenvolvimento local com foco em competitividade e consolidação dos Arranjos Produtivos Locais (APLs), o Sebrae-SP atua há mais de 20 anos com formulação de ações e projetos utilizando metodologias diversas como Proder, DLIS, DTI, DEL, Líder e etc.

Uma ação inédita de 2023 foi a aprovação e implantação dos projetos de encadeamentos produtivos Renner, Soma, Raízen, Intercement, articulados junto com o Sebrae Nacional (Sebrae-NA) e desdobrados em diversos escritórios regionais. São projetos que seguem metodologia chancelada pelo Sebrae-NA há mais de dez anos, que impactam em MPEs das cadeias de suprimentos ou distribuição destas organizações privadas, sendo orientados por premissas atuais de ESG e ODS.

Por fim, as iniciativas de projetos de acesso a mercado, geração de negócios em âmbito nacional e internacional tiveram relevância ao longo do ano de 2023 por meio da execução de programas para fortalecimento de contatos e trocas comerciais (Clube de Negócios e Comércio Brasil) e realização de diversas iniciativas como feiras e rodadas de negócios, além de missões internacionais.

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

## **Micro e pequenos negócios atendidos com foco em resultados**

O programa Empreenda Rápido seguiu entregando resultados expressivos ao longo de 2023. Entre os concluintes do programa, foi comprovado o incremento de 10,1<sup>32</sup> no faturamento.

Além das capacitações, é importante ressaltar que, para entregar ao MEI ferramentas e serviços aderentes a seus negócios e que contribuam para a geração de resultados tangíveis e perceptíveis, o programa conta com alguns parceiros para o acesso a mercado, como a Helpie e a XporY, que ofertam serviços diferenciados para o cliente do programa. Atualmente outras grandes empresas também oferecem oportunidades para os clientes, vinculando a conclusão das capacitações a alguma diferenciação em suas plataformas.

Já em relação aos clientes de porte ME e EPP, os atendimentos por meio

de programas setoriais, vocacionais e de segmento ocorrem com sucesso desde 2017. São trilhas de atendimento estruturado, com oferta de soluções de gestão, tecnologia, mercado e preparação para crédito, focados em impactar positivamente no resultado de indicadores de gestão e de resultado, como o faturamento. Em 2023 foram atendidos mais de 10 mil<sup>33</sup> MPEs nesta abordagem, com elevação média de faturamento estimada em 10,6%<sup>34</sup>.

O Programa ALI (Agente Local de Inovação) é realizado há 15 anos como uma metodologia centrada em inovação. Esta abordagem direciona-se à seleção de uma situação-problema em um processo interno ou produto/solução. Ao longo de oito encontros, o programa impacta positivamente na melhoria do diagnóstico inicialmente identificado, culminando em grande parte das vezes na elevação da produtividade média da empresa.

Se em 2020 o programa contava com 130 bolsistas, que utilizaram a metodologia em empresas de todo o Estado de São Paulo, em 2023 o Sebrae-SP atingiu a marca de aproximadamente 660 bolsistas, o que evidencia o seu crescimento e o consolida como uma das principais iniciativas do Estado - foram mais de 16.000<sup>35</sup> MPEs e pequenos produtores rurais atendidos.

Em relação aos investimentos realizados, só em 2023 foram mais de R\$ 30.000.000,00<sup>36</sup> em recursos direcionados ao programa. Como retorno do investimento, os indicadores auferidos de elevação média de faturamento no ALI Rural (16,5%<sup>37</sup>) e de produtividade no ALI Produtividade (28%<sup>38</sup>) foram bastante positivos para os clientes atendidos.

As soluções contratadas com foco em inovação, tecnologia e acesso a mercado também contribuíram diretamente na elevação dos índices de inovação, faturamento e de produtividade das empresas atendidas. Os destaques são os coletivos tecnológicos Sebrae Inova, Sebraetec, Ganhos Rápidos, Transformação Digital e Inova Olhar.

Dimensionando em números, o Sebrae-SP firmou um novo acordo para o programa Inova Agro, com previsão de 3.000 novas turmas a serem realizadas nos próximos três anos. Já em relação às soluções individuais do Sebraetec, foram aplicadas a 4.212<sup>39</sup> clientes concluintes no ano de 2023 em todo Estado de São Paulo.

<sup>32</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica - Painel de Indicadores de Resultados (2023).

<sup>33</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica - Painel de Projetos (2023).

<sup>34</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica - Painel de Indicadores de Resultados (2023).

<sup>35</sup> Fonte: Sebrae-NA. Unidade de Competitividade - SIS Ali (2023).

<sup>36</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Territorial e Setorial (2023).

<sup>37</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica - Painel de Indicadores de Resultados (2023).

<sup>38</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica - Painel de Indicadores de Resultados (2023).

<sup>39</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Territorial e Setorial (2023).

Importante também mencionar a consolidação do programa Jornada de Transformação Digital que, em 2023, proporcionou atendimento a 4.396<sup>40</sup> MPEs industriais do Estado de São Paulo em parceria com a Fiesp, Senai e Ciesp regionais.

Destaca-se ainda a consolidação da solução Inova Olhar, roteiros de visita técnica em bairros de São Paulo com foco em tendências e negócios inovadores para varejo, alimentos e bebidas e beleza, tendo sido realizadas mais de 20 turmas em 2023.

Quanto às feiras de negócios, o Sebrae-SP participou com pavilhões estruturados para seus clientes em 11 feiras estaduais setoriais, com abrangência e visibilidade nacional, com a participação de 187 expositores oriundos de todas as regiões do Estado de São Paulo, que realizaram negócios estimados na ordem de R\$ 54 milhões<sup>41</sup>.

Nessas feiras foram realizadas 13 rodadas de negócios entre 545 fornecedores clientes MPE e 140 compradores de grandes empresas nacionais e estrangeiras, com a projeção de resultados de expectativa de negócios na ordem de R\$ 35 milhões<sup>42</sup>.

Outro destaque na frente de acesso a mercados em 2023 foram as missões internacionais, que objetivavam além da busca de oportunidades, a captação de tendências para o varejo (Feira NRF Estados Unidos 2023), turismo (Bolsa de Turismo de Lisboa em Portugal), alimentos e bebidas e *food service* (Feira NRA Show nos Estados Unidos) e agronegócios apicultura (Apimondia no Chile). Ao todo, foram 105 participantes nas missões, com dez clientes em consultoria de aceleração para exportação e cases de sucesso de primeira exportação.

Sobre programas estruturados de acesso a mercados com foco no fortalecimento de contatos, relacionamento e trocas comerciais, executou-se o Clube de Negócios e o Comércio Brasil, ambos com foco em MEs e EPPs, abrangendo públicos como produtores rurais, artesãos e MEIs, desde que tenham um nível de maturidade de mercado e competitividade que os permitam aproveitar os benefícios destes programas.

O foco principal do Clube de Negócios é revolucionar a forma de promover relacionamento entre empreendedores por meio de um ambiente de conhecimento, de cooperação ativa, prospectivo e promotor de negócios. Já o foco do Comércio Brasil é gerar oportunidades de novos negócios para MPEs, especificamente no âmbito comercial ao apoiar o desenvolvimento das MPEs e gerar uma grande base de fornecedores qualificados para potenciais compradores de todos os portes.

Ambos os programas tinham como resultados almejados:

- Capilarização da renda, geração de tributos e empregos;
- Emancipação + competitividade + protagonismo;
- Sebrae do Futuro, agora;
- Expansão comercial, impulsionando a prospecção em novos mercados;
- Reposicionamento, auxiliando as MPEs a definir sua identidade e ter melhor compreensão dos seus produtos/serviços;
- Digitalização, orientando para aprimorar a atuação no meio digital;
- Mudança de *mindset*, ampliando a visão do empreendedor;
- Profissionalização, aprimorando a postura empreendedora e gerando maior autonomia;
  - Empoderamento, auxiliando os empreendedores a compreender melhor o cliente para criar estratégias mais direcionadas;
  - Inteligência comercial, utilizando dados para realizar prospecções mais qualificadas;
  - Geração de negócios para MPEs;
  - Indução de soluções Sebrae, promovendo competitividade.

Além disso, é crucial promover o financiamento por meio de crédito orientado, proporcionando direcionamento eficaz na gestão empresarial e na aplicação estratégica dos recursos. O intuito é potencializar a competitividade e a produtividade das empresas. No contexto paulista, 2.577<sup>43</sup> negócios já foram beneficiados com recursos, somando aproximadamente R\$ 190 milhões em créditos concedidos, com uma média de R\$ 77 mil por operação.

<sup>40</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Territorial e Setorial (2023).

<sup>41</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Territorial e Setorial (2023).

<sup>42</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Territorial e Setorial (2023).

É relevante destacar que 2.330 desses negócios foram assistidos pelo Sebrae-SP com orientação pós-crédito, ultrapassando a meta estabelecida de atender 77% das empresas contempladas. Esse êxito demonstra o compromisso e a eficácia do programa, que visa não apenas prover recursos financeiros, mas também assegurar o sucesso e a sustentabilidade dos negócios, contribuindo significativamente para o fortalecimento do tecido empresarial local.

**Quadro 15** MPEs atendidas com foco em resultados\*

Iniciativa	Planejado	Realizado	% (II/I)
Atividade APL/PDL	4.000	5.643	141%
Atividade de Atendimento Setorial / Vocacional	7.660	10.248	134%
Atividade Empreenda Rápido	8.000	11.178	140%
Programa ALI Produtividade	14.000	15.790	113%
Programa ALI Rural	1.700	2.152	127%
Projetos Especiais	2.640	3.322	126%
TOTAL	38.000	48.333	127%

\*Nota: um mesmo cliente atendido em mais de programa está contabilizado em todos os programas pelos quais recebeu atendimento

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica. Painel de Monitoramento (2023).

*i.b* Resultados financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2023

**Quadro 16** Principais iniciativas para a elevar a competitividade e produtividade dos pequenos negócios: orçamento realizado versus repactuado

Ações/Iniciativas (Projetos/ Atividades)	Orçamentário			%
	Original	Repactuado (I)*	Realizado (II)	
ALI Rural	R\$ 13.560.000,00	R\$ 11.560.000,00	R\$ 10.510.000,00	91%
Conexões corporativas Sebrae-SP e Serasa	R\$ 0,00	R\$ 200.000,32	R\$ 124.092,28	62%

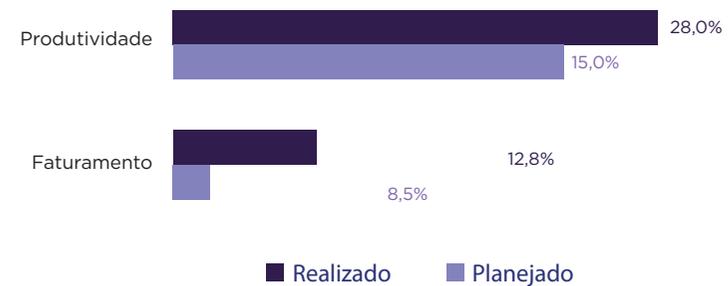
Inovações Abertas Petrobras - Conexões Corporativas (SP)	R\$ 0,00	R\$ 800.707,00	R\$ 1.609.174,71	201%
SP - BR + Competitivo - Desenvolvimento Setorial nos Territórios	R\$ 96.914.704,00	R\$ 97.520.373,17	R\$ 80.380.824,15	83%
SP Agente Local de Inovação (ALI) - Produtividade	R\$ 27.520.000,00	R\$ 27.520.000,00	R\$ 24.958.000,00	91%
Acesso a Serviços Financeiros	R\$ 8.800.000,00	R\$ 11.600.000,00	R\$ 9.721.157,86	110%
TOTAL	R\$ 146.794.704,00	R\$149.201.080,49	R\$ 127.303.249,00	85%

5.5 - Elevar a competitividade e produtividade dos pequenos negócios

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Finanças e Controladoria a partir de dados do SME (fechamento de 2023)

(\*) Planilha de Repactuação UGE 2023.

**Gráfico 4** Indicadores de produtividade e faturamento dos pequenos negócios - 2023



Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica. Painel de Monitoramento (2023).

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: variação percentual do faturamento dos pequenos negócios atendidos nos projetos e processos executados com essa finalidade.

## ii. Conclusão

Para 2024, o programa Empreenda Rápido aumentará sua meta de clientes MEI distintos atendidos e permanecerá sendo o principal produto do Sebrae-SP para o cliente MEI.

Em relação aos clientes ME e EPP, a combinação de soluções de gestão, tecnologia, acesso a mercados, preparação para crédito e comportamento empreendedor amplificam o potencial impacto nos indicadores de aumento do faturamento e produtividade, combinando abordagens de atendimento coletivo e individual, remoto e presencial. A inserção de soluções híbridas com esses apelos e temas para públicos diversos gera atratividade para continuidade e recorrência do atendimento, além de potencial captação de receitas diretas para o Sebrae-SP.

Sobre o acesso a serviços financeiros, espera-se fortalecer ainda mais as parcerias com as instituições financeiras, cooperativas de crédito, *fintechs* e Empresas Simples de Crédito, possibilitando condições diferenciadas aos clientes Sebrae por meio do Edital de Credenciamento. Além disso, o objetivo é de atuar de forma mais intensiva para o fortalecimento do crédito orientado, credenciando agentes de crédito, aumentando o número de empresas beneficiadas e minimizando os riscos da inadimplência.

Para o cumprimento dos objetivos referentes aos indicadores de volume de garantias de crédito contratadas e clientes com garantia do Fampe assistidos na fase pós-crédito, serão intensificadas as práticas junto às instituições financeiras, cooperativas de crédito, prefeituras e entidades privadas para adesão ao Fampe e ao SGC, bem como a contratação de empresa especializada para orientação pós crédito.

## 5.6 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)** Nelson Hervey Costa, Diretor-Superintendente, e Marco Vinholi, Diretor Técnico

### i. Análise

O Sebrae-SP investe em estratégias para aprimorar o relacionamento com os clientes diretos e indiretos. Além de desenvolver soluções e canais de atendimento cada vez mais atrativos, acessíveis e alinhados à necessidade do público-alvo, a instituição visa aperfeiçoar suas réguas de relacionamento para ser relevante em quaisquer que sejam as demandas apresentadas pelas MPEs, seja por meio de um atendimento individual especializado até uma estratégia de atendimento a um determinado segmento de clientes.

A Feira do Empreendedor é considerada um dos principais eventos dedica-

dos ao empreendedorismo, presente no calendário de negócios da cidade e do Estado de São Paulo e de relevância comprovada inclusive em 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, a feira fomenta 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 Sebrae-SP realiza a curadoria de todo o conteúdo do evento com o propósito de oferecer conhecimento, experiências inovadoras e oportunidades a todo o universo das MPes. Desta forma, colocando-as no ponto central, proporciona a participação de expositores, patrocinadores e parceiros com a entrega de produtos e serviços relevantes ao crescimento delas.

Adicionalmente, cabe destacar a atuação por meio da plataforma digital denominada Sebrae Experience, que permitiu a realização de eventos tanto de amplitude estadual, bem como de amplitude nacional, sendo um bom exemplo a Semana do MEI, que é realizada anualmente e tem como objetivo disseminar conhecimentos para o desenvolvimento deste público.

Outra estratégia que permaneceu ativa em 2023 foi a realização de webinars focados em temas atuais, envolvendo não apenas profissionais do corpo técnico do Sebrae-SP, mas também personalidades relevantes. Como exemplificação, destacaram-se a “Maratona da Transformação Digital” ocorrida em junho e o “Rumo ao Topo – Estratégias para crescer e posicionar seu negócio” que foi ao ar em dezembro.

Além disso, foram realizadas 77 *lives*, as quais foram transmitidas no canal do Youtube do Sebrae-SP e no Instagram. As transmissões ficam disponíveis como listadas (abertas ao público) pós-evento, o que possibilita um engajamento recorrente e maior alcance para divulgação de nosso conteúdo aos clientes.

Em relação aos atendimentos recorrentes, houve a ampliação da variedade de canais e de soluções digitais, que passaram por melhorias tecnológicas e funcionais da Vitrine Sebrae, bem como o esforço para aprimorar soluções em

novos formatos, como os cursos via *WhatsApp*, *ebooks*, *podcasts*, diagnósticos, ferramentas gerais, entre outros.

Já nos canais presenciais Escritório Regional e Sebrae Aqui, há posicionamento distinto em suas atuações. O escritório, além de promover um atendimento especializado e desenvolver iniciativas estruturadas para o atendimento a empreendedores das mais diversas atividades econômicas presentes no Estado de São Paulo, também está voltado para a execução de estratégias de desenvolvimento regional; já o Sebrae Aqui tem uma estratégia voltada para o atendimento capilarizando a necessidades de primeiro nível dos empreendedores no estado, como, por exemplo, os serviços que são disponibilizados ao MEI para seu pronto atendimento.

Outro importante canal de atendimento e relacionamento com o público é a central de atendimento ativo e receptivo, que recebe dúvidas e demandas de empreendedores de qualquer localidade, as atende e direciona as soluções mais adequadas. Possui até três níveis de atendimento, sendo a principal responsável pela cobertura de atendimento no estado. A central também atua dentro de outros canais, como *chat*, *WhatsApp*, telefone e redes sociais.

Como forma de buscar ativamente a melhoria na qualidade do atendimento em seus canais, o Sebrae-SP implantou o Núcleo de NPS, uma estratégia para reverter a insatisfação dos clientes detratores. Com a meta de contatar 65% dos clientes que avaliaram negativamente sua experiência com os produtos e serviços do Sebrae-SP, ou seja, aqueles que atribuíram notas de recomendação entre 0 e 6 (em uma escala de 0 a 10), a Ouvidoria realiza contato direto com estes clientes e tem o papel de acolher e ouvir, buscando ofertar uma nova experiência com o Sebrae-SP e fornecer insumos para melhoria dos canais, produtos e serviços disponibilizados.

*i.a Análise dos resultados e seus indicadores*

### **Canais de atendimento e relacionamento com o cliente:**

Em 2023 houve a modernização da plataforma Sebrae Experience, com melhoria da navegabilidade, reposicionamento dos pavilhões e da comunica-

ção para entendimento e aproveitamento por parte dos visitantes, bem como a melhoria do novo cenário em 3D.

No ambiente digital, houve 12.408<sup>44</sup> participantes nos diversos eventos realizados, com destaque para a já citada Semana do MEI, evento nacional que contou com a participação de oito unidades federativas do Sebrae em sua curadoria. Com duração de cinco dias, foi realizado no formato híbrido e apresentou conteúdo dedicado ao Microempreendedor Individual formalizado ou que deseja se formalizar. Como principais resultados, a geração de 15 mil atendimentos no ambiente digital, nota de 9,1 de satisfação geral dos clientes participantes e 73,6<sup>45</sup> de NPS. Desta forma, a plataforma Sebrae Experience encerrou seu ciclo de dois anos com grandes números, oferecendo experiência diferenciada no ambiente digital aos clientes do Sebrae-SP.

Destacou-se também o lançamento do Conecte-se (antigo Rede Sebrae), uma comunidade digital que proporciona interação, compartilhamento de informações e networking para empresários em moldes semelhantes aos adotados por redes sociais. Lançada em dezembro de 2022 e acessível por meio do aplicativo Sebrae, contabilizou, em 2023, 305.611 acessos e 234.850<sup>46</sup> consumos de conteúdo.

O relacionamento com os clientes também foi realizado ao longo de 261 transmissões por meio das *lives* ministradas e moderadas pela Central de Atendimento, pela execução de mentorias, atendimentos personalizados de intervenção técnica sobre planejamento, finanças e marketing, bem como a realização de mais de 700 consultorias com alto valor agregado, bem como a recepção mensal de cerca de duas mil interações pelas plataformas como o Facebook, Instagram, Twitter (X), YouTube, LinkedIn e Google Meu Negócio.

A Central de Atendimento consolidou o uso da multicanalidade por meio de um sistema que entregou o atendimento por *WhatsApp*, *chat*, *e-mail*, redes sociais e telefone, disponível 24 horas. O foco no resultado e na geração de negócios permitiu orientar 96 mil ME, EPP e MEIs, empresas únicas, atendidas no receptivo voz e digital, além de 37 mil<sup>47</sup> pessoas físicas distintas, em busca de formalização e auxílio no planejamento para abertura do negócio.

A Central também inovou com projetos-piloto, como a criação de uma célula de encantamento que mediante um diagnóstico personalizado direciona o atendimento sobre gestão e possibilita um acompanhamento ativo para mensuração dos resultados finalísticos da empresa. Além disso, foi implantada a célula *face to face*, um atendimento com foco em resolução e encantamento que permite em tempo real, sem agendamento, orientar por vídeo chamada e com a funcionalidade de compartilhamento de tela.

É importante mencionar a relevância do papel da Central em situações de crise, como no atendimento prestado às vítimas das fortes chuvas no litoral norte, o que demonstra não apenas a sua atuação estratégica para o alcance das metas, como a atuação acolhedora, que rompe barreiras e exerce a função de 34º Escritório Regional, diante do seu poder de alcance e suporte prestado para o cliente Sebrae e os empreendedores de forma geral.

Dessa forma, vale resgatar aqui que, conforme já anteriormente mencionado, o foco dos escritórios regionais está principalmente voltado à geração de resultados e qualidade de atendimento. Praticamente todo o corpo de colaboradores trabalha diretamente com o cliente final, seja dentro de um projeto, no processo de pronto atendimento ou nas soluções educacionais oferecidas (cursos, palestras e oficinas).

Já em relação ao Núcleo de NPS, após a apuração da pesquisa, identificou-se até o momento o contato por parte do Sebrae-SP com 1.134<sup>48</sup> clientes detratores, de um total de 1.688, que atribuíram comentários em suas avaliações. A iniciativa está performando com 68% de efetividade nos contatos realizados. Ou seja, o Sebrae-SP conseguiu impactar positivamente aproximadamente dois a cada três clientes detratores, revertendo suas percepções.

### Grandes eventos:

A edição de 2023 da Feira do Empreendedor foi realizada no período de 16 a 19 de outubro, no formato híbrido, tendo sua versão presencial realizada no Pavilhão de Exposições São Paulo Expo. A versão digital foi realizada por meio de uma *landing page*, com transmissão via YouTube. O evento teve como slogan “Amplie seus horizontes”, oferecendo aos visitantes 39 atrações no

<sup>43</sup>Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Acesso a Mercado e Serviços Financeiros (dezembro de 2023).

<sup>44</sup>Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Relacionamento com o Cliente (2023) – Plataforma Sebrae Experience.

<sup>45</sup>Fonte: Sebrae-NA. Pesquisa de NPS.

<sup>46</sup>Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão de Soluções e Transformação Digital (2023).

<sup>47</sup>Fonte: Sebrae-SP. Unidade Atendimento ao Cliente (2023).

<sup>48</sup>Fonte: Sebrae-SP. Unidade Ouvidoria (2023).

ambiente presencial e seis atrações no ambiente *on-line*, e apresentou como destaque as seguintes novidades em relação às últimas edições:

- Acessibilidade: rampas, cadeiras de rodas, veículos elétricos, cadeira elevatória, tradução libras, transporte do metrô ao local do evento e veículos acessíveis.
- Materiais reaproveitáveis: reciclado ou massa energética.
- Diversidade: Arena do Comitê Paralímpico, Sebrae Delas e Prêmio Mulheres Empreendedoras.
- Inovação: 11 arenas inéditas (Arena ESG, Experimente, Olhar Acessível, Mundo da Inovação, Comércio Brasil, O Sebrae Pode ser Seu Maior Cliente, TD Lounge, Comitê Paralímpico Brasileiro, Mãos à Obra, Arena Criador Empreendedor e Turbine sua Empresa).

Nesta edição, a Feira recebeu 116.408 visitantes (104.490 presenciais e 11.918 on-line), com a realização de 273.086<sup>49</sup> atendimentos, além de um ambiente propício aos 1.234 expositores, o que representa um aumento de aproximadamente 70% em comparação com a edição anterior. No decorrer do evento, os expositores tiveram a oportunidade de apresentar, comercializar e disponibilizar seus produtos e serviços aos visitantes, resultando em uma receita superior a R\$ 408,8 milhões<sup>50</sup>, sendo R\$ 45,6 milhões provenientes de negócios realizados durante o evento e R\$ 363,2 milhões em negócios esperados para os doze meses subsequentes.

Por meio das missões empresariais, 11.198 empresários, vindos de todo o Estado de São Paulo, tiveram a oportunidade de participar da feira. Outro dado importante foi o resultado da pesquisa com relação a percepção dos visitantes sobre o evento, obtendo nota 9.1 de satisfação geral. Já na pesquisa com os expositores, a nota obtida foi de 8.1.

Em relação às *lives* em redes sociais, houve recorde de acessos, conforme os apontamentos a seguir: YouTube: 125.003, Facebook: 32.403 e Instagram: 17.502<sup>51</sup> visualizações. Os números efetivos contribuíram para ampliar o atendimento e direcionar o cliente para as réguas de relacionamento do Sebrae-SP.

<sup>49</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Atendimento ao Cliente (2023).

<sup>50</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica. Pesquisa avaliação de Performance: Feira do Empreendedor 2023 - Público: Expositores, Patrocinadores, Conselheiros e Prefeituras.

<sup>51</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Marketing e Comunicação (2023).

### *i.b Resultados financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2023*

**Quadro 17** Principais iniciativas para promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador: orçamento realizado *versus* repactuado

Indicadores	Orçamento			
	Original	Repactuaado*	Realizado	%
		(I)	(II)	(III=II/I)
Eventos Digitais - Sebrae Experience	R\$ 0,00	R\$ 470.000,00	R\$ 404.500,00	86%
SP - Atendimento Presencial	R\$ 5.466.948,00	R\$ 20.904.962,18	R\$ 14.563.133,06	70%
SP - Atendimento Presencial - Feira do Empreendedor	R\$ 19.000.000,00	R\$ 37.471.023,39	R\$ 38.082.193,83	102%
SP - Cliente em Foco - U. Atendimento ao Cliente	R\$ 34.204.500,00	R\$ 23.738.669,00	R\$ 17.736.456,47	75%
TOTAL	R\$ 58.671.448,00	R\$82.584.654,57	R\$ 70.786.283,36	86%

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Finanças e Controladoria a partir de dados do SME (fechamento de 2023)

(\*) Planilha de Repactuação UGE 2023.

### *ii. Conclusão*

No que diz respeito à Feira do Empreendedor, em 2024, planeja-se realizá-la novamente nos dois ambientes, digital e físico. Esse modelo híbrido possibilita a ampliação da cobertura e, ao mesmo tempo, a oferta de uma melhor experiência para os clientes por meio do aumento na oferta de atendimentos e serviços.

O evento terá continuidade com um enfoque ainda maior aos empreendedores de micro, pequenas e médias empresas, futuros empreendedores que desejam iniciar um negócio, especialistas e profissionais ligados aos seis eixos temáticos e representantes de instituições de apoio ao empreendedorismo.

A novidade para a próxima edição é justamente a distribuição das atrações por eixos temáticos, sendo:

- Quero abrir a minha empresa.
- Quero investir e melhorar a situação financeira da minha empresa.
- Quero melhorar a gestão e os resultados da minha empresa.
- Quero melhorar a eficiência e competitividade da minha empresa.
- Quero contribuir com um mundo melhor através da minha empresa
- Quero desenvolver minhas habilidades empreendedoras.

As transmissões de *lives* devem continuar em 2024, tanto no Youtube quanto no Instagram, com uma grade de programação e conteúdos variados. Elaborada com base nos pedidos de várias Unidades e Escritórios Regionais, é possível dar destaque a cursos, programas e ações do Sebrae-SP, como lançamentos de projetos e assuntos da atualidade. As *lives* também são importante ferramenta de negócios pois são utilizadas como contrapartida para clientes dentro de pacotes de vendas de produtos do Sebrae-SP.

Em relação aos atendimentos digitais, a expansão contínua da Vitrine Sebrae e o recente lançamento do Conecte-se como um novo canal de relacionamento, percebe-se um compromisso firme em oferecer não apenas conteúdo de alta qualidade, mas também um ambiente digital interativo e enriquecedor para os empreendedores. Pretende-se focar em ações de atração e retenção de clientes para ampliar a base de consumo e atendimentos e também no aumento da taxa de recorrência a partir desses serviços digitais, uma vez que eles se mostram mais acessíveis, necessários e automatizados de forma que contribuam para aumento da recorrência.

Além disso, a introdução do Conecte-se reforça a visão do Sebrae SP em criar comunidades ativas e informativas, incentivando a interação entre empresários e o fortalecimento de redes colaborativas. Para 2024, estão programadas ações para apresentar e estimular o público a aderir ao canal.

Para a Central de Atendimento em 2024, o desafio é ampliar o alcance dos clientes por meio de orientação de maior impacto mediante a realização de mentorias, do suporte avançado sobre o emissor de nota fiscal, do atendi-

mento aos egressos do sistema prisional, do suporte à rede de atendimento do Sebrae Aqui, Escritórios Regionais e Credenciados, do contato ativo com micro e pequenas empresas e Microempreendedores Individuais para gerar relacionamento de forma segmentada e com foco no resultado finalístico, bem como incentivar o aumento de participantes nos eventos ministrados e moderados pela Central e, assim, fidelizar ainda mais os clientes por intermédio do *WhatsApp, chat, e-mail*, redes sociais, telefonia e *lives*.

Pensando nisso, em 2024 os Escritórios Regionais estarão ainda mais voltados para o relacionamento com o cliente e gestão de carteiras. Está prevista a entrada de um novo sistema de atendimento e relacionamento, o FOCO – Salesforce, já em implantação em outros estados do país. Outro projeto que deve acontecer em 2024 é o sistema de relacionamento via WhatsApp, com a contratação de uma plataforma para a gestão deste canal.

Em relação ao Núcleo de NPS, para o ano de 2024, o escopo será ampliado também para viabilizar o contato com clientes neutros, aqueles que avaliam com notas entre 7 e 8. Por fim, a Ouvidoria entende que a ação do núcleo de NPS gera ganhos para o Sebrae, pois:

- Identifica, corrige falhas e possíveis erros sistêmicos nos processos ou fluxos;
- Melhora a experiência e comunicação com o cliente;
- Identifica potenciais promotores e detratores da marca;
- Cliente passa a utilizar mais os serviços oferecidos pelo ER.

## 5.7 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)** Nelson Hervey Costa, Diretor-Superintendente, Marco Vinholi, Diretor Técnico, e Reinaldo Correa, Diretor de Administração e Finanças.

### i. Análise

Atrair e atender um número cada vez maior de clientes é um desafio que o Sebrae-SP abraçou em suas bandeiras estratégicas. Para obter êxito, é necessária uma inteligência na gestão de canais.

Com relação à comunicação em massa, o foco está direcionado em ampliar a cobertura dos assuntos do Sebrae-SP na mídia. A intenção é a de viabilizar uma empresa de assessoria de imprensa para atender a 27 Escritórios Regionais, com exceção dos seis da Capital. A estratégia amplia a divulgação na mídia local, possibilitando uma proximidade maior entre os ERs e todo o ecossistema abrangido pelos veículos de comunicação, que pode ser a mídia *on-line* e *off-line*.

Especificamente em Assessoria de Imprensa, o ano de 2023 chegou ao fim com ótimos resultados de imprensa para o Sebrae-SP. Ao todo, a equipe produziu mais de 800 releases, notas e artigos que foram divulgados para jornais, revistas, rádios, sites e televisões de todo o Estado de São Paulo. O resultado foi a participação em 14,2 mil notícias e reportagens, 14,6% a mais que em 2022. A valoração de mídia espontânea também foi um destaque: superamos meio bilhão de reais. Na TV Globo SP e suas afiliadas no interior do estado foram 1.093 reportagens em 2023, 6,4% a mais que no ano anterior, com uma valoração de quase R\$ 50 milhões.

Os subprocessos de Assessoria de Imprensa, Redes Sociais e Audiovisual também reforçam a oferta de conteúdo para as unidades e os ERs como forma de divulgar suas ações, projetos e iniciativas com foco na atração de clientes.

Em relação à Publicidade, a estratégia estruturada em 2023 consistiu na divulgação de mensagens a partir de histórias reais de empreendedo-

res atendidos pelo Sebrae-SP. O objetivo central foi conectar os principais desafios enfrentados pelos empresários às soluções ofertadas pela instituição, de forma a criar identificação com o público-alvo, sob o conceito de “O Sebrae é para você. E para qualquer um que quer empreender”.

Com relação à comunicação dirigida, o foco foi o aprimoramento das iniciativas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM), focadas em expandir e aperfeiçoar o serviço ao consumidor. O Sebrae-SP adotou estratégias de captura de leads e realizou atendimentos em eventos não presenciais.

O Sebrae-SP também investiu em ações de *inbound marketing* para atender pequenas empresas que ainda não tinham sido beneficiadas pelo Sebrae-SP. O Projeto Data Driven também viabilizou a criação de painéis de inteligência de mercado para outras unidades do Sebrae (Sede e Escritórios Regionais), facilitando o planejamento de ações estaduais, levando em conta as particularidades locais e oportunidades de mercado para públicos ainda não atendidos.

Em 2023, o Sebrae-SP fortaleceu sua atuação com uma variedade de canais e soluções digitais, incluindo aprimoramentos na Vitrine Digital, realização de eventos online, criação da Vitrine dos Escritórios Regionais e páginas temáticas específicas. Também houve esforços para reter alunos nas soluções de ensino a distância, aprimoramento de programas como o Sebrae Conecta e lançamento do “Conecte-se” no App Sebrae, visando expandir sua cobertura e conectar pequenas empresas a serviços e comunidades.

Para que o Sebrae-SP pudesse levar seus produtos e serviços a um maior número de ME e EPP destacou-se a Solução SEBRAE na Sua Empresa – SSSE. Este canal proporciona atendimentos presenciais voltados para as micro e pequenas empresas do estado de São Paulo e compartilha oportunidades de melhoria de aplicação imediata na gestão dos negócios. O programa é responsável por visitar mais de 150 mil estabelecimentos comerciais em cerca de 300 cidades do estado, representando aproximadamente 30% do número de empresas deste porte atendidas em 2023.

Outra estratégia para garantir maior capilaridade no atendimento foi a ampliação do número de empresas e profissionais credenciados a prestarem

serviços de atendimento para o Sebrae-SP. O ano se iniciou com 296 fornecedores credenciados e finalizou com 628 empresas credenciadas, que juntas contam com mais de 1.000 profissionais habilitados.

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

#### **Ser uma instituição atrativa para o público-alvo**

Visando aumentar a atratividade da marca, foi desenvolvida uma linguagem institucional como diretriz para as campanhas publicitárias. A estratégia de mídia contemplou, prioritariamente, a manutenção de frequência e de regionalização das mensagens, com os devidos desdobramentos feitos a partir das particularidades de cada produto ou serviço divulgado e respectivas praças de abrangência.

Em 2023, as campanhas em mídia *off-line*, que contemplaram divulgação em TV, jornal, rádio e mídia exterior, alcançaram 136,6<sup>52</sup> milhões de pessoas em todo o estado de São Paulo. No caso da mídia *on-line*, que incluiu divulgação no Facebook, Instagram, YouTube, mídia programática e *Search*, registrou-se mais de 329,5 milhões de impressões (número de vezes que o conteúdo foi exibido) e alcance total (número de pessoas que visualizaram o conteúdo) de 20 milhões de pessoas<sup>53</sup>.

Entre os principais destaques de 2023 podemos citar os resultados obtidos com a divulgação da Feira do Empreendedor que, sob o conceito “Amplie seus horizontes”, atingiu 146,5 milhões de impressões em mídia *off-line* e 99,3 milhões em mídia *on-line*, além de gerar R\$ 68 milhões em mídia espontânea, via subprocesso de Assessoria de Imprensa, com 475 matérias divulgadas e alcançar mais de 450 mil<sup>54</sup> pessoas nas redes sociais.

Além dela, a campanha do Programa Movimenta, iniciativa voltada ao aprimoramento das Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) por meio da oferta de soluções digitais, contribuiu para superarmos a meta de número de empresas atendidas no ano. Antes do início da campanha, o número de empresas atendidas estava em, aproximadamente, 375,8 mil. Nos meses de novembro e dezembro, o investimento em publicidade alcançou

cerca de 12,9 milhões de pessoas e 32,6 milhões de impressões em mídia *off-line*, além de quase 38,6 milhões de impressões e 8,8 milhões de pessoas alcançadas pela mídia digital – o que contribuiu diretamente com 94,2% de toda a audiência do site no período analisado. Em dezembro, o número de empresas atendidas superou a meta estimada de 536.923, alcançando mais de 563 mil empreendimentos.

Vale ressaltar também o crescimento de acessos registrado no site da Faculdade Sebrae. Durante o período da campanha para divulgação dos cursos, iniciada em junho, o tráfego na página foi 65% maior do que o registrado no mesmo período do ano passado (250.188 visitas em 2023 contra 151.199 visitas em 2022), além do registro de recorde histórico de acessos em um único dia (14.692 visitas no dia 1º de agosto).

Em relação ao Data Driven, a ferramenta de inteligência artificial para prospecção de clientes resultou em mais de 376 mil atendimentos, impactando mais de 196 mil<sup>55</sup> pequenos negócios no Estado de São Paulo. Baseada na tendência de consumo de soluções do Sebrae, a ferramenta foi aperfeiçoada com técnicas de *machine learning*, envolvendo mais de 30 algoritmos distintos. A oferta de programas foi personalizada, considerando as características e histórico de relacionamento dos clientes. O Data Driven possibilitou o atingimento do público-alvo de maneira eficaz por meio da análise de dados. O projeto recebeu, pelo segundo ano consecutivo, um prêmio da ABEMD (Associação Brasileira de Marketing de Dados) na categoria CRM Loyalty.

#### **Ter oferta de atendimento e soluções disponíveis e adequadas para o público-alvo**

Em 2023, o Sebrae-SP se desafiou ainda mais ao propor a ampliação da quantidade de clientes únicos atendidos por meio de soluções e serviços digitais. Para isso, estabeleceu estratégias para alcançar, pelo menos, 1.470.000<sup>56</sup> usuários únicos.

As principais foram a adoção de diversas melhorias funcionais na Vitrine Sebrae, como por exemplo a adoção de novo *layout*, adoção de *chatbot* com

<sup>52</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Marketing e Comunicação (2023).

<sup>53</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Marketing e Comunicação (2023).

<sup>54</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Marketing e Comunicação (2023).

<sup>55</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Relacionamento com o Cliente.

<sup>56</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica – Painel de Monitoramento (2023).

recursos de IA (Inteligência Artificial) para oferecer atendimentos mais personalizados, implantação de recursos de facilitação de consumo por meio de *smartphones*, entre outros.

Além disso, também se intensificaram as ações de atração (ex: campanhas publicitárias para a Vitrine e a campanha Movimenta, que foi focada nos públicos de ME e EPP) e retenção de novos clientes por meio da modernização da régua de relacionamento e, especialmente, pela criação de conteúdos oferecidos por intermédio de campanhas de e-mail marketing (com destaque para *ebooks* como o de “*Tendências de Empreendedorismo para 2024*”).

#### **Quadro 18** Dados de execução de portfólio digital

Execução física	Quantidade
Vitrine Sebrae – matrículas	252.608
Vitrine Sebrae – concluintes	195.427
Aplicativo Sebrae – acessos	305.611
Emissor de Nota Fiscal Eletrônica - downloads	2.240.050
Portal Sebrae - consumo de conteúdo	531.739

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão de Soluções e Transformação Digital (2023)

No atendimento ativo, novos clientes foram captados por meio de contato telefônico e via *WhatsApp*, o que resultou em 275 mil empresas únicas atendidas com a entrega efetiva de orientação e acesso a conteúdo de apoio com foco em inovação e gestão, com a satisfação do cliente medida em 83 de NPS da URA.

A equipe de gestão da Central de Atendimento faz também um trabalho de monitoramento de indicadores de NPS, e monitoria de qualidade, acompanhando a percepção do cliente e a eficácia dos atendentes terceirizados. Com o preenchimento das fichas de monitoria de qualidade, a equipe consegue trabalhar os agentes para elevar suas performances, com treinamentos e *feedbacks*. As mentorias também são um grande diferencial, pois oferece um atendimento mais próximo e personalizado com um especialista, de forma remota.

No SSSE<sup>57</sup>, o foco é levar até o cliente um atendimento ativo, *in loco*, contínuo, customizado e gratuito. A proposta parte do entendimento da neces-

sidade do cliente, para então ser construída uma entrega de qualidade que pode ser desde uma dica, um plano de ação e/ou apenas a indicação de outro produto do Sebrae. A equipe de gestão do programa faz o controle de qualidade com os agentes e em pesquisa por amostragem dos clientes atendidos. Com muito esforço de treinamento e diálogo com a empresa prestadora de serviço, o NPS do programa bateu recorde este ano, chegando a 85 pontos.

Com relação ao credenciamento, foram implementadas uma série de melhorias com o principal objetivo de lidar com a transformação, ampliando nosso banco de empresas credenciadas. No primeiro semestre, o programa de credenciamento passou por um reposicionamento e se tornou o Soma Sebrae, um programa centrado em um novo olhar para as empresas credenciadas prestadoras de serviço para o Sebrae-SP. Com uma identidade visual atualizada, a ação incorporou novos pilares de atuação, visando encantar, treinar, informar e engajar os prestadores de serviços parceiros. O lançamento da nova marca foi acompanhado pelo primeiro encontro regional dos credenciados, realizado em junho na Sede do Sebrae-SP, promovendo, pioneiramente, o encontro entre o corpo técnico do Sebrae-SP e a força de atendimento adicional.

Outro objetivo crucial trabalhado em 2023 foi a arregimentação local junto aos Escritórios Regionais por meio da ação “Café com Credenciados”. Esse encontro foi pautado pela explicação didática sobre o Edital de Credenciamento, e incluiu ações exclusivas, como habilitações para consultoria e instrutoria para o Soma Sebrae, realizadas instantaneamente.

No segundo semestre, o programa atingiu marcas consideráveis, incluindo mais de 20 mil contratos celebrados, mais de 25 mil<sup>58</sup> atendimentos realizados por meio do credenciamento, e uma receita gerada superior a R\$1 milhão<sup>59</sup> proveniente da venda de produtos aplicados pelos credenciados.

Durante a Feira do Empreendedor, no *stand* com o nome “O Sebrae pode ser o seu maior Cliente”, foram atendidos mais de 500 visitantes ao longo dos quatro dias de evento. Além disso, mais de 80 empresas saíram com o cadastro no SGF pronto. Também foram cadastrados potenciais clientes e prestadores de serviços para outras demandas no pioneiro “Catálogo de Fornecedores”.

<sup>58</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Suprimentos (2023).

<sup>59</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica - Painel de Receita (2023).

<sup>57</sup> Soluções Sebrae na Sua Empresa.

**Quadro 19** Quantidade de clientes PJ atendidos por canal\*

<b>CANAIS DE ATENDIMENTO - PESSOA JURÍDICA</b>	<b>Planejado (I)</b>	<b>Realizado (II)</b>	<b>% (II/I)</b>
Assessorias Pós Programas	15.000	7.450	50%
Central de Atendimento	360.000	370.534	103%
Empreenda Rápido	90.000	58.004	64%
Escritórios Regionais	130.000	121.579	94%
Eventos Digitais (Sebrae Experience) Unidades e ERs	5.000	3.709	74%
Eventos Digitais (Sebrae Experience) URC	1.500	2.971	198%
FE, Eventos e Feiras Itinerantes	9.800	9.488	97%
Sebrae Aqui	265.000	228.937	86%
Solução Sebrae na Sua Empresa	150.000	148.078	99%
Soluções Digitais	691.500	867.753	125%
<b>TOTAL</b>	<b>1.717.800</b>	<b>1.818.503</b>	<b>106%</b>

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

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica. Painel de Monitoramento (2023).

**Quadro 20** Quantidade de clientes PF atendidos por canal\*

<b>CANAIS DE ATENDIMENTO - PESSOA FÍSICA</b>	<b>Planejado (I)</b>	<b>Realizado (II)</b>	<b>% (II/I)</b>
Central de Atendimento	66.000	37.996	58%
Empreenda Rápido	210.000	378.757	180%
Escritórios Regionais	250.000	134.536	54%
Eventos Digitais (Sebrae Experience) Unid. e ERs	3.000	9.270	309%
Eventos Digitais (Sebrae Experience) URC	1.500	7.090	473%
FE, Eventos e Feiras Itinerantes	18.200	20.184	111%
Sebrae Aqui	235.000	322.404	137%
Soluções Digitais	778.500	705.423	91%
<b>TOTAL</b>	<b>1.562.200</b>	<b>1.615.660</b>	<b>103%</b>

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

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica. Painel de Monitoramento (2023).

*ii. Conclusão*

As estratégias de comunicação para atratividade visando aumento da base e alcance de novos clientes para iniciar um relacionamento com o Sebrae-SP devem ser mantidas e ampliadas para o ano de 2024, como campanhas de publicidade e assessoria de imprensa cada vez mais direcionadas e identificadas com o perfil e necessidades do público-alvo.

Com relação às iniciativas de CRM, essas terão um enfoque ainda maior nas Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP), reconhecendo o potencial significativo que estas representam no cenário econômico. Além disso, intensificaremos nossos esforços para aumentar a recorrência dos nossos clientes, fortalecendo as relações já existentes e criando oportunidades de negócio. Esse direcionamento estratégico não só reafirma o compromisso com o crescimento sustentável e inclusivo das pequenas empresas, mas também garante um impacto positivo e duradouro no ecossistema empresarial como um todo.

Com um olhar direcionado ao futuro, o Sebrae-SP delineou seu foco para 2024, mirando na implementação de um modelo de fábrica de soluções digitais inovadoras e modernas. A ênfase será na utilização de tecnologias de inteligência artificial para personalizar conteúdos e formatos, adaptando-os às necessidades individuais de cada cliente. Esse avanço tecnológico visa não apenas acompanhar, mas antecipar as demandas do mercado, oferecendo experiências mais eficientes e personalizadas. Com essa visão estratégica, o Sebrae-SP busca consolidar ainda mais sua presença como um parceiro essencial para o crescimento e sucesso das pequenas empresas, mantendo-se na vanguarda das soluções digitais e inovação no tema empreendedorismo.

O maior desafio do canal remoto será a nacionalização da central de atendimento, uma vez que a CNR irá absorver todos os canais remotos e digitais do estado. A migração já foi iniciada em 2023, com a ida do atendimento ativo. A expectativa é que a migração completa seja concluída em fevereiro de 2024. A equipe própria continuará em São Paulo com o atendimento de mentoria e gestão de negócios, que é considerado o segundo nível de atendimento remoto.

No SSSE, para 2024, a estratégia do programa apresentará duas novidades visando aprimorar a relevância e a percepção de qualidade da entrega: o reforço do preenchimento do plano de ação e o envio de um segundo atendimento via e-mail.

O plano de ação já é uma ferramenta aplicada nos atendimentos desse programa, mas, para 2024, a ideia será incentivar ainda mais o cliente atendido a dar um primeiro passo no sentido de lucrar mais ou reduzir gastos. Com isso, os agentes de orientação manterão seu papel de ampliar a visão dos empresários com alguma dica, e - agora - vão preencher à caneta junto com o cliente uma primeira iniciativa no plano de ação que consta no guia de soluções, que é um material impresso entregue aos clientes. E um segundo atendimento será ofertado para os clientes que aceitarem receber por e-mail os materiais técnicos focados no segmento da empresa atendida, apresentando tendências e melhores práticas dos mercados de vestuário, alimentação fora do lar, oficina mecânica, entre outros. A orientação técnica por e-mail é uma forma de dar continuidade ao relacionamento com o Sebrae por meio de conteúdo relevante para a gestão da empresa.

Além disso, para 2024 haverá a ampliação da base de credenciados para ofertar um atendimento cada vez mais efetivo e de melhor qualidade aos clientes.

## 5.8 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)** Marco Vinholi, Diretor Técnico

### i. Análise

Um dos principais desafios do Sebrae-SP em 2023 foi continuar integrando sua vasta gama de soluções com as atuais e novas necessidades das empresas paulistas. Trata-se de uma ação bastante delicada já que, como se sabe, o Sebrae-SP deve ser hábil ao oferecer serviços que, de alguma forma, possam atender à vários segmentos e especificidades de negócios e de cenários empresariais.

Dessa forma, a gestão do seu portfólio e o desenvolvimento de produtos não pode ser fruto de uma única equipe, mas sim de uma ação sincronizada e colegiada entre diversas Unidades, fornecedores e parceiros, além de conciliar a atuação dos profissionais nas atividades de atendimento imediato e de projeção de estratégias futuras.

### Estratégias de portfólio

Em 2023, o Sebrae-SP optou por focar na modernização e renovação do seu portfólio presencial, remoto e digital. Um dos pilares centrais foi modernizar as soluções já oferecidas, adotando novo posicionamento de portfólio por meio de famílias de produtos que remetem aos momentos empresariais (Faça, Seja, Comece, Alcance, Mobilize, Cidade Empreendedora, Sebrae for Startups).

Até dezembro de 2023, foram atualizadas e/ou criadas 506 soluções/objetos com foco em pequenas empresas.

Outro fator a ser considerado é o compartilhamento e nacionalização de soluções com o sistema Sebrae via Sebrae-NA. Isto significa, que as soluções de São Paulo são disponibilizadas para uso do Nacional, que pode distribuí-las ou nacionalizá-las de forma direta e imediata.

Mais do que um novo posicionamento e da atualização de conteúdo, essa

ação focou na adoção da estratégia de integração entre as versões presencial e digital. Boa parte dos materiais passou a contar com momentos em sala de aula e atividades digitais. Essa foi uma das formas de estimular a transição entre ambientes físico e virtual, além de oferecer alternativas mais atrativas para o consumo de nossas soluções. Essa estratégia também visa, a longo prazo, ampliar a recorrência de consumo das nossas soluções.

Também se focou no desenvolvimento de novos formatos de consumo digital, ou seja, sem interação humana. Foram adotados muitos elementos de gamificação com a intenção de tornar os serviços mais amigáveis, fluídos e adaptáveis à rotina dos nossos clientes. Alguns exemplos bem-sucedidos foram diagnósticos, *podcasts*, *videocasts*, infográficos, entre outros.

Vale destacar que o Sebrae-SP também optou pela manutenção de suas soluções educacionais mais tradicionais, como cursos EAD e videoaulas, porém dessa vez, conforme possível, no formato de *microlearning* ou de forma “pilulada”, isto é, de maneira que o consumo possa ser interrompido e retomado rapidamente se adequando à uma rotina agitada que faz parte do mundo empreendedor.

## Parcerias

A principal estratégia para oferecer serviços de ponta, mas que não fazem parte do *core business* do Sebrae-SP, foi por meio do estabelecimento de parcerias que prestaram serviços diretamente às MPEs.

A ação que merece destaque e que foi um dos principais responsáveis pela contabilização de atendimentos digitais foi o Sebrae Conecta, o qual expandiu a rede de parceiros oferecendo serviços especializados voltados para pequenas empresas visando impulsionar seu desenvolvimento e crescimento. De forma geral, são soluções para vender mais, cuidar das finanças e se organizar.

Esse ano mostrou-se como um período em que o foco esteve na ampliação de parceiros e, por consequência, nas opções de prestadores de serviços. Merece destaque o registro de 781.795<sup>60</sup> atendimentos realizados para MPEs por meio das parceiras do Conecta. Essa quantia foi uma das principais

razões para o atingimento da meta mobilizadora de 1.470.000 clientes distintos atendidos com serviços/soluções digitais.

O ambiente empresarial para as pequenas empresas tem se beneficiado de iniciativas como a do Sebrae Conecta, que tem sido um ponto de apoio fundamental para a transformação digital e o crescimento sustentável desses empreendimentos. Com uma rede sólida de 16 parceiros e a recente expansão para 17 áreas especializadas de soluções empresariais, o Sebrae Conecta tem contribuído para a promoção da competitividade dos pequenos negócios e ao fomento do empreendedorismo. Uma das principais ações que vem estabelecendo uma sólida rede de parceiros por meio do Sebrae Conecta é a conexão entre pequenas empresas e soluções de digitalização de negócios para vender mais, para cuidar das finanças e para planejar e se organizar.

Ao todo são 16 parceiros em operação atendendo as pequenas empresas, sendo que apenas em 2023, três novas parceiras foram formalizadas. Os parceiros do Sebrae Conecta, além de contribuir com a sustentabilidade e o crescimento das micro e pequenas empresas, tornam-se parte do portfólio de soluções do Sebrae, integrando os nossos canais de atendimento e divulgação.

Ainda em 2023, foi lançada uma segunda e mais moderna versão do Sebrae Conecta que direcionou a prospecção de novos parceiros que prestem serviços focados em 17 tipos de plataformas/segmentos. São eles:

- *Marketplaces* para vendedores e compradores.
- Ferramentas de gestão empresarial, como ERPs.
- Plataformas de gestão de ativos.
- Plataformas de sustentabilidade para ações ESG.
- Ferramentas de marketing para comunicação e conteúdo.
- Plataformas de educação em especialidades técnicas.
- *Fintechs* para finanças e crédito.
- *Healthtechs* para saúde das MPEs.
- *Agtechs* para gestão de propriedades rurais.
- Plataformas de inovação com metodologias inovadoras.
- Plataformas jurídicas para desburocratizar processos legais.

<sup>60</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão de Soluções e Transformação Digital.

- Soluções de produtividade e comunicação interna.
- Plataformas de seguros customizáveis para MPEs.
- Plataformas de recrutamento para contratar profissionais.
- Plataformas de atendimento automatizado para clientes.
- Agregadores de *marketplaces* para vendas em diferentes plataformas.
- Ferramentas de gestão empresarial *off-line* para controle sem internet

Vale também destacar a importância do emissor gratuito de notas fiscais para pequenas empresas. Em 2023 foi lançada uma versão atualizada que trouxe melhorias tecnológicas e de usabilidade em relação às versões anteriores. A principal delas foi estar disponível em plataforma SaaS<sup>61</sup>, ou seja, não precisando ser baixado e instalado no computador.

Em relação às metodologias para a construção de programas estruturados em temáticas técnicas de cada setor trabalhado, cabe destaque para a inclusão de soluções aplicadas por empresas parceiras como o Senac, Senai, FIESP, entre outras.

## ii. Conclusão

O ano de 2023 foi marcado pela intensa integração de soluções do Sebrae-SP às necessidades empresariais paulistas. Para 2024, a instituição vislumbra estratégias pautadas na sinergia entre Unidades, parceiros e fornecedores, promovendo uma abordagem coletiva na gestão de portfólio e no desenvolvimento de produtos.

A visão para 2024 está fundamentada em fortalecer parcerias estratégicas, modernizar soluções existentes e oferecer alternativas digitais e presenciais integradas, mantendo o compromisso do Sebrae-SP em atender e impulsionar o empreendedorismo, adaptando-se às demandas em constante evolução.

O objetivo é o de dar continuidade à modernização do portfólio, com enfoque na atualização contínua das soluções oferecidas. Isso inclui a consolidação das famílias de produtos alinhadas aos diferentes momentos empresariais e à integração entre serviços oferecidos pelo Sebrae-SP em momentos e canais distintos. Um dos focos principais será a manutenção da elevada taxa

de NPS aliada ao aumento da taxa de recorrência, ou seja, no aumento do consumo de produtos pelas mesmas empresas ou empreendedores.

## 5.9 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, racionalização de processos, implantação de processos eletrônicos e automatizados e atuando de forma preventiva, para mitigar riscos junto aos órgãos de controle e nos processos operacionais.

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.
- Racionaliza processos operacionais gerando maior sinergia entre os processos, maior produtividade para os stakeholders e consequentemente para os pequenos negócios.
- 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)** Nelson Hervey Costa, Diretor-Superintendente, Marco Vinholi, Diretor Técnico, Reinaldo Correa, Diretor de Administração e Finanças, e Francisco Tonci Mladenec Ordonez, auditor.

### i. Análise

Essa diretriz busca a máxima eficiência operacional da entidade, modelando as atividades que agregam valor à empresa, com foco em ganhos e melhorias. Adicionalmente, tem como meta especificar requisitos para a automação de processos, incluindo a proposição de novas estruturas organizacionais e respectivas atribuições. Isso envolve a manutenção da cadeia de valor, das arquiteturas correspondentes e a verificação dos *gaps* organizacio-

<sup>61</sup>SaaS: *software as a service*.

nais em relação às melhores práticas de mercado. Essas alterações organizacionais visam: ampliar a especialização das Unidades Organizacionais e aprimorar a confiabilidade das operações internas promovendo maior produtividade e eficiência operacional da entidade.

Por esse motivo foram criadas as Unidades Compliance e Proteção de Dados, Acesso a Mercados e Serviços Financeiros, e Administração.

A implementação da Unidade de Compliance e Proteção de Dados decorre das resoluções CDN 351 e CDN 388 do Sebrae-NA, as quais instituem as três linhas de defesa no Sistema Sebrae e estabelecem uma instância de acompanhamento e reporte de aspectos de compliance, riscos e proteção de dados para a Diretoria Executiva.

A Unidade Acesso a Mercados e Serviços Financeiros foi desmembrada da Unidade Desenvolvimento Setorial e Territorial, permitindo a especialização das funções, tanto em Acesso a Mercados e Serviços Financeiros quanto em Desenvolvimento Territorial e Projetos Setoriais.

A Unidade Administração, Projetos e Obras também foi subdividida em duas unidades - Unidade de Administração e Unidade de Projetos e Obras. A Unidade de Administração é responsável pela gestão administrativa-financeira dos contratos centralizados, enquanto a Unidade de Projetos e Obras cuida dos projetos de engenharia, reformas e manutenções prediais.

A Unidade de Inovação passou por uma reestruturação, sendo agora denominada Unidade de Economia Criativa e *Startups*. Essa mudança visa simplificar a compreensão de suas atividades, bem como aprimorar o atendimento ao seu público-alvo: *startups* e empreendedores no campo da economia criativa. Sob sua gestão, destaca-se o Polo de Referência em Economia Criativa, voltado para elevar o setor como um pilar fundamental do desenvolvimento econômico e social do Brasil.

## Melhoria de processos

O macroprocesso “Gestão de Processos” é responsável por modelar as atividades que agregam valor para a empresa, visando ganhos e melhorias. Essa atividade está envolvida em decisões estratégicas relevantes para possi-

bilitar o melhor processo para o atingimento dos objetivos estratégicos.

Além disso, 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.

Dentre os principais projetos de 2023, cabe destacar os seguintes:

### Processo de gestão e execução de contratos - Startec

Tem o objetivo de demonstrar o processo de Gestão de Contratos de atendimento a clientes finais (produtos pagos). A partir das necessidades dos clientes, oferecer soluções especializadas e inovadoras de empresas e profissionais habilitados previamente. A modelagem atual foi implementada e possibilita a operacionalização de uma modalidade contratual dentre as oito existentes.

### Implementação da Unidade de Compliance e Proteção de Dados

A partir das reuniões e discussões realizadas no âmbito do Sistema Sebrae sobre integridade corporativa, foi construída uma proposta de estrutura organizacional que contemplasse as boas práticas identificadas no mercado e dentro do próprio Sebrae. A estrutura foi implementada ao longo de 2023, resultando na criação da nova Unidade, encarregada de supervisionar a estrutura de governança de proteção de dados e executar o Programa de Integridade Corporativa conforme as normas que disciplinam o tema no Sistema Sebrae<sup>62 63</sup>. Sua atuação concentra-se na detecção, prevenção e remediação de possíveis condutas inadequadas, fomentando o estabelecimento de uma cultura de integridade no Sebrae-SP. As ações realizadas são acompanhadas periodicamente pela Diretoria Executiva, bem como pelo Conselho Deliberativo Estadual, por meio de seu Comitê de Riscos e Compliance. Desta forma, foi estabelecido junto à estrutura de governança do Sebrae-SP o compromisso com os Programas de Integridade e com a Política de Proteção de Dados, aplicando o conceito de *Tone at the Top* (o exemplo vem de cima).

<sup>62</sup> Resolução CDN N° 387-21 - Manual do Programa de Integridade Corporativa do Sistema Sebrae.

<sup>63</sup> Resolução CDN N° 370-21 - Política de Governança de Proteção de Dados Pessoais e Privacidade do Sistema Sebrae.

## Melhoria e aperfeiçoamento dos processos administrativos

Procedimento que possibilita o trâmite do processo automatizado de forma mais fluida. Implementado tratamento dos grupos para encaminhamento de demandas para mitigar erros operacionais, criação de nova ação de encaminhamento para análise de termos de referência para grupo específico com o objetivo de melhorar a usabilidade para os gestores de processos. Criação de nova modalidade de processo administrativo “Projetos/Processos Internos” para atender às necessidades internas.

### Processo de *Onboarding*

Teve como objetivo mapear os processos de *Onboarding* (entrada de novos funcionários) anteriormente existentes para os perfis de funcionários, temporários, estagiários. Foram feitos os mapeamentos de: seleção, admissão, acessos, equipamentos, integração de novos colaboradores, estagiários e temporários. Também foram analisados os processos e identificadas as oportunidades de melhorias. Posteriormente, foram gerados planos de ação que já se iniciaram em 2023 e terão continuidade em 2024.

### Processo de gestão e operação do programa Cidade Empreendedora

Projeto realizado com a finalidade de definir e validar o processo de gestão e operação do programa Cidade Empreendedora, gerido pela Unidade de Políticas Públicas e Relações Institucionais. A partir disso, a modelagem de todo o fluxo trouxe subsídios não só para a tomada de decisão, mas também para as ações relacionadas à digitalização do processo, uma vez que é fundamental que todas as ações de atendimento e articulação de políticas públicas sejam registradas e armazenadas de forma fidedigna.

### Processo de gestão das bases de dados

Grupo de trabalho permanente, formado com o objetivo de auxiliar na fluidez do processo de integração de dados (atendimentos e cadastros) entre

Sebrae-SP e Sebrae-NA. A partir disso, por meio de reuniões semanais, o grupo estabelece ações de melhoria e soluções definitivas para os problemas identificados, auxilia na definição dos papéis das diferentes unidades envolvidas no processo e mapeia soluções visando facilitar a troca de dados e informações de atendimento entre Sebrae-SP e Sebrae-NA.

### Processo de gestão do planejamento e orçamento – implementação do LEME

Assim como as demais unidades federativas (UFs), o Sebrae-SP implementou o Sistema Leme, uma ferramenta destinada à estruturação, gestão e monitoramento do Plano Anual do Sistema Sebrae. Ao longo de 2023, o módulo de ajustes do sistema Leme foi implementado, e a UGE-SP, com o apoio da UFC-SP, administrou o orçamento e as iniciativas planejadas para o ano. Foi um período marcado pelos desafios da implementação e por diversos ajustes em prol da integridade das informações.

### Eficiência operacional

A eficiência operacional está relacionada com o uso equilibrado e adequado dos recursos. Dessa forma, a especialização técnica do trabalho é um dos fatores críticos para viabilizar uma eficiência operacional de grau mais elevado.

Um dos objetivos do Sebrae-SP neste sentido tem sido o de aumentar a eficiência dos processos de contratação, execução e gestão de contratos.

Com o intuito de otimizar as atividades, criou-se a Célula de Elaboração de Termos de Referência, em pleno funcionamento desde outubro/2022, período em que alguns termos passaram a ser elaborados de maneira centralizada, por profissionais especializados na atividade.

Em 2023, para dar suporte às Unidades no momento da concepção da ideia, ou seja, antes mesmo da formalização da demanda de contratação, criou-se o “Plantão de Dúvidas”, visando o auxílio mais efetivo na eleição da modalidade e formato mais adequado para cada contratação. Para garantir o efetivo uso da ferramenta, foram realizados treinamento com os colaborado-

res e criados estudos técnicos preliminares para cada uma das contratações pretendidas, procurando fornecer o embasamento, suporte e justificativas necessárias a todos os processos de contratação pretendidos.

Visando dar agilidade e segurança à execução e gestão destes contratos, foi implementado o subprocesso de Gestão Centralizada de Contratos, responsável pelos aspectos administrativos e financeiros dos contratos (aditamentos, reajustes, repactuações, notificações, distrato, registros de nota fiscal nos sistemas para pagamento).

O ano de 2023 finalizou com a gestão de 154<sup>64</sup> contratos ativos migrados para o subprocesso de gestão centralizada de contratos, o que representa 52% do total de contratos existentes.

### Infraestrutura tecnológica

Com o intuito de proporcionar uma experiência aprimorada aos colaboradores, foi realizada a atualização dos equipamentos em todo o Sebrae-SP, incluindo a Faculdade Sebrae. Isso envolveu a aquisição de novos *notebooks*, complementados por licenças Microsoft que permitem a configuração automática desses dispositivos, eliminando a necessidade de intervenção da equipe de suporte da UII. Além disso, tornou-se possível o gerenciamento dos dispositivos de qualquer lugar, dentro ou fora da rede do Sebrae-SP, por meio de uma plataforma em nuvem. Dessa forma, toda a configuração é iniciada de forma automática assim que o colaborador realiza seu login no primeiro acesso, deixando o equipamento pronto para a sua utilização.

Adicionalmente, foi implementada uma nova solução de rede sem fio (WiFi) para compatibilizar as tecnologias com os novos *notebooks*. Isso resultou em melhor desempenho, estabilidade nas conexões e maior mobilidade, permitindo que o WiFi se torne a rede corporativa principal, enquanto a rede cabeada atua como backup em situações contingenciais.

Essa nova tecnologia também inclui uma solução de engajamento, utilizando uma rede dedicada aos clientes do Sebrae-SP. Isso nos possibilita realizar campanhas de marketing de forma geral ou direcionada e ampliar as estratégias de interação com os clientes.

Além disso, foram implementadas soluções de *software* em nuvem com a disponibilização das licenças de *Power BI in cloud*, fornecendo a estrutura de dados necessárias para projetos nesse segmento.

Na busca por aperfeiçoamento dos sistemas informatizados e das soluções tecnológicas, visando a evolução das soluções de TI que suportam os processos e serviços internos, houve aprimoramento dos trabalhos para o mapeamento, melhoria e automatizações dos processos internos, focando em projetos estratégicos para o Sebrae, tais como melhorias no processo de *onboarding*, automatização do processo de inauguração/revitalização do Sebrae Aqui, melhorias no sistema interno para credenciamento, automatização do processo de gestão de demandas do jurídico, melhorias no processo de requisição de cursos e requisição de pessoal, mapeamento para sistematização do processo do Empretec, e implantação de sistema para gestão operacional e fiscal de contratos/programas do Sebrae-SP, além de sistema de integração de pagamentos, onde disponibilizamos o meio de pagamento PIX.

### ii. Conclusão

Ao longo de 2023, 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.

Com relação ao núcleo de termos de referência foi desenvolvido o estudo técnico preliminar padrão para preenchimento das unidades demandantes. O documento é a base necessária para subsidiar as contratações, fornecendo as informações necessárias para a justificativa de uma contratação cada vez mais eficaz. A partir do seu preenchimento, é facilitada a realização de pesquisas em diversos sites eletrônicos de fornecedores e de órgãos governamentais, adequando os pedidos feitos à realidade mercadológica e às orientações dos Tribunais de Contas Estadual e Federal.

Os resultados alcançados demonstram êxito, já que dos 102 termos de referência decorrentes de processos licitatórios recebidos no ano de 2023, 93

<sup>64</sup>Fonte: Sebrae-SP, Sistema Totvs RM – dados extraídos em 22/12/2023.

deles foram elaborados integralmente pela área responsável, representando 91% da totalidade. Em vista do volume de contratos, está prevista uma reestruturação para o ano de 2024, com o intuito de redefinir critérios relacionados à transferência de processos, abrangendo modalidades, valores e objeto. Essa iniciativa visa garantir que todas as unidades do Sebrae-SP se beneficiem da implementação do subprocesso de gestão centralizada de contratos.

Objetivando a efetividade das ações de integridade corporativa e de atendimento das normas de proteção de dados, está previsto para 2024 orçamento direcionado à realização de ações de capacitação interna, mapeamento dos riscos e controles, desdobramento das ações de mapeamento dos tratamentos de dados pessoais, entre outras. Essas ações têm como objetivo o amadurecimento do Programa de Integridade e a adequação às normas de proteção de dados, tanto por parte de nossos colaboradores, quanto por parte dos terceiros que se relacionam com o Sebrae-SP, mitigando possíveis condutas inadequadas.

No que tange à infraestrutura tecnológica, em 2023, o Sebrae-SP atuou fortemente 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 desafios a serem enfrentados em 2024, alinhados à estratégia da organização, são o de índice satisfação dos clientes internos, manter a disponibilidade dos sistemas e serviços críticos ao negócio, melhorar a experiência do colaborador no uso de sistemas e serviços de TI, implantar novas tecnologias alinhadas a segurança corporativa, desenvolvendo projetos de segurança e privacidade, infraestrutura e nuvem/computacional e novas soluções tecnológicas para automação, gestão e controles dos processos internos.

Em 2024, a entrada do sistema Salesforce será crucial para que o Sebrae-SP consiga satisfazer suas metas de receita, recorrência e qualidade no atendimento. Atualmente, o sistema RAE é a principal fonte de registro de interação com o cliente, mas ele não contempla todas as funcionalidades necessárias.

Visto que foram vários anos atuando apenas com um sistema de registro e não com uma plataforma completa de relacionamento, o Sebrae-SP, como esperado, terá um período para ajuste e adaptação na nova ferramenta.

## 5.10 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)

Nelson Hervey Costa, Diretor-Superintendente e Marco Vinholi, Diretor Técnico

### i. Análise

Em 2023 o Sebrae Aqui consolidou-se como a maior rede de atendimento ao empreendedor, com suas mais de 600 unidades ativas e mais de mil agentes, a rede alcançou no início de 2023 mais de 90% dos municípios do estado de São Paulo. Também se fez presente na capital, expandindo unidades em todas as regionais e alcançando a marca de 18 unidades na região e estabelecendo, em sua maioria, parcerias com OSCs e institutos que conectam o canal às regiões vulneráveis da capital, ampliando o alcance do Sebrae-SP a este público.

A partir dos bons resultados, 2023 iniciou com o objetivo de aumentar a presença do Sebrae Aqui em regiões mais densas no Estado de São Paulo e, com isso, foi estabelecida uma expansão para municípios acima de 100 mil habitantes, contribuindo para os indicadores de cobertura no atendimento.

Além da expansão, destaca-se uma iniciativa significativa: a integração entre o Sebrae Aqui e o programa Cidade Empreendedora. Essa integração visa ampliar os serviços nos postos, começando pelo mapeamento para conectar esses locais aos serviços oferecidos pela Sala do Empreendedor. Essa ação tem como objetivo facilitar e desburocratizar a vida dos municípios. Também houve a continuidade no atendimento a negócios de economia criativa e *startups* por meio de parcerias com entidades do ecossistema paulista de criatividade e inovação. Cada parceria conectou-se 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-SP e potencializar o ecossistema paulista de inovação e negócios criativos.

### *1.a Análise dos resultados e seus indicadores*

O Sebrae Aqui alcançou a inédita marca de 1 milhão de atendimentos realizados dentro do período de 1 ano, para mais de 500 mil<sup>65</sup> clientes distintos, o que fez o canal superar a sua meta de atendimento estadual. O atendimento de número 1 milhão ocorreu na unidade de Assis, que comemorou em novembro 20 anos de existência, desde a sua inauguração em 2003 como PAE.

A meta de expansão da quantidade de postos ficou em 90,7%, alcançando 49 das 54 previstas. Além disso, outras 29 unidades também foram ativadas em suas regiões, aumentando o alcance do Sebrae-SP nos municípios, totalizando 78<sup>66</sup> unidades inauguradas e/ou ativas para atendimento ao público.

Atualmente há 674 unidades ativas e inauguradas nos municípios. Desta forma, estamos presentes em mais de 600 municípios, atingindo uma cobertura superior a 90% do total de municípios paulistas.

Além da expansão e do volume de atendimentos, o canal também se destaca pela sua nota de NPS, que foi de 88 pontos com mais de 25 mil amostras coletadas. O NPS também era um objetivo que foi superado com sucesso, tendo sido ampliado em 1 ponto em relação a 2022.

A gestão do canal focou na qualidade do atendimento, realizando duas rodadas de cliente oculto que, juntas, fizeram mais de 700 visitas e avaliações, e nas duas ocasiões o cliente oculto apresentou bons resultados, atingindo

80% de conformidade em ambas as pesquisas. Com o resultado, foram realizadas premiações para as unidades que atingiram 100% em qualidade a partir do cliente oculto.

O ano de 2023 ficará marcado por diversas ações de integração. Foram realizadas diversas reuniões com o Sebrae-NA e foi oficializada a nacionalização da metodologia Sebrae Aqui que será pilotada inicialmente em dez estados da federação. Este resultado reafirma a qualidade e o desenvolvimento maduro do canal, tornando o Sebrae-SP referência em rede estendida e principal *player* na federação para o desenvolvimento da rede nacional de atendimento ao cliente.

**Quadro 21** Unidades do Sebrae Aqui inauguradas - comparativo 2022 versus 2023

Indicadores	Quantidade			
	2022		2023	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Unidades em parceria – Sebrae Aqui	153	265	54	78*

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Atendimento ao Cliente (2023)

(\*) Dos 78 postos na tabela, 49 foram elegíveis para a meta, sendo 22 unidades que receberam inauguração oficial, e 27 unidades que estão ativas e ainda não receberam inauguração oficial. As outras 29 unidades foram inauguradas, porém não são elegíveis para a meta, pois não estão em cidades com mais de 100 mil habitantes.

Outros parceiros tradicionais são as associações e prefeituras, estes sim com foco no atendimento de primeiro nível. Já na capital, as parcerias foram muito fortes com ONGs, o que viabilizou a entrada do Sebrae nas comunidades periféricas.

Em relação ao desenvolvimento regional, as parcerias também viabilizaram diversos projetos. No setor de agronegócios, por exemplo, junto à Secretaria de Agricultura e Abastecimento, à Federação da Agricultura de São Paulo e ao Senar, as ações Agrosempre aconteceram com sucesso, bem como a participação em feiras como Agrishow e Hortitec.

Com o IFSP – Instituto Federal de São Paulo foi orquestrada toda ação da promoção das Indicações Geográficas nas regiões respectivas. Na indústria e

<sup>65</sup> Fonte: Sebrae-SP: Unidade Atendimento ao Cliente (2023).

<sup>66</sup> Fonte: Sebrae-SP: Unidade Atendimento ao Cliente (2023).

na promoção da tecnologia e inovação, a FIESP, Senai e unidades CIESP locais somaram esforços para entregar a Jornada de Transformação Digital.

Em comércio varejista e serviços, o Sebrae-SP esteve presente no Congresso FACESP 2023 (Federação das Associações Comerciais) e no lançamento do programa Loja do Futuro, na Feira do Empreendedor, junto à Fecomercio. Os pilotos do programa foram realizados nas regiões de Bauru e Araraquara em parceria com os sindicatos de comércio varejista. Outras aproximações e apoio foram obtidos e fornecidos em 2023 via Sincopeças, Abrasel, Ministério Público de SP, Secretaria de Políticas Públicas para a Mulher do Estado de SP, Sincomavi, Sindicato de Carnes Frescas de SP, ABIS, Abracerva, APAS, CORE-SP e Observatório de Gastronomia da Capital.

Com relação à promoção da Inovação para MPEs, consolidou-se a aproximação com a Faculdade Sebrae e a adoção pelo Sebrae-NA do modelo *ALI Academy*, para estender a todas as unidades da federação o modelo do Congresso de Inovação 2022 para a captação, avaliação e apresentação dos artigos dos bolsistas ALI de todo Brasil. Com relação à Arena “Mundo da Inovação” na Feira do Empreendedor 2023 foram apoiadoras as entidades Fecomércio, Fascon, FIESP e Senai. Também houve aproximação relevante junto à ANAMACO/Acomacs para a captação de clientes MPEs de Varejo de Construção para o ALI e junto ao IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas, em novembro de 2023, para atuação conjunta para MPEs em 2023.

Quanto à frente de atendimento a *startups* e a negócios da economia criativa, efetivaram-se novas parcerias entre o Sebrae-SP e diversas entidades do ecossistema paulista de criatividade e inovação, tendo uma meta de 20 parcerias para o ano de 2023. Nesse contexto, as novas parcerias formalizadas foram:

- **Entidades Governamentais:** Câmara Municipal de Franca; e Secretaria da Cultura, Economia e Indústrias Criativas.

- **Empresas de tecnologia (foco em geração de oportunidades para startups):** Notredame Intermedica (Hapvida); Grupo Safira; Unipac; Oxiteno; Natura; Klabin; e Fundação Francisco Xavier.

- **Instituições de apoio à negócios criativos e da cultura:** Caranto Media; Leka Marketing Corporativo LTDA; APAA (Associação Paulista Amigos da Arte); Daniela de Assis Bueno Auler (Casa de Criadores – Moda Inclusiva); Cultura e Mercado; e Associação da Parada do Orgulho LGBT de São Paulo.

- **Parcerias para apoio na execução de programas de startups:** GBG Senior Tech Venture; Hubspot; Global Class; Ventiur; e G10 Favelas.

- **Parcerias com foco em diversidade (Ginga Afrotech Hub):** Mascavo; e Ana Carolina Candido.

Além destas parcerias que novamente foram alvo de metas para a execução dos programas, é importante destacar a continuidade das ações do Convênio de Cooperação Técnica e Financeira com a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) no valor total de R\$ 150 milhões, que tem por objetivo o lançamento de editais de fomento à projetos de inovação para ajudar a minimizar o risco de desenvolvimento tecnológico e acesso a mercado por parte das *startups* de base tecnológica.

No que se refere às parcerias estabelecidas entre o Sebrae-SP e demais atores relevantes para a temática do empreendedorismo e da micro e pequena empresa, destacam-se aquelas realizadas com diversas secretarias do Governo do Estado de São Paulo. O Sebrae-SP e o Governo do Estado de São Paulo são parceiros em programas, projetos e ações que visam promover a melhoria do ambiente de negócios, a cultura empreendedora e a capacitação de potenciais empreendedores, microempreendedores individuais e micro e pequenas empresas, com o intuito de fortalecer o empreendedorismo, a inclusão produtiva e a geração de emprego e renda nos 645 municípios paulistas. Em 2023 foram atendidas mais de 440 mil pessoas físicas e jurídicas dentro dessas parcerias.

Ao todo, foram mantidas ou estabelecidas parcerias com 15 (quinze) secretarias e órgãos do Governo do Estado de São Paulo, tais como: Desenvolvimento Econômico; Ciência, Tecnologia e Inovação; Turismo e Viagens; e Cultura, Economia e Indústria Criativas entre outras. O Sebrae-SP manteve e/ou estabeleceu formalização de parceria também com instituições e órgãos públicos e privados, como: Fundo Social São Paulo; Universidade Estadual

Paulista – UNESP; Centro Paula Souza; Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP; Associação Paulista dos Amigos da Arte – APAA; e Tribunal de Contas do Estado de São Paulo – TCE-SP.

Destacam-se os seguintes resultados das parcerias no ano de 2023:

**Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo**

**Jovem Aprendiz Paulista:** Convênio de Cooperação Técnica com objetivo de promover o programa Jovem Aprendiz Paulista do Governo do Estado de São Paulo. Neste âmbito, foram sensibilizados mais de 580 mil empreendedores à frente de microempresas e empresas de pequeno porte.

**Programa de Crédito Orientado aos Pequenos Negócios:** Convênio de Cooperação Técnica com objetivo de oferecer capacitação empreendedora, pré e pós-crédito, ajudando na decisão da real necessidade de crédito por MPes. No âmbito deste convênio, foram capacitados 13.565 microempreendedores.

**Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação:** Universidade Estadual Paulista – UNESP: Convênio de Cooperação Técnica com vistas ao fomento do empreendedorismo no ambiente universitário, promovendo a cultura empreendedora.

**Centro Paula Souza:** Convênio de Cooperação Técnica voltado para a manutenção das atividades educacionais desenvolvidas pela Etec Sebrae e pela Fatec Sebrae, ambas instaladas no município de São Paulo. A parceria segue em operação há dez anos, período em que foram atendidos 1.432 alunos.

**Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP:** Convênio de Cooperação Técnica e Financeira para seleção, capacitação e acompanhamento de grupos de *startups* de base científica e tecnológica. Foram atendidas 116 *startups* e lançados oito editais.

**Secretaria da Mulher:** foram realizadas ações conjuntas de sensibilização para o empreendedorismo como alternativa para o rompimento de ciclos de violência doméstica, com mil pessoas sensibilizadas em ações envolvendo empresários dos setores de gastronomia, hotelaria, entretenimento e lazer para o cumprimento do protocolo “Não se Cale”.

**Secretaria da Administração Penitenciária:** o Sebrae-SP, por meio do programa “Reescrevendo a minha história”, oferta capacitações destinadas a pessoas privadas de liberdade, familiares e egressos do sistema prisional. Até o momento foram capacitadas 18.732, havendo previsão de oferta de mais de cinquenta mil vagas a pessoas físicas.

**Secretaria de Turismo e Viagens:** Convênio de Cooperação Técnica para promover capacitação de MPes e agentes públicos para o turismo como vetor de desenvolvimento. No âmbito desta parceria foram realizados 348 *workshops*, cursos, oficinas e consultorias, além de terem sido atingidos mais de quatrocentos participantes em quatro fóruns regionais de turismo.

**Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativas:** parceria institucional para a realização e promoção de ações para auxiliar empreendedores criativos a se qualificarem como proponentes de projetos culturais para mecanismos de fomento e incentivo da Secretaria do Estado. Foram capacitadas 371 pessoas provenientes de 240 municípios.

**Secretaria de Agricultura e Abastecimento:** desenvolvimento do programa “Start Agro”, voltado para *startups* do agronegócio, contemplando mentorias, conexões de mercado, exposição e participação em feiras de negócio, visando impulsionar as *Agtechs* paulistas. Foram atendidas 25 *startups*.

**Secretaria dos Direitos da Pessoa com Deficiência:** divulgação conjunta das melhores práticas inclusivas no atendimento e capacitação para empreendedores com deficiência, com a previsão de capacitação em empreendedorismo de 300 atletas paralímpicos, familiares e rede de apoio.

**Secretaria de Desenvolvimento Social:** capacitação em gestão para responsáveis de famílias monoparentais em situação de vulnerabilidade social, visando sua inclusão produtiva. Foram capacitadas 3.559 pessoas físicas.

**Fundo Social São Paulo:** Convênio de Cooperação Técnica com objetivo de oferecer capacitação em empreendedorismo para pessoas em vulnerabilidade econômica e social, inscritas no Programa Escola de Qualificação Profissional, visando sua inclusão produtiva. São 6.300 vagas, a serem ofertadas entre 2023 e 2025.

**Tribunal de Contas do Estado de São Paulo:** Convênio de Cooperação Técnica para conjugação de esforços para promoção das compras governamentais como ferramenta de desenvolvimento local, a partir da aplicação dos benefícios legais às micro e pequenas empresas. Em 2023, ambas as entidades, promoveram conjuntamente encontros e seminários de caráter técnico, desenvolveram quatro cursos à distância e disseminaram o tema via podcast.

Em relação ao Programa Nacional de Educação Empreendedora, atuamos para consolidar uma atuação sistemática e organizada do Sistema Sebrae junto aos parceiros envolvidos.

Cabe mencionar também o Projeto Concilia, cujo objetivo é sensibilizar colaboradores e o público-alvo do Sebrae para os benefícios empresariais da utilização dos MASC - Métodos Adequados de Solução de Conflitos, tais como a mediação e conciliação. Em 2023 ocorreu a celebração de convênio com o Tribunal de Justiça de São Paulo, passando o Sebrae-SP a integrar o rol de empresas amigas da Justiça voltado para disseminação de meios alternativos de resolução de conflitos e continuam as tratativas com o referido Tribunal para avaliação da viabilidade de implantação do CEJUSC<sup>67</sup> Empresarial. Há também tratativas com o Sebrae-NA para alinhamento de ações que já estão em estruturação com a Unicamp.

## ii. Conclusão

Com relação ao Sebrae Aqui, o maior desafio para a manutenção dos postos ativos é a aproximação da gestão aos comitês gestores. A gestão irá trabalhar intensamente nas capacitações dos comitês para fortalecer a utilização do canal por parte dos Escritórios Regionais para assim integrar ainda mais as atividades do Sebrae no seu atendimento presencial.

Para 2024, a gestão do canal Sebrae Aqui focará ainda mais na qualidade e na excelência do atendimento, para isso serão ampliadas as ações de desenvolvimento de agentes e comitê gestor. O canal também irá aderir ao programa “Selo de Referência em Atendimento”, onde todas as unidades do Sebrae Aqui poderão participar do programa para alcançar os selos Bronze, Prata, Ouro e Diamante, fortalecendo o desenvolvimento contínuo das unidades e a quali-

dade no atendimento.

Em relação à competitividade é imprescindível a aproximação com entidades do ecossistema de Competitividade, Inovação, Tecnologia e Mercado, sobretudo as ligadas às principais Universidades e entidades de representação empresarial. Historicamente o Sebrae já esteve e se mantém coligado no país em diversas entidades, tais como APAS, ABIT, ANAMACO, ABIMAQ, Sindirepa, Abrasel, ABSB, OAB, CroSP, CAU entre outras com parcerias, pesquisas, participação em Feiras diversas etc. Desta forma, torna-se essencial os contatos com o ecossistema empresarial para a coleta de dores, necessidades, diagnósticos, mapeamentos, pesquisas especializadas e futuras parcerias estruturadas. Muitas das entidades citadas encontram ainda representação capilarizada em escritórios e entidades locais e regionais em todo Estado de São Paulo, tais como nossos Escritórios Regionais.

No contexto de *startups* e economia criativa, temos o desafio, em 2024, de consolidar as parcerias firmadas, estreitando o relacionamento com o ecossistema de inovação, com o objetivo de aprimorar os projetos em execução ou em construção. O Sebrae-SP buscará parcerias com ambientes de inovação, universidades, empresas de tecnologia, entidades da economia criativa, entre outros. Tais parcerias apoiarão nas estratégias para integrar o ecossistema paulista de inovação e indústrias criativas, além de ampliar as oportunidades de atuação do Sebrae, bem como sua capilaridade, consolidando São Paulo como *hub global* de inovação e fortalecendo as ações de economia criativa.

A atuação do Sebrae-SP com foco no ambiente para empreender produziu resultados em múltiplas frentes: empresários paulistas foram capacitados, sensibilizados e introduzidos a novas realidades e novos mercados; *startups* se viram potencializadas e fortalecidas, inclusive pelo apoio ao desenvolvimento de novas tecnologias; novas perspectivas foram apresentadas a pessoas em situação de vulnerabilidade. Parcerias institucionais introduziram, ainda, novos cursos para capacitação de gestores públicos e trouxeram importantes mensagens de conscientização para a rede Sebrae-SP.

Em 2024, espera-se o aprofundamento e a abertura de novas parcerias, com a continuidade de Convênios de Cooperação Técnica firmados e a criação

<sup>67</sup>Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania.

de maiores oportunidades para empreendedores, *startups* e pessoas em situação de vulnerabilidade.

A título de exemplificação, o Sebrae-SP intenciona o estabelecimento de parcerias com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e com a Junta Comercial do Estado de São Paulo para atuar no fortalecimento da simplificação de processos de abertura empresarial nos municípios paulistas; com a Secretaria de Gestão e Governo Digital, buscando a implantação de postos de atendimento do Sebrae Aqui em equipamentos do Poupa Tempo, oferta de capacitação para rede de agentes do Detran e capacitação em compras governamentais para fornecedores e Prefeituras; com a Secretaria de Educação para a oferta de 200.000<sup>68</sup> vagas nos cursos do Programa Vai lá e Faz para alunos do 1º ao 3º ano do ensino médio das escolas públicas estaduais; e a continuidade de seu Convênio de Cooperação Técnica com o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo.

## 5.11 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)

Nelson Hervey Costa, Diretor-Superintendente, Marco Vinholi, Diretor Técnico e Reinaldo Correa, Diretor de Administração e Finanças

<sup>68</sup>Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Políticas Públicas e Relações Institucionais.

### i. Análise

Com o objetivo de elevar a maturidade digital, o Sebrae-SP conduziu importantes iniciativas relacionadas à infraestrutura da informação para prover melhorias nos processos internos e no relacionamento com o mercado. Foi esse o mote central do Transforma Sebrae, iniciativa que representou um marco crucial na modernização da organização e foi estruturado em três pilares essenciais, os quais serão apresentados a seguir.

### Mapeamento e melhorias de processos internos e automatizações

Realizou-se o mapeamento e a melhoria de processos com foco em simplificação, desburocratização e melhoria de experiência do usuário. Para isso, foram desenvolvidos projetos estratégicos para automação e digitalização dos processos internos, eliminando atividades operacionais e retrabalho e gerando valor aos nossos clientes. Os sistemas de atendimento foram reestruturados para uma arquitetura de processamento distribuído (*load balancer*), proporcionando alta disponibilidade e melhoria da performance.

### Nova plataforma de Wi-fi

Em 2023, a atuação teve como objetivo assegurar a continuidade dos negócios e dos serviços de Tecnologia da Informação (TI). Além disso, buscou-se atender aos pilares fundamentais de segurança da informação, incluindo confidencialidade, disponibilidade e integridade, ao longo de todo o ciclo de vida da informação no ambiente do Sebrae-SP. Destacou-se, também, a ênfase na conformidade das operações de tecnologia em relação a aspectos legais e normativos, visando a mitigação dos riscos institucionais.

No âmbito do projeto de uma nova solução de Wi-fi foram integradas novas tecnologias para atender às atuais e futuras necessidades operacionais. Esse projeto desempenhou um papel estruturante no novo conceito de negócios do Sebrae, orientado para o modelo digital. Essa integração proporcionou agilidade, flexibilidade e maior disponibilidade na utilização da rede WiFi, contribuindo, assim, para o engajamento de clientes por meio de campanhas de marketing.

## Nova experiência digital para colaboradores

Com o intuito de possibilitar uma experiência diferenciada aos colaboradores desde a sua admissão até a autoconfiguração dos *notebooks*, com *workspace* personalizado agilizando o acesso aos sistemas e fazendo uso de autenticação unificada, implementou-se um processo focado para o usuário.

O programa Transforma Sebrae tem demonstrado seu sucesso por meio da evolução de seus resultados, destacando-se, por exemplo:

- a economia de 10.289<sup>69</sup> horas em processos digitalizados e automatizados nas plataformas Fusion, RAE e RM.
- a quantidade de clientes atendidos no digital saltou de 413 mil em 2020 para mais de 1.550.513 clientes distintos em 2023.
- Taxa de 81% de satisfação dos colaboradores com projetos internos
- Taxa de recorrência de 3,3 com destaque para o Sebrae Conecta, que gerou 3,8 atendimentos por cliente.<sup>70</sup>

Com a apresentação de resultados tão robustos, o Transforma Sebrae é uma importante iniciativa a ser continuada em 2024.

A visão estratégica para a implementação de novos meios de recebimento digitais surge em resposta à transformação digital global, capitalizando a crescente digitalização das transações financeiras. No macroambiente, a estratégia busca alinhar-se à conectividade generalizada e inovações tecnológicas. Os objetivos estratégicos concentram-se na eficiência operacional e digitalização da operação. A execução envolveu implementação do módulo de integração de vendas PDV, possibilitando uma combinação entre várias formas de pagamento em vendas presenciais e remotas, em especial o PIX e PIX por QR CODE.

## ii. Conclusão

Ao fornecer tecnologia adequada para impulsionar a evolução digital do Sebrae-SP quanto das pequenas empresas, a iniciativa Transforma Sebrae se destacou como um marco crucial na modernização da organização. Essa iniciativa viabilizou a otimização de processos internos, a implementação de novas tecnologias e o fortalecimento da presença digital, resultando em um salto expressivo no atendimento digital e na eficiência interna.

O planejamento e mapeamento das necessidades de projetos de automatização e melhorias em sistemas para áreas meio, de forma compartilhada, por meio de projetos estratégicos e grupos de trabalhos, mostrou-se uma estratégia eficiente ao ampliar a visão das necessidades de negócios e as possibilidades de melhorias e mudanças em sistemas.

Além de manter as estratégias bem-sucedidas de 2023, o Sebrae-SP, em 2024, seguirá desenvolvendo projetos de transformação digital e inovação. Essa abordagem contínua visa oferecer suporte à organização na consecução de seus objetivos estratégicos e na evolução da maturidade digital. O foco permanece na conquista de eficiência operacional, no aprimoramento da experiência dos colaboradores, na simplificação das atividades das áreas meio e na adoção de novas tecnologias alinhadas aos padrões de segurança corporativa.

Ao priorizar a eficiência operacional e a inovação, a estratégia busca não apenas atender às expectativas do público-alvo, mas também gerar impactos positivos na sociedade por meio da redução da circulação de dinheiro em espécie e práticas mais sustentáveis em linha com as demandas do mercado.

Para 2024, o objetivo é intensificar o desenvolvimento de soluções mais acessíveis e otimizar a eficiência operacional com tecnologias emergentes, com interfaces intuitivas e métodos de autenticação avançados.

<sup>69</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica (2023).

<sup>70</sup> Fonte: Sebrae-SP. Resumo executivo de resultados de 2023 apresentado para a diretoria e CDE.

## 5.12 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)** Nelson Hervey Costa, Diretor-Superintendente e Marco Vinholi, Diretor Técnico

### i. Análise

No ano de 2023, o Sebrae-SP ampliou seus investimentos na gestão interna, implementando projetos voltados ao aprimoramento das bases de dados e sua aplicação. O objetivo principal dessas iniciativas foi proporcionar insumos de alta qualidade para a tomada de decisões e otimizar os processos organizacionais. Além disso, a organização buscou utilizar as informações produzidas para oferecer soluções mais alinhadas às necessidades e desafios dos seus clientes.

Nesse contexto, destacam-se os projetos conduzidos pelos subprocessos de Pesquisas e Monitoramento e CRM.

No que diz respeito ao subprocesso de Pesquisas e Monitoramento, o foco foi suprir o Sebrae-SP com informações e conhecimentos essenciais para sua atuação. Este subprocesso está estruturado em áreas temáticas para produzir conteúdo de maneira eficiente, incluindo conhecimento sobre: produtos/serviços, desempenho institucional, clientes; ambiente dos pequenos negócios; e empreendedores e empresas.

A área temática dedicada à produção de conhecimento sobre produtos/

serviços, desempenho institucional e clientes teve papel central no processo de planejamento estratégico. Destaca-se o estudo “Planejamento Estratégico Sebrae-SP 2024/2027”, elaborado para esse fim, que apresentou informações cruciais para a construção de bandeiras estratégicas, compreensão de tendências e necessidades do público-alvo, e avaliação dos produtos e programas. Para garantir um processo participativo e ampliar o acesso às informações essenciais, foram realizadas 35 entrevistas com *stakeholders*, envolvendo a Diretoria Executiva, o Conselho Deliberativo e a Sociedade Civil. Além disso, *workshops* e pesquisas quantitativas foram realizados, envolvendo colaboradores do Sebrae-SP, Unidades e Escritórios Regionais, promovendo colaboração abrangente e garantindo transparência e engajamento na construção das estratégias futuras.

Além do suporte ao planejamento, foram conduzidas outras pesquisas e estudos, atendendo às demandas das diversas unidades, organizados em 41 relatórios ao longo do ano. Esses relatórios foram elaborados para subsidiar decisões estratégicas tanto das unidades quanto da instituição.

Na mesma área temática, com foco na avaliação do desempenho institucional, o Sebrae-SP adotou duas frentes: monitoramento e avaliação de impacto. No monitoramento, uma inovação relevante em 2023 foi a implementação de uma nova técnica. Houve expansão nas metodologias de coleta, incluindo o *WhatsApp* para obtenção de informações, especialmente no que se refere ao aumento de faturamento dos clientes atendidos no eixo de resultados/competitividade. Além disso, foram utilizadas novas formas de divulgação, como uma página *web* com informações da pesquisa, e novas facilidades para o respondente, como a opção de agendamento.

Em relação à área temática empreendedores e empresas, alguns temas de pesquisa assumiram um papel central, como o aumento da relevância da acessibilidade no cenário empreendedor. Esse fenômeno foi impulsionado pelo crescente reconhecimento dos direitos das pessoas com deficiência, motivado por alterações legislativas, avanços tecnológicos e movimentos sociais. Uma pesquisa quantitativa mostrou quantas pessoas com deficiência atendidas pelo Sebrae-SP optaram pelo empreendedorismo e quais foram as

motivações para essa decisão. Outra pesquisa, com abordagem qualitativa, explorou estratégias para oferecer espaços, serviços e oportunidades acessíveis, garantindo que empreendedores com deficiência tenham acesso aos recursos necessários e possam contribuir plenamente para a economia e para a sociedade.

Ainda sobre a área empreendedores e empresas, temas relevantes pesquisados estavam relacionados à mortalidade dos pequenos negócios e às taxas de empreendedorismo na população. Em relação à mortalidade dos pequenos negócios, dois relatórios foram elaborados em 2023: um estudo qualitativo que revelou tanto os custos financeiros quanto os não financeiros envolvidos no encerramento de um negócio; e um estudo quantitativo que indicou a taxa de mortalidade dos clientes atendidos em comparação aos não clientes.

Quanto à GEM, dentre os resultados da pesquisa pode-se destacar o aumento da importância da opção de empreender ao longo do tempo. Em 2022, “o sonho de empreender” alcançou o maior percentual registrado (52%) desde a primeira edição da pesquisa, em 2016. Outro destaque foi a melhora relativa no ambiente para empreender. Conforme os “especialistas” entrevistados, o Estado de São Paulo ocupou a posição 26ª entre as 55 economias participantes da pesquisa. Trata-se da melhor posição nesse ranking, desde seu início (2019).

Com relação à área temática ambiente dos pequenos negócios, manteve-se uma agenda de palestras e estudos que monitoram mensalmente a situação do faturamento e ocupação dos pequenos negócios paulistas (Pesquisa Indicadores Sebrae-SP). Em 2023, foram realizadas cinco videoconferências e uma palestra presencial, com uma audiência média de 96 colaboradores. Em uma delas, foram apresentadas as especificidades econômicas do Estado de São Paulo a partir da criação de quatro regiões de análise. Sobre a Pesquisa Indicadores Sebrae-SP, que avalia a evolução do faturamento e as expectativas dos pequenos negócios do Estado de São Paulo, foram contempladas 31.691 entrevistas telefônicas e a divulgação de doze relatórios no ano.

Com base nas informações apresentadas, as pesquisas continuaram desempenhando um papel significativo na promoção da marca Sebrae,

especialmente no que diz respeito ao conhecimento sobre os pequenos negócios. A série dedicada à análise do comportamento do consumidor em datas comemorativas e à importância dos pequenos negócios nessas ocasiões foi mantida. No primeiro ano completo pós-pandemia, em 2023, essa pesquisa explorou as expectativas de vendas dos pequenos negócios, concentrando-se principalmente em eventos como o Dia dos Pais, Dia das Crianças e Natal, amplamente divulgados nos veículos de imprensa.

No que se refere ao trabalho do subprocesso de CRM, destaque para o projeto Data Driven Marketing que, em 2023, alcançou bons resultados, tanto quantitativos com as conversões diretas do projeto para cumprimento de metas mobilizadoras, quanto em relação à análise de impacto supramencionada.

## *ii. Conclusão*

A cada ano, o subprocesso de pesquisas busca se adaptar às necessidades internas e às novidades do mercado, promovendo mudanças positivas em temas estudados, técnicas utilizadas, fornecedores e parceiros. A proximidade com unidades e escritórios regionais garante que sejam fornecidas as informações necessárias para que as tomadas de decisão sejam cada vez mais assertivas. O ano de 2023 foi marcado pela expressiva quantidade de unidades que requisitaram pesquisas e foram atendidas. Notavelmente, foram conduzidos estudos direcionados aos escritórios regionais, atendendo à demanda específica dessas unidades por conhecimento. Além disso, merece destaque o papel de protagonismo desempenhado pelas pesquisas na formulação do planejamento para os próximos anos. As pesquisas desempenharam um papel crucial ao assegurar um processo participativo, fundamentado em dados e evidências, contribuindo assim para decisões estratégicas embasadas.

Os investimentos demonstraram ser valiosos e, para 2024, o objetivo é continuar no caminho da inovação e evolução constante no tratamento e na disseminação do conhecimento para colaboradores e para o mercado. Além disso, o Sebrae-SP planeja expandir os estudos de impacto, visando elevar a

maturidade da instituição em favor da construção de processos e padrões de rigor essenciais para uma gestão baseada em evidências, alinhada às necessidades internas, dos *stakeholders* e da sociedade.

### 5.13 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)** Reinaldo Correa, Diretor de Administração e Finanças

#### i. Análise

Numa perspectiva macro, a gestão de pessoas na organização comporta a diretriz supramencionada tendo como foco o desenvolvimento estratégico de pessoas, desde a atração, seleção e retenção até o desenvolvimento e pertencimento destas, de modo que cresçam pessoal e profissionalmente a partir do aprimoramento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, traduzidos em entregas com alto nível de qualidade. Vale destacar que o público diretamente impactado por essas práticas é o corpo funcional do Sebrae-SP, com a perspectiva de um impacto indireto nos clientes externos da organização, uma vez que a gestão de pessoas trabalha no aprimoramento de toda a equipe para melhor atender às demandas externas.

Sob uma perspectiva mais detalhada, pode-se mencionar temas indis-

pensáveis para a implantação de ações convergentes com os objetivos estratégicos do Sebrae-SP, tais como:

- Comunicação afetiva e efetiva;
- Desenvolvimento de competências comportamentais e técnicas;
- Promoção de ambiente seguro para se trabalhar, como foco em clima, cultura organizacional, diversidade, saúde e bem-estar;
- Gestão de dados e indicadores.

Desta forma, buscando garantir o potencial das pessoas aplicado à estratégia e cultura organizacional foram realizadas ao longo de 2023 as seguintes iniciativas:

#### Ações de treinamento

##### a. Cursos obrigatórios para todos os colaboradores

Em 2023, permaneceram mandatórias as capacitações voltadas ao Código de Ética, Programa de Integridade e LGPD oferecidos pela Universidade Corporativa Sebrae – UC Sebrae.

#### Quadro 22 Cursos obrigatórios

	Ética	Integridade	LGPD
Quantitativo de realização de cursos	897	853	800
Cobertura	90%	87%	82%

Fonte: Universidade Corporativa SEBRAE

Para efeito de cálculo mencionado no quadro acima, foram considerados 979 empregados ativos em dezembro/2023.

Cabe ressaltar, ainda, que além desses temas tratados como obrigatórios para todos os colaboradores do Sebrae-SP, visando a um maior alinhamento quanto às questões de Compliance, também foram realizados *workshops* sobre combate e prevenção aos diferentes tipos de assédios no ambiente de trabalho para todos os colaboradores e lideranças.

**Quadro 23** Quantidade total de participações nas palestras sobre Combate e Prevenção aos Assédios

Público	Participações
Liderança	64
Demais empregados	148
Total	212

Fonte: Sebrae-SP, Unidade Gestão de Pessoas (2023).

### b. Atividades de Aperfeiçoamento e Formação para empregados efetivos

Com base na estratégia delineada para a atuação do Sebrae-SP, foram totalizadas uma média de 54 horas de capacitação em ações de aperfeiçoamento e 29 horas em ações de formação, por colaborador.

**Quadro 24** Número de horas de capacitação realizadas

	Tipo de Ação
Formação	53.338
Aperfeiçoamento	2.518
Total	55.856

Fonte: Sebrae-SP, Unidade Gestão de Pessoas (2023).

**Quadro 25** Número de horas de capacitação realizadas, por tipo

	Aperfeiçoamento
Atividades individuais	33.846
Atividades coletivas	19.491

Fonte: Sebrae-SP, Unidade Gestão de Pessoas (2023).

São consideradas atividades de aperfeiçoamento aquelas que abordam temas específicos destinados à atualização profissional a fim de aprimorar seu desempenho no cumprimento dos objetivos institucionais tais como cursos, palestras, congressos, simpósios, *workshops*, seminários e missões. Já como atividades de formação incluem-se os cursos de graduação e de pós-gradua-

ção *lato sensu* ou *stricto sensu* ministrados nos termos da legislação educacional vigente por instituições regularmente reconhecidas pelos órgãos oficiais.

**Quadro 26** Ação de formação - Pós-graduação

Horas de pós-graduação	Quantidade de profissionais subsidiados	Quantidade média de horas por profissional
2.484	86	29 horas

Fonte: Sebrae-SP, Unidade Gestão de Pessoas (2023).

O subsídio destinado à pós-graduação foi ofertado a 86 colaboradores. Desse total, 39 concluíram as formações em 2023 e, destes, 11 realizaram a apresentação de projetos nos mais diversos temas, como administração, gestão, transformação digital, comunicação, sustentabilidade, economia e educação.

Em 2023, foi dada continuidade ao programa para desenvolvimento da língua inglesa, com uma reformulação. Agora, o colaborador pode optar pela empresa de ensino que melhor se adequa ao seu modo de aprendizagem. Em 2023, ofertamos o subsídio de 100% do valor do curso para 63 empregados. Para 2024, serão propostas modificações no programa para torná-lo mais efetivo.

### c. Atividades específicas para Rede de Atendimento

## Treinamento e Desenvolvimento

Com o objetivo de desenvolver o corpo técnico da rede de atendimento em 2023, foram realizadas diversas ações de desenvolvimento que vão além do conhecimento técnico, incluindo a abordagem de competências comportamentais e emocionais. As ações também contemplaram os gestores dos Programa Agente Local de Inovação (ALI), bem como os gestores e agentes do Programa SEBRAE AQUI.

A capacitação em economia comportamental foi conduzida para os públicos gestores e agentes do Sebrae Aqui, contando com a presença de 378 participantes. Já para os gestores ALI, foram realizadas palestras abordando

temas como gestão de conflitos e consciência situacional; inteligência emocional - pessoas, conexões e organizações e confiança no time - construção de um espaço seguro, somando 110 participantes.

Com a finalidade de aprimorar as relações profissionais, alguns colaboradores participaram de capacitação voltada para o desenvolvimento de competências emocionais, buscando o desenvolvendo de habilidades relacionadas à inteligência emocional. Nesta capacitação foram abordados temas como autogestão e gestão das emoções, empatia no trabalho e vulnerabilidade, com carga horária total de 16 horas e com 53 participantes.

Dentro da mesma temática, foi aplicada no Escritório Regional (ER) de Presidente Prudente a capacitação “Desenvolvimento de Equipe”. A atividade somou a carga horária total de 8 horas, abordando temas como gestão de conflitos, confiança no time, trabalho em equipe, colaboração e comunicação assertiva.

Considerando as inaugurações dos novos Escritórios Regionais de Guaringuetá e Baixada Santista, foi efetuada a preparação das equipes para o novo modelo de atuação e gestão da mudança. Foram realizados dois encontros, um online e outro presencial. Vale ressaltar que o encontro presencial na Baixada Santista em janeiro de 2024, enquanto os demais encontros, para ambos os escritórios, já foram concluídos.

A Rede de Atendimento realiza diversas atividades alinhadas ao potencial regional e à realidade do cotidiano. Diante desse contexto, observam-se boas práticas executadas por cada Escritório Regional. Nesse sentido, foram promovidos momentos de compartilhamentos dessas ações para os demais da Rede de Atendimento. Algumas práticas incluíram aprendizados e estruturação da missão técnica Vale do Vinhedo, Semana de Turismo e automação de acompanhamento de demandas da equipe, via ferramenta Planner da Microsoft 365.

Com o desafio de impulsionar a geração de receita foi realizado um *workshop* presencial para a rede de atendimento, visando o aprimoramento de técnicas de relacionamento e negociação. A capacitação teve a carga-horária de 5 horas e contou com a participação de 101 colaboradores.

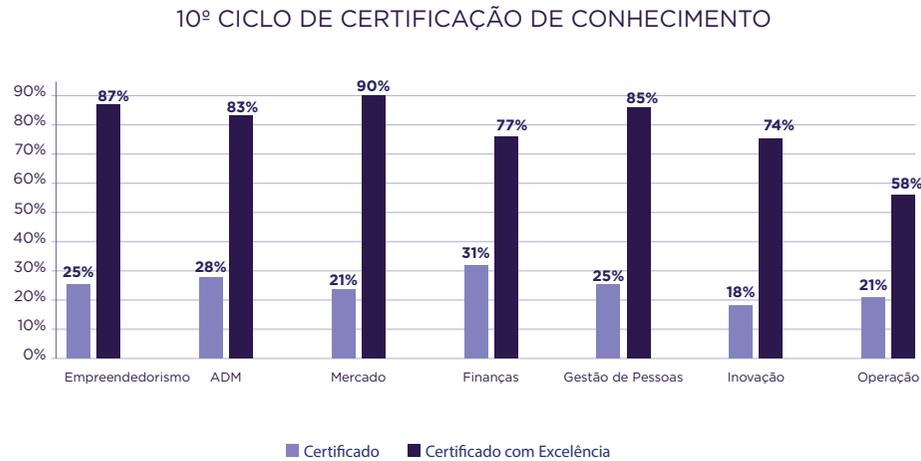
## Certificação do conhecimento

O Programa para Excelência no Atendimento permaneceu no ano de 2023 por meio da certificação de conhecimento técnico essencial, para garantir a qualidade do atendimento aos clientes Sebrae-SP. Tal certificação atua como mecanismo indutor de formação continuada dos profissionais (somente os efetivos que atuam na rede de atendimento), com foco nos conhecimentos relacionados ao negócio. Os resultados foram insumos para políticas de gestão de pessoas, habilitação em produtos, assertividade nas ações de capacitação e processo seletivo interno. Os profissionais foram certificados em:

1. Empreendedorismo e Legislação;
2. Administração e Planejamento;
3. Mercado e Vendas;
4. Finanças;
5. Gestão de Pessoas;
6. Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade;
7. Operações – Logística, Produção e Qualidade.

A certificação nos temas mencionados acima é obrigatória para os todos os analistas e consultores que atuam diretamente na Rede de Atendimento. Estes tiveram acesso a uma plataforma com materiais de estudo e, em seguida, realizaram atividade avaliativa. O certificado, com validade de 4 anos, foi concedido aos colaboradores que obtiveram de 60% a 79,99% de acerto na avaliação, conquistando o certificado de excelência os que atingiram mais de 80%.

**Gráfico 5** Resultados 10º Ciclo de Certificação de Conhecimento da Rede de Atendimento - 2023



Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão de Pessoas (2023).

O 10º Ciclo da Certificação de Conhecimento atingiu 382 participações (cada participante poderia realizar provas dentro dos sete temas), apresentando um resultado geral, independentemente de espaço ocupacional, de 98% de aproveitamento, sendo 18% de Certificados e 81% de Certificados com Excelência.

**Quadro 27** Comparativo do indicador de capacitação com excelência por ciclo

Ciclo	2018		2019		2020		2021		2022		2023	
	Prev.	Realiz.										
5º	46%	60%										
6º			75%	71%								
7º					78%	2%						
8º							70%	68%				
9º									70%	65%		
10º											70%	64%

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão de Pessoas (dezembro de 2023).

Desde o início, o Programa para Excelência no Atendimento tem apresentado um aumento significativo dos colaboradores certificados com excelência, representado 64% dos consultores em 2023. Importante destacar que a estratégia de atuação da Rede de Atendimento passou por ajustes nos últimos três anos, onde foi descontinuado o requisito obrigatório da obtenção da Certificação em Excelência por parte dos consultores. A necessidade de alcançar esse resultado permanece apenas para os temas relacionados às suas atuações específicas no atendimento.

Outra mudança significativa ocorrida em 2023 refere-se às atividades realizadas pelos colaboradores que atuam na Rede de Atendimento, com diminuição no número de atendimentos diretos realizados aos clientes e o aumento de atividades relacionadas a gestão de programas, projetos, territórios e terceiros, além da prospecção de clientes. Diante dessa mudança, em 2024, os moldes atuais da Certificação de Conhecimentos serão reavaliados.

### Atividades para Liderança

Em 2023, considerando o primeiro ano da nova gestão do Sebrae-SP, optou-se por realizar atividades ao corpo gerencial conjuntamente com os demais colaboradores ao longo do ano, a fim de contribuir com a adaptação da liderança a esse novo contexto. Para 2024, estão sendo previstas ações de treinamento e desenvolvimento específicas para este público.

#### d. Atividades para Estagiários

Em 2023, a 11ª edição do Projeto Estagiário Empreendedor foi disponibilizada, oferecendo aos estagiários uma imersão no Sebrae-SP com o objetivo de apresentarem ações que possam contribuir para os objetivos estratégicos propostos para a instituição. Na referida edição houve a participação de 115 estagiários (39 da Sede do escritório do Sebrae-SP e 76 de Escritórios Regionais), com 34 grupos inscritos e 31 projetos entregues. Todos os projetos foram submetidos a uma banca avaliadora, composta por colaboradores da sede e de escritórios regionais, com o objetivo de selecionar 3 projetos que se destacassem nos critérios de desenvoltura na apresentação, estrutura do projeto, assertividade da estratégia e inovação. Após análise criteriosa, os melhores projetos

foram eleitos e reconhecidos em uma cerimônia direcionada. Para o ano de 2024 será feito o refinamento deste projeto, por meio de ações de acompanhamento e de avaliações sobre a possibilidade da aplicação prática dos projetos selecionados.

Outra ação formulada para os estagiários foi a implantação do novo modelo de integração, realizada anteriormente em conjunto para todas as pessoas contratadas. Agora, a integração é efetuada exclusivamente para este público e com uma abordagem personalizada, enfatizando conteúdos mais correlatos a sua atuação. Em 2023, o índice de participação, nesse novo formato, atingiu 91%.

Adicionalmente, foram realizadas ações de acompanhamento como reuniões de alinhamento com supervisores e estagiários para propiciar o compartilhamento de informações essenciais em sua atuação (determinações da Lei de Estágio e suas aplicações na prática), sensibilização de supervisores para acolhimento e orientação aos estagiários além de dicas de adequação social e similares.

Como resultado desse acompanhamento, o Sebrae-SP conquistou o 2º lugar no Prêmio Melhores Programas de Estágio, promovido pelo CIEE em nível nacional na categoria “Outros Serviços - com 51 ou mais estagiários”.

## Atividades para Jovens Aprendizes

Em 2023, foi realizado pela primeira vez o Programa Aprendiz em Desenvolvimento. O projeto teve por objetivo desenvolver os aprendizes do Sebrae-SP por meio de capacitações modulares e trilhas de conhecimentos para prepará-los para o mercado, com apresentação de temas nos âmbitos técnico e comportamental. O projeto teve a duração de 06 meses, sendo 01 módulo por mês com encontros semanais de 01 hora por turma, totalizando a carga horária de 22 horas. Houve a participação de 90,91% dos jovens aprendizes que demonstraram, ao final do Programa, um índice de satisfação de 92,60%. Foram realizados encontros de abertura, com a apresentação do Programa a tutores e aprendizes e de encerramento, para celebração.

## 1. Ações de Desenvolvimento

### a. Programa Mentoria Organizacional Interna

O programa teve continuidade com a execução de 3 turmas, totalizando a participação de 38 pessoas ao longo do ano, alcançando um resultado de 100% de NPS para indicação do programa. Vale destacar a participação ativa do corpo gerencial, capacitado nessa metodologia para a condução do Programa em 2023. De fato, alguns gerentes aplicaram a metodologia em suas próprias equipes como forma de desenvolvimento. O sucesso do Programa entre os colaboradores levou à realização de um piloto com os estagiários, utilizando a mesma metodologia aplicada aos empregados efetivos. Com a conclusão em dezembro de 2023, será avaliada a viabilidade de extensão do Programa para este público em 2024, além de continuar a aplicação do Programa aos colaboradores efetivos.

### b. Programa de desenvolvimento de competências comportamentais

No intuito de desenvolver o corpo funcional e gerencial do Sebrae-SP em competências comportamentais, foi aplicado um Programa de Desenvolvimento composto por 3 etapas: mapa inicial de competências para diagnóstico de competências parcialmente desenvolvidas; trilhas de capacitações para desenvolvimento de competências e mapas finais de competências para comparação em relação ao resultado inicial. Dessa forma, 913 profissionais foram distribuídos em 4 grupos, alcançando os seguintes resultados:

#### Quadro 28 Programa de Desenvolvimento de Competências

Cadastros	913 participantes cadastrados na plataforma
Mapa inicial de competências	817 participantes realizaram o mapeamento
Trilhas de capacitação	1. Cultura de Inovação 2. Digital Business Mindset 3. Design-Driven Innovation 4. Empreendedorismo nas organizações 5. Inovação Customer Centric
Mapa final de competências	Houve um crescimento de 7.5 pontos na média das competências superando a meta de 4 pontos.

Fonte: FRST Falconi, empresa contratada para realizar o Programa de Desenvolvimento de Competências

### c. Programa de Diversidade

Dando sequência ao Programa de Diversidade, lançado em maio de 2022, com o objetivo de trabalhar temas pilares para a promoção de um ambiente cada vez mais equitativo, diverso, inclusivo e acolhedor, foi instituído em janeiro de 2023, o lançamento de quatro (4) grupos de afinidades, a saber:

- Equidade de gênero;
- Étnico racial;
- LGBTQIAPN+;
- Pessoa com Deficiência.

Colaboradores do Sebrae-SP inscreveram-se voluntariamente para participar desses grupos e, visando facilitar a fluidez das atividades, elegeram representantes e substitutos para cada grupo. A primeira atividade foi mapear as iniciativas de diversidade já existentes, de modo a fortalecê-las e proporcionar maior visibilidade. Posteriormente, o Comitê e os grupos criaram um plano de ações para 2024, com o objetivo de expandir a abordagem do tema na organização. A seguir, apresentam-se as ações realizadas:

#### Cursos em Diversidade:

- Conclusão de duas turmas de capacitação iniciadas em 2022. Uma contou com pelo menos um representante cada de Unidade e Escritórios Regionais e, a outra, com lideranças;
- Publicação de conteúdos e pílulas de conhecimento via e-mail marketing e intranet, baseando-se em um calendário com datas relacionadas aos 4 pilares mencionados;
- Promoção de palestras interativas sobre temas como Dia Nacional da Língua Brasileira de Sinais - Libras, maternagem e diversidade, saúde mental de mães atípicas, Lei Maria da Penha e Dia da Consciência Negra;
- Organização de duas turmas para a participação em curso de Libras, uma delas online com duração de 30h, com pessoas de diferentes Unidades e Escritórios. A iniciativa atendeu não apenas à exigência legal de ter pessoas capacitadas em Libras para o atendimento ao público, mas também ao propósito de tornar o Sebrae-SP um ambiente mais inclusivo e diverso. Em consonância com essa abordagem, foi formada uma turma presencial, com

carga horária de 60 horas, para atender a uma demanda específica do Escritório Regional de Guarulhos. Nesse contexto, o escritório selecionou e contratou a primeira colaboradora (estagiária) surda, que se comunica em Libras, marcando um passo significativo na promoção da inclusão no Sebrae-SP;

- Criação do plano de acessibilidade com a finalidade de apoiar a contratação e integração da estagiária com surdez. Além disso, o plano ofertará suporte para a adaptação de equipamentos e atividades, promovendo para inclusão de outra estagiária com baixa visão;
- Gravação de um videocast sobre Empreendedorismo inclusivo, dividido em 2 dois blocos: o primeiro direcionado a sensibilizar empreendedores para reconhecerem pessoas com deficiência como colaboradores contratados e/ou consumidoras e o segundo bloco focado no empreendedorismo como opção de carreira para pessoas com deficiência;
- Participação dos representantes e substitutos dos grupos de afinidades do Comitê de Diversidade de evento de mercado sobre o tema Diversidade, proporcionando conhecimento sobre as melhores e mais atuais práticas de mercado.

#### Outras ações

Foram realizadas diversas ações buscando a ampliação do conhecimento e a melhoria de processos relacionados ao tema de diversidade. Desta forma, estabeleceu-se contato com outras unidades federativas do Sebrae, incluindo o Nacional, para trocas e compartilhamentos. Como resultado dessa colaboração, contribuimos para a criação da Política de Diversidade do Sebrae Nacional, enquanto a política correspondente à unidade de São Paulo está em fase de elaboração para aprovação e institucionalização.

Foi promovida ação de colaboração com o Programa Sebrae Delas, realizando atividades de autoconhecimento e autocuidado com as gestoras do programa. A iniciativa resultou na participação da unidade de pessoas na Comissão de Mulheres e na aprovação da capacitação de 17 mulheres gestoras do Sebrae Delas na temática ESG.

No que diz respeito à Feira do Empreendedor 2023 (FE23), a Unidade apoiou as Arenas Olhar Acessível e ESG tanto na programação quanto na realização do evento, trazendo temáticas de diversidade, e contribuiu na

criação de um *e-book* com orientações para painelistas e palestrantes sobre como realizar uma apresentação inclusiva. As arenas atenderam 557 clientes durante a FE23, e o objetivo para 2024 é ampliar esse apoio de forma transversal aos demais estandes.

Destaca-se também a revisão de comunicados de processos seletivos para vagas afirmativas, atualizando o conteúdo para uma linguagem inclusiva. Para legitimar ainda mais esses processos, estabeleceram-se contatos com diferentes empresas para a contratação de uma banca de hetero identificação racial, sendo o alinhamento já realizado com a Unidade responsável.

#### d. Programa de Saúde e Bem-estar

Durante a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT), equipes de saúde médica clínica e ocular foram disponibilizadas para realizar exames nas unidades do Sebrae-SP. Para os demais Escritórios Regionais, foram conduzidas rodadas de visitas com o intuito de compartilhar dicas e orientações sobre alimentação saudável. Uma conquista significativa foi a aquisição de uma ambulância, disponível por demanda, para atender aos profissionais das unidades. Além disso, os serviços de Psicologia e Assistência Social foram disponibilizados tanto na modalidade presencial quanto online, mediante agendamento.

Além disso, ao longo de 2023, foram promovidas palestras de autoconhecimento e autocuidado, abordando temas como saúde mental e prevenção ao suicídio. Com o objetivo de fortalecer os vínculos familiares, foi promovida uma ação presencial destinada a receber os filhos dos empregados, com idades entre 3 e 12 anos, para participarem de atividades lúdicas ao longo de um dia. A iniciativa representa uma oportunidade para estreitar laços, aproximar familiares e criar memórias, contribuindo, dessa forma, para um ambiente que promove o senso de pertencimento.

## 2. Ações de Atração e Seleção

Em 2023, os processos seletivos foram conduzidos considerando a perspectiva da diversidade, conforme mencionado anteriormente. Como resultado, foram realizados 100 processos seletivos, sendo 64 concluídos para

vagas externas e 28 concluídos para vagas internas. Dentro desse total de vagas preenchidas, 40 mulheres foram contratadas, incluindo 2 em cargos de liderança, sendo uma delas através de uma vaga aberta como medida afirmativa para mulheres. Além dos processos seletivos, outras 3 mulheres foram indicadas para assumir cargos de confiança.

Com o intuito de ampliar o enfoque em diversidade alinhado à estratégia da empresa, foi estabelecida uma meta de contratação de pessoas negras por meio de vagas afirmativas. Nesse contexto, 10 pessoas negras foram selecionadas para ingresso no Sebrae-SP, ocupando diferentes espaços e áreas de atuação. Também foram abertas vagas para pessoas com deficiência, resultando na contratação de 4 profissionais. Atualmente, há um total de 51 empregados com deficiência, ultrapassando a exigência legal. Em relação às vagas de estágio, foram conduzidos 160 processos seletivos, com 14 em processo de admissão e os demais já contratados. Dentre os contratados, 26 estagiários possuem algum tipo de deficiência, superando também a exigência legal.

Também foram selecionados 33 jovens aprendizes, e mais 6 processos seletivos estão em andamento.

Segue abaixo quadro com resumo dos dados:

#### Quadro 29 Vagas e contratações em 2023

Mulheres contratadas via processo seletivo	40
Mulheres contratadas para cargo de liderança - Nível Coordenação	2 (1 delas afirmativa para mulheres)
Pessoas negras contratadas via vagas afirmativas	10
Pessoas com deficiência contratadas	4
Vagas abertas ao público externo	70
Vagas abertas ao público interno	30
Vagas de aprendizes	33
Vagas de estágio	160
Total de vagas abertas para empregados	100
Total de vagas concluídas para empregados	92

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão de Pessoas (2023).

Em complemento, segue quadro com demais informações pertinentes:

**Quadro 30** Quantitativo de colaboradores em 2023

Empregados com deficiência	51
Estagiários com deficiência	26
Total de empregados	992
Total de estagiários	212
Total de jovem aprendiz	52
Turnover	7,96%

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão de Pessoas (2023).

Logo após a admissão, 84% dos recém-admitidos participaram do programa de integração com o objetivo de conhecerem mais sobre o Sebrae-SP e sua cultura, bem como foram acolhidos por todas as Unidades da Sede e nos seus respectivos Escritórios Regionais.

### 3. Ação de Gestão de Desempenho

Por mais um ano consecutivo realizou-se o Ciclo Avaliativo (avaliação de entregas x avaliação de competências), garantindo a continuidade da cultura de avaliação e reconhecimento do desempenho profissional. Aproximadamente 98% do público já realizou as avaliações e o término do processo está previsto para janeiro de 2024, a fim de que o próximo ciclo seja iniciado em fevereiro de 2024.

### 4. Ação de Clima Organizacional

Dentre as diferentes formas de avaliar a satisfação dos colaboradores, uma das mais efetivas é a Pesquisa de Clima organizacional. Por isso, foi contratada a Great Place to Work (GPTW), empresa especialista neste cenário, vez que desde 1997, publica um ranking das melhores empresas para se trabalhar, partindo de temas e critérios previamente definidos.

O objetivo de participar dessa forma de avaliação é a possibilidade de construção de um Sebrae-SP mais colaborativo e com ambiente mais favorá-

vel para as pessoas, e, sobretudo, continuar sendo uma empresa referência em empreendedorismo e que cria estratégias para a melhoria contínua

Por dois anos consecutivos (2021 e 2022), o Sebrae-SP conquistou o selo de aprovação e a certificação como uma das melhores empresas para se trabalhar. Em 2021, a certificação foi alcançada com a nota 71, enquanto em 2022 a pontuação aumentou para 77. Esses resultados refletem o comprometimento com diferentes frentes de trabalho e ações realizadas em 2022 para tornar o Sebrae-SP mais inovador, diverso, ágil e eficiente.

No decorrer de 2023, o Sebrae -SP seguiu priorizando o bem-estar dos colaboradores e novamente participou da Pesquisa de Clima da GPTW. O objetivo foi identificar a percepção dos empregados em relação ao ambiente interno e promover ajustes necessários. Os resultados dessa pesquisa serão divulgados em fevereiro de 2024 e almejamos conquistar mais uma vez a Certificação.

### 5. Ação de Dimensionamento de Pessoal

Foi aprovado pelo Conselho Deliberativo Estadual (CDE) um novo dimensionamento de pessoal na ordem de 15% dada a projeção de crescimento do quadro de empregados de acordo com o planejamento orçamentário de 2024. Há uma expectativa de que as novas contratações ocorram ao longo de 2024. Importante ressaltar que tal percentual levou em consideração as seguintes variáveis para a Rede de Atendimento:

- homem-hora de atendimento aos clientes;
- hora indireta para planejamento de atendimento;
- deslocamento para realização das atividades;
- registro histórico de hora direta de atendimento aos clientes;
- modelo operacional do escritório;
- metas planejadas para o ano seguinte.

E para as Unidades da sede:

- escopo e complexidade das atividades desempenhadas;
- perfil e desempenho do profissional são direcionadores de valor, evidenciando um conhecimento tácito das atividades core do Sebrae-SP.

## ii. Conclusão

A partir das iniciativas mencionadas e dados apresentados, ressalta-se que houve o atingimento de resultados superiores às metas pactuadas para 2023 no que tange:

- ao desenvolvimento de competências comportamentais, trabalhadas pela FRST Falconi, superada com o resultado de 7.5 pontos frente inicial de 4;
- à contratação de pessoas negras, via vagas afirmativas, também superadas com atingimento percentual de 186% (Meta 7% / Realizado 13%).

Outros destaques ao trabalho realizado ao longo do ano foram:

- a definição de consequências dos ciclos avaliativos 2021, com 189 pessoas contempladas, e 2022, com 180;
- a aprovação do novo dimensionamento de pessoal;
- a gestão do espaço do colaborador na FE2023, com média de satisfação de 4.32 numa escala de 1 a 5.

Para dar continuidade ao trabalho realizado em 2023, o Sebrae-SP focará nos seguintes temas, definidos no planejamento estratégico 2024:

- Atração, retenção e reconhecimento;
- Desenvolvimento da cultura interna de inovação;
- Cultura de resultados;
- Cultura e competência em dados; e
- Promoção da Diversidade.

Para trabalhar os temas e contribuir com a cultura da inovação, o respeito às pessoas, a diversidade e os negócios, foram desenhados os seguintes projetos:

### Quadro 31 Projetos para 2024

Projeto	Resultado
Atraindo e Retendo Pessoas	Diminuir o turnover de profissionais bem avaliados no Ciclo Avaliativo;
	Ampliar a presença do público diverso em diferentes posições;
	Ampliar o letramento sobre inclusão e diversidade; e Desenvolver cultura da inovação.

Desenvolvendo Pessoas	Aumentar as competências técnico-comportamentais do corpo funcional do Sebrae-SP;
	Promover a cultura da inovação a partir das ações realizadas
Reconhecendo Pessoas	Aumentar a percepção de valorização do corpo funcional;
	Melhorar o Clima Organizacional.
Inovando com as Pessoas	Estimular colaboradores a apresentar soluções criativas e inovadoras para situações-problema do dia a dia e/ou temas específicos previamente identificados.

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão de Pessoas (2023).

E, por fim, cabe pontuar que os procedimentos e políticas de gestão de pessoas devem respeitar a diretriz de alinhamento com as melhores práticas de mercado, a fim de suportar os objetivos estratégicos do Sebrae-SP.

## 5.14 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)

Nelson Hervey Costa, Diretor-Superintendente e Reinaldo Correia, Diretor de Administração e Finanças

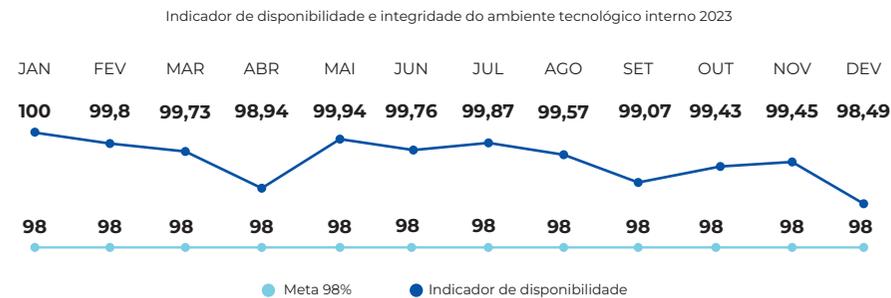
### i. Análise

Para efetiva aplicação do conhecimento é imperativo contar com uma infraestrutura de dados robusta, capaz de suportar e organizar as informações de maneira eficiente. Nesse contexto, o Sebrae-SP desempenhou um papel

crucial ao aprimorar e atualizar o hub de dados, centralizando e tratando as bases corporativas. O esforço resultou na garantia da integridade e na melhoria da disponibilidade de dados, proporcionando uma base sólida para a tomada de decisões.

Além disso, realizaram-se ajustes na integração com os sistemas do Sebrae Nacional, culminando em uma considerável diminuição no tempo exigido para a atualização dos dados. As melhorias foram viabilizadas mediante a automação de rotinas e a criação de relatórios gerenciais destinados às unidades de negócios. Com isso, o gestor de um projeto pode identificar e corrigir possíveis inconsistências sem depender exclusivamente de uma equipe técnica para conduzir esse processo.

**Gráfico 6** Desempenho do indicador de disponibilidade e integridade do ambiente tecnológico interno: 2023



Fonte: Sebrae-SP. Unidade Infraestrutura da Informação (2023)

**Quadro 32** Desempenho do indicador de pontualidade e atendimento das entregas dos projetos estratégicos e suporte: 2023

% Disponibilidade e integridade do ambiente tecnológico												
Pontualidade e Atendimento das Entregas dos Projetos Estratégicos e Suporte												
PROJETOS												
META	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
80%	100											
	SUPORTE											
	98,0	97,0	96,0	97,0	94,0	91,0	82,0	84,4	94,4	90,7	87,0	0,0
TOTAL												
	99,0	98,5	98,0	98,5	97,0	95,5	91,0	86,7	97,2	95,4	93,5	50,0
MÉDIA TOTAL												
91,7%												

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Infraestrutura da Informação (2023)

O Sebrae-SP conta também com uma equipe especializada na geração e análise de dados, cuja principal responsabilidade é monitorar, organizar e divulgar indicadores alinhados às metas da organização. A equipe também realiza o acompanhamento do desempenho em nível estadual, regional e por unidade do Sebrae-SP. Além disso, são desenvolvidos e disponibilizados dados adicionais que colaboram diretamente com as equipes de gestão da estratégia (grupos de trabalho compostos por diversas Unidades do Sebrae-SP, corresponsáveis pela gestão e execução das principais estratégias da empresa), desempenhando um papel fundamental no acompanhamento e alcance dos objetivos estabelecidos.

Com o intuito de fortalecer a cultura de dados e aprimorar e expandir a atuação nesse domínio, o Sebrae-SP integrou-se ao *bodyshop* do Sebrae Nacional, aumentando assim o número de profissionais dedicados à implementação de projetos cruciais.

Um dos projetos centrais foi a modernização do ambiente de dados, buscando aprimorar a consulta e utilização por meio de painéis desenvolvidos na plataforma Power BI. Avanços significativos na navegação e utilização dos indicadores e informações já haviam sido implementados no ano

anterior. Em 2023, esse processo continuou sendo refinado, com a modernização do armazenamento dos dados na Nuvem Azure. A abordagem proporciona um ambiente robusto para armazenar, processar e analisar dados de maneira eficiente. Como resultado, as consultas aos dados tornaram-se mais rápidas para os usuários, com a vantagem de possibilitar o acesso via celular. Tais iniciativas refletem o compromisso do Sebrae-SP em adotar soluções tecnológicas avançadas para impulsionar suas atividades, promovendo um ambiente empreendedor dinâmico e eficaz.

Todas essas iniciativas resultaram em melhorias significativas no Índice Gartner, uma ferramenta estratégica que possibilita às organizações otimizar seu desempenho funcional por meio de uma avaliação abrangente das atividades relacionadas a dados. O diagnóstico avalia duas dimensões cruciais: importância e maturidade. A maturidade reflete o estágio de desenvolvimento organizacional em uma atividade, alinhado com as melhores práticas. Por meio desse indicador, é possível identificar como a organização reconhece, avalia e prioriza seu portfólio de projetos, direcionando investimentos em iniciativas de Data Analytics que maximizam o valor de negócio.

Em 2022 o Sebrae-SP obteve uma nota de 2,21, situando-se na escala 2 do índice. Já em 2023, registrou um avanço significativo para 2,39, indicando uma classificação elevada de 2 para 2+. Essa escala varia de 1 a 5. Este progresso destaca o compromisso contínuo da organização em aprimorar suas práticas e alcançar excelência operacional, evidenciando um amadurecimento significativo em suas estratégias de gestão de dados e análise.

## ii. Conclusão

O ano de 2023 foi de extrema importância para a organização dos dados. Projetos inovadores, que introduziram novas tecnologias, métodos de armazenamento e facilitar a navegação para os usuários ganharam destaque. A ampliação da colaboração com a equipe do *bodyshop* propiciou projetos importantes programados para consolidar-se ao longo de 2024.

Em síntese, a transformação e otimização da infraestrutura de dados pelo Sebrae-SP não apenas fortaleceram a integridade e disponibilidade

das informações, mas também simplificaram significativamente a gestão e atualização desses dados. Ao incorporar ajustes na integração e adotar práticas de automação, a organização proporcionou aos gestores a capacidade de identificar e corrigir potenciais inconsistências de forma ágil e independente. Assim, essas iniciativas não apenas elevaram a eficiência operacional, mas também solidificaram uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas no ambiente empresarial.

Em 2024 será lançado um novo ambiente de dados em nuvem, denominado “data lake”. Esse repositório centralizado foi concebido para armazenar, processar e proteger volumes substanciais de dados, independentemente de sua estrutura, incluindo dados estruturados, semiestruturados e não estruturados. Este avançado ambiente tem como objetivo simplificar e automatizar as rotinas de gerenciamento e tratamento de dados, proporcionando uma solução abrangente para as demandas crescentes e complexas de armazenamento e processamento de informações.

## 5.15 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 instituição:

- Fornece 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)** Reinaldo Correia, Diretor de Administração e Finanças

### i. Análise

Para cumprir a missão do Sebrae-SP e atingir os objetivos delineados no mapa estratégico, esforços foram direcionados principalmente na disponi-

bilização de tecnologia capaz de acompanhar a evolução digital constante. A atuação foi centrada nas diretrizes de oferecer serviços de segurança da informação e proteção de dados pessoais, em conformidade com a LGPD, modernizar a infraestrutura de backoffice, aprimorar a experiência do usuário e realizar análises para facilitar a aquisição e/ou licenciamento de *softwares*.

Com o intuito de modernizar a infraestrutura computacional e proporcionar aos colaboradores ferramentas de trabalho com desempenho superior, maior segurança e disponibilidade, foi realizada a atualização do conjunto de *notebooks* no Sebrae-SP. Para melhorar ainda mais a experiência dos colaboradores internos, foi implementada a automação dos processos e configurações, permitindo a entrega dos novos *notebooks* por meio de um modelo de autoatendimento, eliminando a necessidade de intervenção técnica.

O lançamento da plataforma *Workspace 1.0*, que inclui autenticação unificada e centralização dos sistemas corporativos, representou uma atualização abrangente. Destaca-se, especialmente, o sucesso na adoção do Sistema de Gestão Operacional e Fiscal de Contratos (STARTEC), com o objetivo de automatizar e digitalizar os processos internos. Essa iniciativa resultou na eliminação de atividades operacionais e retrabalho, proporcionando um aumento significativo no valor entregue aos nossos clientes.

## ii. Conclusão

A atuação em 2023 concentrou-se em diretrizes cruciais, abrangendo a oferta de serviços voltados à segurança da informação e à proteção de dados pessoais, em conformidade com a LGPD. Além disso, promovemos a modernização da infraestrutura de backoffice e a análise para viabilização da aquisição e/ou licenciamento de *softwares*. Como resultado, alcançamos uma atualização tecnológica significativa, introduzindo uma nova tecnologia WiFi e implementando a atualização e padronização automatizadas das estações de trabalho. Destacamos, ainda, a inovação na experiência dos nossos colaboradores ao disponibilizar novos *notebooks* por meio de um modelo de autoatendimento, eliminando a necessidade de deslocamento dos colaboradores dos Escritórios Regionais até a Sede para realizar a troca.

Para o ano de 2024, as diretrizes prioritárias de atuação não se limitarão

apenas a essas, mas também abrangerão todas as demais elencadas, as quais irão orientar as ações e entregas da unidade. Destacam-se as seguintes prioridades:

1. Fornecer serviços de segurança da informação e comunicação.
2. Oferecer serviços de proteção de dados pessoais, em conformidade com a LGPD.
3. Modernizar a infraestrutura de backoffice.
4. Implementar infraestrutura hiper convergente de datacenter.
5. Prover uma rede de comunicação de dados.
6. Disponibilizar serviços em nuvem pública.
7. Analisar e viabilizar a aquisição e/ou licenciamento de *softwares*.
8. Fomentar o desenvolvimento colaborativo.
9. Definir e aplicar uma arquitetura de referência.
10. Estabelecer uma autenticação única de usuários.
11. Desenvolver soluções digitais inovadoras.
12. Sustentar os sistemas corporativos existentes.
13. Oferecer infraestrutura para o programa de inteligência de dados.
14. Apoiar atividades de extração de dados para a elaboração de painéis.
15. Subsidiar as unidades na formulação de soluções eficazes

## 5.16 Infraestrutura física - modernizar a infraestrutura física

### Descrição geral

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

Para isso, a entidade:

- 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)

Reinaldo Correia, Diretor de Administração e Finanças

### i. Análise

Com relação à infraestrutura física, em 2023 a entidade dispôs de 711 pontos físicos de atendimento, assim distribuídos: Sede Administrativa, Escola de Negócios e Faculdade Sebrae, 33 Escritórios Regionais (ERs), 2 Pontos de Atendimento próprios (PA) e 674 operações com parcerias (Sebrae Aqui).

#### Quadro 33 Comparativo da Estrutura física do Sebrae-SP

Indicadores	Quantidade			
	2022		2023	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Escritórios Regionais	-	33	-	33
Pontos de Atendimentos - PA	-	2	-	2
Unidades em parceria – Sebrae Aqui	514	626	-	674
Total	514	661		709

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Atendimento ao Cliente e Unidade Administração e Projetos e Obras (2023)

Durante o ano de 2023, foram executadas diversas otimizações na infraestrutura predial, tais como: (i) melhorias da infraestrutura; (ii) propostas de mudanças de layout; (iii) reformas, entre outras adequações, a saber:

#### 1. Edifícios Próprios:

- Reforma para a modernização completa no andar térreo da Sede, entregue em junho de 2023;
- Reforma e modernização do estúdio multimídia, entregue em maio de 2023;
- Adaptações estruturais, incluindo ajustes divisórios e substituição de mobiliários para a conclusão de *retrofit* dos pavimentos tipo da Sede;
- Tratamento de infiltrações e patologias prediais na Sede;
- Início da reforma do muro de vidro da Rua Apeninos e da Rua Vergueiro;
- Início da reforma de acessibilidade dos sanitários dos pavimentos da Sede ainda não adequados;

- Atualização das divisórias sanitárias do pavimento subsolo, além de uma série de outras adequações de infraestrutura para atendimento do programa local;
  - Conclusão do retrofit dos elevadores da Escola de Negócios.
- Cabe destacar as modernizações dos Escritórios Regionais de Guaratinguetá, reforma entregue em julho de 2023 e Baixada Santista, com previsão para março de 2024. Todas as estruturas foram reformadas e modernizadas, transformando os ambientes dos escritórios regionais em espaços mais funcionais.

#### 2. Nos Escritórios Regionais:

- Modernização do ER Guaratinguetá, entregue em julho, com novo endereço;
- Modernização do ER Baixada Santista, com formato *Built To Suit*;
- Adequações civis do ER Sorocaba;
- Adequações civis do ER Ourinhos;
- Adequações ACM fachadas ER's ;
- Elaboração de projetos técnicos para modernização dos ERs: Capital Norte e Capital Leste 2;
- Suporte de projeto e mobiliário para a implantação de 47 postos do Sebrae Aqui.

### ii. Conclusão

O ano de 2023 foi um ano de entregas e realizações no campo da infraestrutura predial do Sebrae-SP, com a entrega de espaços completamente modernizados, a destacar: entrega do ER de Guaratinguetá e previsão do ER Baixada Santista para março de 2024; o pavimento térreo e o estúdio multimídia na Sede; além de 48 postos do Sebrae Aqui.

Em paralelo com os serviços de modernização, foram realizadas ações contínuas de monitoramento e manutenção preventiva e corretiva. No Edifício Sede, foram entregues duas grandes reformas - a do Estúdio, localizado no 8º pavimento e a reforma no piso térreo.

Além disso, em 2023 consolidou-se parte do programa denominado “UPO Presente” – em que foram realizadas vistorias técnicas em todos os ERs;

e a entrega de dois ERs modernizados.

Para 2024, a ideia é manter e melhorar o aumento na periodicidade e eficiência das vistorias, bem como com a modernização de outros ERs, a manutenção para todos escritórios – com a contratação de empresa especializada em manutenção para padronizar o atendimento e melhorar o nível de serviço, e, a renovação gradativa de grande parte do parque dos equipamentos e/ou sistemas de climatização dos ERs com vistas a colaborar com a estratégia de sustentabilidade e com a eficiência energética, além de melhorar a prestação de serviços de manutenção preventiva e corretiva em todo o Estado.

## 5.17 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)** Marco Vinholi, Diretor Técnico

### i. Análise

Em relação aos desafios identificados pelo Sebrae para os próximos anos, tanto em âmbito estadual quanto nacional, é notável a prioridade dada à criação de um modelo operacional sustentável e de longo prazo. Esse modelo é fundamental para permitir que o Sebrae continue a fornecer seus serviços às Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e se destaque no cenário empreendedor do Estado de São Paulo. Como resultado dessa identificação, o Sistema se direcionou para a captação de receitas por meio de atividades comerciais que abrangem não apenas seu público final, mas também médias e grandes empresas, bem como entidades envolvidas no relacionamento com as MPEs.

No contexto desse desafio, o Sebrae-SP desenvolveu e implementou um modelo comercial com o objetivo de garantir maior sustentabilidade operacional. Isso foi alcançado com ênfase na maximização da receita proveniente de fontes alternativas, reduzindo assim a vulnerabilidade associada à dependência de recursos financeiros provenientes das fontes tradicionais.

A estratégia comercial adotada para a geração de receitas no Plano Anual (PA) de 2023 concentrou-se na criação de projetos corporativos e em parcerias com grandes empresas. Essa abordagem visou aumentar a competitividade e promover a transformação no ambiente das MPEs. As parcerias estabelecidas com os principais atores do mercado permitiram aprimorar a experiência e o valor entregue aos clientes do Sebrae-SP, proporcionando oportunidades de aprimoramento na gestão por meio de soluções e tecnologias de mercado.

Essa estratégia está alinhada com a diretriz de ampliar e diversificar as formas e fontes de captação de recursos financeiros, com o objetivo de expandir as atividades do Sebrae-SP. O foco está na obtenção de receitas junto a grandes empresas, ao mesmo tempo em que reduz a necessidade de cobrar pelos produtos educacionais oferecidos aos empreendedores e as pequenas empresas (MPEs). Isso é feito em pleno respeito ao compromisso social do Sebrae-SP, especialmente em relação aos clientes envolvidos na inclusão produtiva.

No decorrer do ano de 2023, foram realizados projetos significativos voltados para as questões de ESG (Ambiental, Social e Governança). Dentre eles, destacam-se iniciativas focadas no empreendedorismo feminino em parceria com a Coca-Cola, bem como projetos de inclusão produtiva em colaboração com a Suzano, o “Projeto Semente”. Essas ações foram conduzidas em nível estadual e envolveram a participação de diversos escritórios regionais em todo o Estado de São Paulo. Além desses esforços, foram conduzidas pesquisas em colaboração com grandes empresas do mercado, como a Fiserv e a Docusign, com o objetivo de mapear a situação e identificar áreas de melhoria para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), contribuindo assim para aprimorar o atendimento a esse segmento.

Outro ponto foi o encerramento da política de gratuidade para MPEs

estabelecida até 2022. Junto a isso, foi implementada uma política de desconto no caso de aquisições de 3 produtos e após um período de alinhamento deste novo posicionamento com o mercado, atingimos o patamar de R\$ 8 milhões de receitas com o público direto.

Um destaque notável foi a 12ª edição da Feira do Empreendedor, que alcançou um recorde na captação de receitas por meio de expositores e patrocinadores. No ano de 2023, mais de R\$ 8,8 milhões<sup>71</sup> foram captados junto a patrocinadores e expositores, que tiveram a oportunidade de apresentar seus produtos e serviços aos visitantes da feira, resultando em negócios que ultrapassaram a marca de 400 milhões com esse público. Uma abordagem inovadora incluiu a participação de 86 prefeituras e consórcios de prefeituras, que ofereceram aos visitantes da Feira do Empreendedor 2023 (FE23) as oportunidades de investimento local por meio de fornecedores regionais e projetos de desenvolvimento do empreendedorismo em suas respectivas regiões.

Em termos gerais, cerca de R\$ 12,6 milhões dos R\$ 20,7 milhões totais de receita captados em 2023 provieram de médias e grandes empresas/entidades. Esse fato evidencia a estratégia bem-sucedida de diversificar as fontes de receita, envolvendo o público indireto do Sebrae. Essa abordagem aponta para um processo de médio e longo prazo, visando aumentar a participação de grandes *players* em projetos do Sebrae-SP que apoiam empreendedores e MPEs, ao mesmo tempo que contribuem significativamente para a captação de receitas necessárias para alcançar essa meta ambiciosa.

O Sebrae-SP avançou em sua estratégia para 2023, focando no desenvolvimento de seis trilhas de capacitação pagas, distintas em conteúdo e formato, visando cativar seu público-alvo. A abordagem central foi a criação de diferenciais significativos em relação ao portfólio existente, garantindo atratividade sem renunciar à acessibilidade dos preços. Os preços foram estudados de forma a se mostrarem acessíveis ao público.

O Sebrae-SP deu mais um passo significativo ao adaptar a Vitrine Sebrae para uma plataforma que segue os moldes das plataformas de comércio eletrônico.

Com capacidade para exibir e comercializar soluções e combos, a plata-

forma proporciona uma navegação intuitiva, transações financeiras seguras, gerencia pedidos, oferece suporte ao cliente e realiza análises de dados, entre outras funcionalidades cruciais para uma experiência completa de comércio online.

A Faculdade Sebrae obteve crescimento expressivo nos últimos 5 anos, de 50 alunos em 2018, para mais de 2.500 alunos em 2023. Atualmente, a instituição oferece três cursos de graduação e três de pós-graduação, além de mais de 30 cursos livres.

A receita bruta em 2023 superou a marca do R\$ 1,7 milhão, demonstrando o potencial para a geração de receita. Os produtos ofertados pela Faculdade Sebrae somam e complementam o portfólio do Sebrae-SP. O objetivo, em parceria com os Polos, é ampliar a oferta de soluções aos clientes e consequentemente contribuir para o aumento da receita.

#### Quadro 34 Meta de captação de receita do Sebrae-SP

Indicador	Em reais (R\$)			
	2022		2023	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado*
Receita	23.500.000	11.114.255	40.000.000	21.010.143

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Finanças e Controladoria (2023).

\*Nota: Receita Realizada bruta. Não considera fatores como Inadimplência Recuperada, Inadimplência Gerada, Receita Futura e Bolsistas/Anistias

#### ii. Conclusão

O ano de 2023 refletiu o desenvolvimento da cultura comercial no Sebrae-SP com a incorporação de novas fontes de receita e a captação de grandes *players* de mercado nos projetos e ações para o desenvolvimento de empreendedores e MPEs do Estado. Este modelo se demonstrou sustentável para o atingimento das metas e para o posicionamento estratégico do Sebrae-SP como HUB de soluções para MPEs em São Paulo.

O aumento da receita captada com clientes indiretos passou de R\$ 5 milhões de 2022 para R\$ 12,6 milhões em 2023<sup>72</sup>, apontando para o modelo

<sup>71</sup>Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica – Painel de Receitas (2023).

a ser desenvolvido em 2024 especialmente por meio da comercialização de cotas de patrocínio, projetos especiais e as demais fontes criadas em 2024.

Esses avanços estratégicos e investimentos significativos do Sebrae-SP em 2023 representam um compromisso com a modernização e aprimoramento de seus serviços. A criação das trilhas de capacitação diferenciadas, aliada à adaptação da Vitrine Sebrae como uma plataforma de comércio eletrônico, não apenas demonstra a capacidade de inovação, mas também seu comprometimento em atender às demandas das pequenas empresas paulistas de maneira mais atrativa, acessível e eficiente.

O ano de 2024 será dedicado à análise do desempenho das ações comerciais com o objetivo de aprimorá-las e ampliar seu volume de consumo. Essa iniciativa representa um dos primeiros passos na comercialização de produtos pelo canal e-commerce. Para isso, serão consideradas métricas de performance como taxas de conversão, retenção, cliques, abandono de carrinho, ticket médio, rejeição, permanência na vitrine, entre outros. Esses indicadores servirão como base para melhorias, adaptações e possíveis novos lançamentos.

Com a atuação da Faculdade Sebrae e a atuação dos Polos, seja no Estado de São Paulo ou fora do Estado, há potencial não apenas de crescimento da marca e do número de alunos, mas também na geração e incremento de receita.

Em 2023, podemos destacar a turma de MBA em Educação Empreendedora 5.0 para os professores do município de Aguaí. Foram 23 vagas adquiridas pelo município para capacitar seus docentes. Vale destacar, ainda, a comercialização de 66 vagas de cursos livres e 13 vagas do MBA em Gestão de Negócios, venda realizada pelos Polos da Faculdade no Estado de São Paulo (Escritórios Regionais)<sup>73</sup>.

Em 2024, embora os números de capacitação previstos ainda sejam modestos, planejamos fortalecer nossos Polos (Escritórios Regionais) para uma atuação mais estratégica e competitiva.

## 5.18 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)** Nelson Hervey Costa, Diretor-Superintendente e Reinaldo Correia, Diretor de Administração e Finanças

### i. Análise

Para aprimorar a eficiência na aplicação de recursos financeiros, é crucial alinhar o orçamento com as atividades fim, além de implementar avaliações de desempenho regulares, investir em tecnologia para automação, promover treinamento e desenvolvimento, adotar práticas de gestão de riscos financeiros, estabelecer monitoramento contínuo e fomentar a inovação nos processos financeiros. Essas estratégias visam otimizar a alocação de recursos, reduzir custos, e garantir que a utilização dos recursos esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

No ano de 2023, a meta do SEBRAE-SP era direcionar 78,9% dos recursos totais diretamente para a atividade fim. Obtivemos um resultado de 87,7%, com a maioria desse valor concentrada no alcance do objetivo estratégico de Atendimento Direto pelo Sebrae, representando 96% dos recursos aplicados na atividade fim.

Todas as iniciativas tratadas nesse capítulo têm como objetivo trazer maior eficiência operacional de forma a reduzir esforços nas atividades-meio, permitindo ampliar os recursos aplicados na atividade-fim, conforme quadro abaixo:

<sup>72</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica – Painel de Receitas (2023).

<sup>73</sup> Fonte: Sebrae-SP. Unidade Cultura Empreendedora (2023).

**Quadro 35** Recursos aplicados na atividade-fim

<b>Indicador</b>	<b>2021 (*)</b>	<b>2022 (**)</b>	<b>2023 (***)</b>
	<b>Realizado</b>	<b>Realizado</b>	<b>Realizado</b>
Recursos aplicados na Atividade-Fim	89,5%	81,4%	87,7%

Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Finanças e Controladoria (2023).

(\*) 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.

(\*\*\*) Do total de despesas executadas em 2023, 87,7% foram aplicados na atividade fim.

*ii. Conclusão*

Em conclusão, a melhoria da eficiência na aplicação de recursos financeiros é essencial para o sucesso organizacional. A adoção de estratégias como o alinhamento do orçamento aos objetivos estratégicos são passos cruciais. Essas medidas não apenas buscam otimizar a utilização de recursos, reduzir custos e mitigar riscos, mas também asseguram que a alocação de recursos esteja alinhada de maneira estratégica, impulsionando o sucesso a longo prazo da organização.

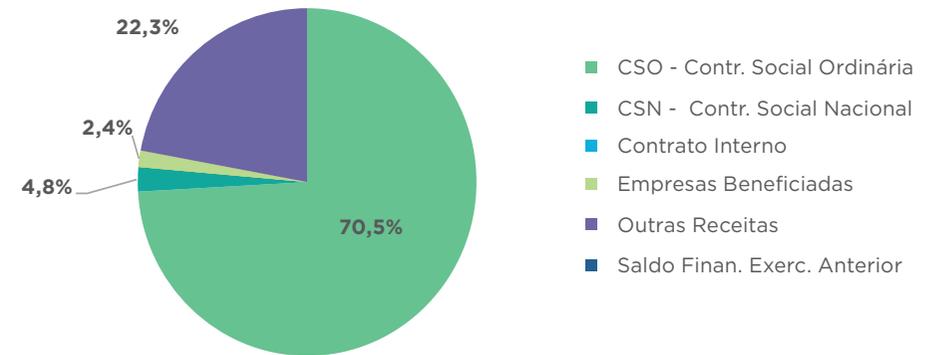
# 6

## Informações orçamentárias, financeiras e contábeis

### 6 Informações orçamentárias, financeiras e contábeis

Principais receitas e despesas

**Gráfico 7** Receitas recebidas 2023, por tipo



Fonte: Sebrae-SP. Unidade Finanças e Controladoria (dados balancete contábil) 2023.

**Quadro 36** Receitas recebidas em 2022 e 2023 e valores previstos para 2024, por tipo

RECEITA	R\$ (em milhares)		
	2022	2023	2024
CSO - Contr. Social Ordinária	541.847	617.625	651.620
CSN - Contr. Social Nacional	16.601	41.708	32.770
Contrato Interno	0	92	5.800
Empresas Beneficiadas	11.114	21.010	32.581
Outras Receitas	161.513	195.532	137.370
Saldo do Exercício Anterior	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>731.075</b>	<b>875.967</b>	<b>860.141</b>

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Finanças e Controladoria (dados balancete contábil) 2023.

Observações:

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

CSN - Contribuição Social do Sebrae Nacional refere-se aos recursos financeiros transferidos para os agentes, para a execução orçamentária de chamada públicas de projetos, projetos especiais, projetos estruturantes, com destinação específica no orçamento do Sebrae-UF.

Contrato Interno - Registrar a execução dos contratos que tem como finalidade a execução de iniciativas de interesse nacional, a serem executadas pelos SEBRAE UF, protagonista e/ou especialista em temas específicos, com coordenação e financiamento do Sebrae Nacional.

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

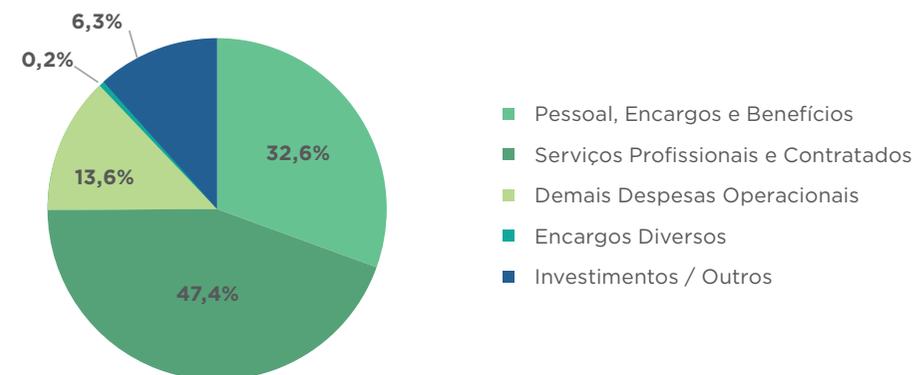
### i. Análise

O Sebrae-SP encerrou o exercício de 2023 com receita de R\$ 875,9 milhões, 19,8% superior a recebida em 2022, em termos nominais. Na comparação com o ano anterior, as Receitas de CSO, CSN, Empresas Beneficiadas e Outras Receitas apresentaram crescimento. Para 2024, projeta-se redução nominal de 1,8% da receita total.

A CSO, receita responsável por 70,5% do total de recursos, registrou aumento nominal de 14,0% em virtude do aumento da arrecadação. Além dessa, os recursos de CSN recebidos em 2023 foram superiores aos de 2022 em consequência do recebimento de CSN referente à Gestão da Marca Sebrae e Brasil + Competitivo - ALI não recebidas em 2022; no item Outras Receitas, o acréscimo é explicado pelas receitas de Convênios, Subvenções e Receitas de Aplicações financeiras no ano 2023.

Quanto às Receitas de Empresas Beneficiadas, houve um acréscimo em 2023, em consequência do maior volume de vendas de treinamento e consultorias, Feiras e Missões referente a realização do Feira do Empreendedor.

**Gráfico 8** Despesas do ano de 2023, por natureza de despesa



Fonte: Sebrae-SP. Unidade Finanças (dados balancete contábil) 2023.

**Quadro 37** Despesas realizadas em 2022 e 2023 e valores previstos para 2024, por tipo

DESPESAS	R\$ (em milhares)		
	2022	2023	2024
Pessoal, Encargos e Benefícios	230.877	246.885	275.855
Serviços Profissionais e Contratados	335.622	359.302	457.866
Demais Despesas Operacionais	70.949	103.006	93.335
Encargos Diversos	1.275	1.213	866
Investimentos / Outros	117.420	47.784	25.312
Fundo de Reserva	0	0	6.907
Total	756.143	758.190	860.141

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Finanças e Controladoria (dados balancete contábil) 2023.

#### 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.

### I-Análises

O Sebrae-SP encerrou o exercício de 2023 com execução de R\$ 758,1 milhões, 87,6% do orçamento original/repactuado previsto (R\$ 865,6 milhões). Na comparação com o ano anterior, houve aumento nominal de 0,3% nas despesas. O aumento foi influenciado, principalmente, pelas despesas referentes a Pessoal, Encargos e Benefícios, Serviços Profissionais e Contratados e Demais Despesas Operacionais.

Em Pessoal, Encargos e Benefícios o acréscimo se deu em decorrência de despesas com Assistência Médica e Odontológica, Auxílio Alimentação e Previdência Privada.

Em serviços profissionais e contratados o aumento se deve aos serviços com consultoria com as ações de Sebraetec, Clube de Negócio, Comércio Brasil, Credenciamento, Infraestrutura TO, Segurança da Informação, *Startups* Digitais e Científicas, Ferramentas e Ambientes Digitais e Data Driven marketing.

Com demais despesas operacionais o acréscimo se deu em decorrência de despesas com Alugueis e Encargos, Material de Consumo, Serviços de Comunicação, Serviços Gráficos e de Reprodução e Doações e Subvenção (ALI).

A variação em investimentos/outros ocorreu devido à redução de aporte de recursos para o Fundos de Empresas Emergentes e Microcrédito em 2023 e com a suspensão da Provisão de depósito judicial de INSS e Pis sobre folha a partir do mês de julho 2023.

O item 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 38** *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	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br/or%C3%A7amentos?unidade=sp">https://transparencia.sebrae.com.br/or%C3%A7amentos?unidade=sp</a>	Diário
Balanco Patrimonial	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp">https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp</a>	Trimestral
Balanco Orçamentário	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp">https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp</a>	Trimestral
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp">https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp</a>	Trimestral
Demonstrações de Resultado do Exercício	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp">https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp</a>	Trimestral
Demonstração dos Fluxos de Caixa	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp">https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp</a>	Trimestral
Notas Explicativas	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp">https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp</a>	Trimestral
Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp">https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp</a>	Trimestral

*Nota: os documentos poderão ser localizados no menu "Demonstrações Contábeis".*



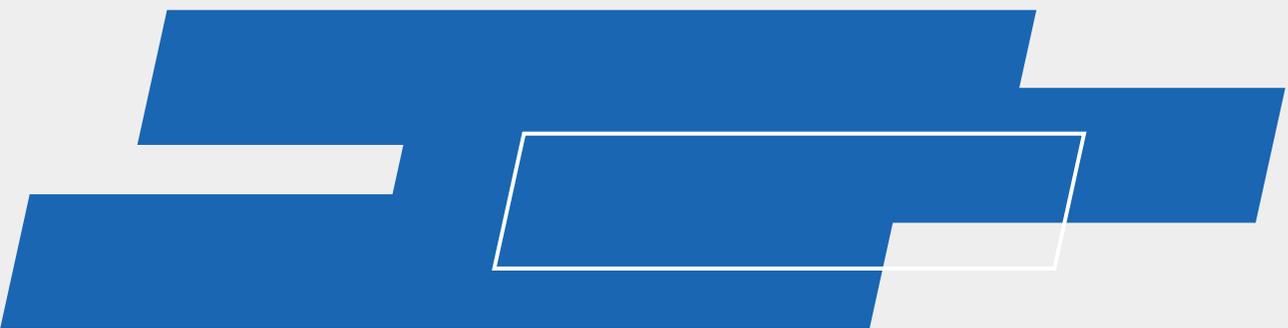
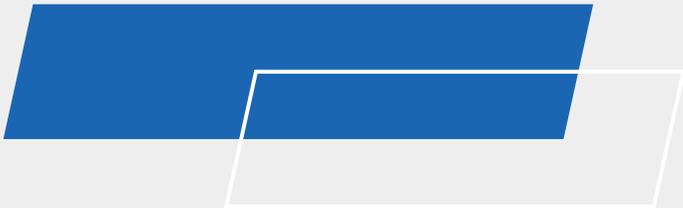
# 7

## 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 39** Acesso às outras informações da entidade

Outros documentos	Endereço para acesso	Periodicidade de atualização
Relatório da Ouvidoria	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp">https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp</a>	Anual
Rol de Responsáveis	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp">https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp</a>	Anual
Principais contratos firmados	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp">https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp</a>	Diário
Transferências, convênios e congêneres	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp">https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp</a>	Diário
Relatórios de gestão	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp">https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp</a>	Anual
Relatórios de auditoria de gestão	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp">https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp</a>	A depender de julgamento das contas
Relatório de conformidade da gestão e demandas de órgãos de controle	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp">https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp</a>	Anual
Remuneração do corpo funcional do Sebrae-SP	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp">https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp</a>	Anual
Ações de supervisão e correção	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp">https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp</a>	Anual



[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)

