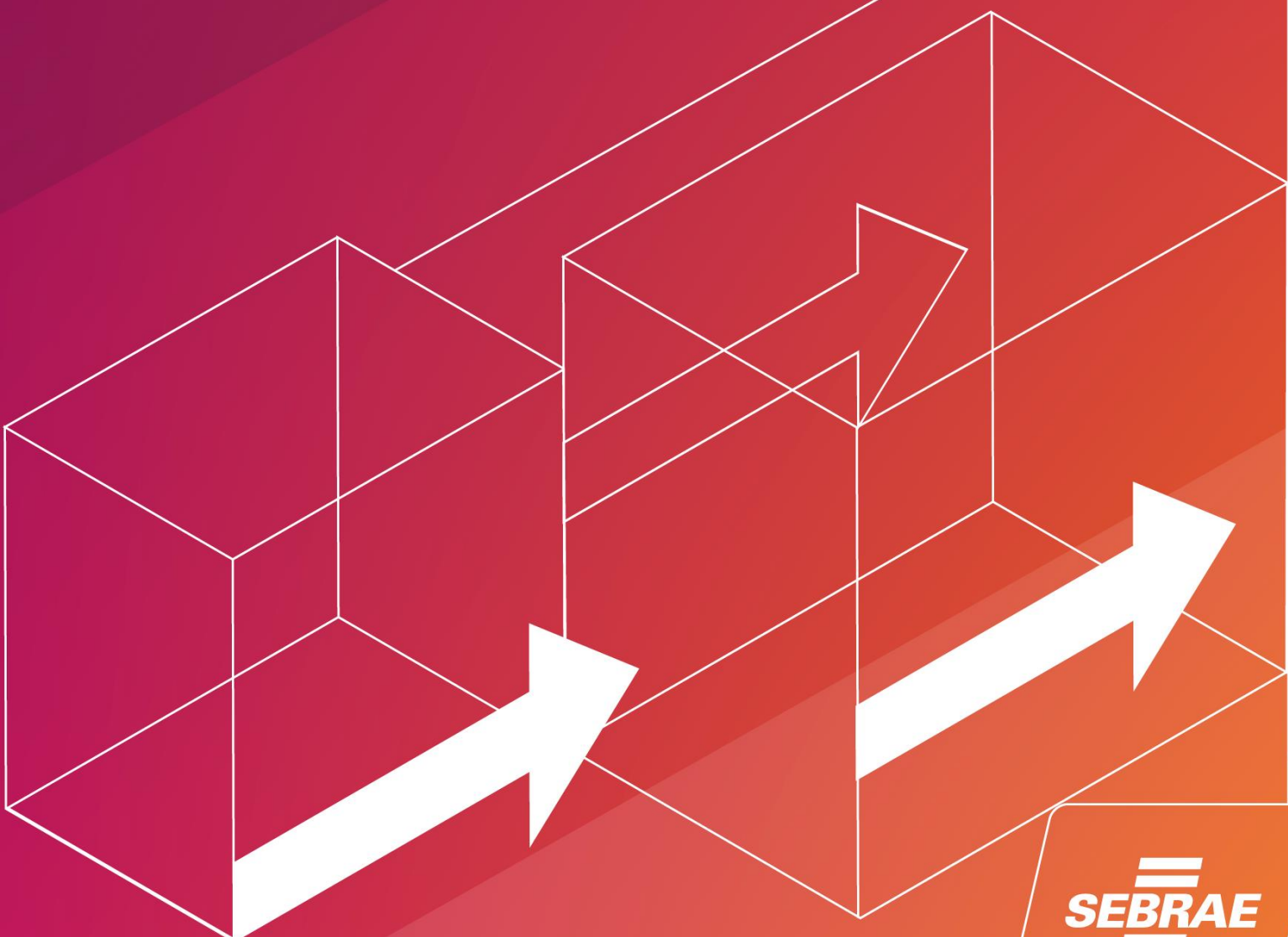


# Relatório de Gestão do Sistema Sebrae 2018



**2019 © Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE**

Todos os direitos reservados

*A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação aos direitos autorais (Lei nº 9.610).*

**Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE**

**Unidade de Gestão Estratégica**

SGAS 605 – Conjunto A – Asa Sul – Brasília/DF – CEP 70.200-904

Tel.: 55 61 3348-7180

Site: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

**Conselho Deliberativo Nacional**

Robson Braga de Andrade

Presidente

**Diretoria Executiva**

Guilherme Afif Domingos

Diretor-Presidente

Heloisa Regina Guimarães de Menezes

Diretora Técnica

Vinicius Lages

Diretor de Administração e Finanças

**Coordenação e Elaboração**

Unidade de Gestão Estratégica

Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade

Aprovado pelo CDN em: 19/03/2019

## Sumário

1. Sumário Executivo .....	5
2. Cenário de Atuação.....	7
3. Análise do Desempenho .....	10
3.1 Estratégia de Atuação .....	14
3.1.1. Eixo Competitividade Empresarial .....	16
3.1.1.1 Estratégias Nacionais .....	16
3.1.1.2. Macroprocesso .....	37
3.1.2. Eixo Competitividade Estrutural e Sistêmica .....	37
3.1.2.1 Estratégias Nacionais .....	38
3.1.2.2 Macroprocesso .....	43
3.1.3. Eixo Estímulo ao Empreendedorismo .....	43
3.1.3.1 Estratégia Nacional .....	44
3.1.4. Eixo Excelência na Gestão .....	46
3.1.4.1 Estratégias Nacionais .....	47
3.1.4.2 Macroprocessos .....	53
3.2 Indicadores Institucionais .....	55
3.3. Indicadores de Desempenho .....	59
3.4. Indicadores de Atendimento .....	77
4. Demonstração Consolidada da Execução Orçamentária e Contábil .....	78

## Lista de figuras

Figura 1 – Mapa Estratégico do Sistema Sebrae .....	14
---	----

## Lista de gráficos

Gráfico 1 - Pequenos negócios atendidos por Sebrae UF (2018 x 2017) .....	10
Gráfico 2 - Pequenos negócios atendidos por porte (2018 x 2017).....	11
Gráfico 3 – Taxa de cobertura do universo de pequenos negócios.....	11
Gráfico 4 – Evolução do atendimento remoto.....	12
Gráfico 5 – atendimentos por canais remotos .....	12
Gráfico 6 – Participação por Eixo Estratégico na Execução de Recursos (%).....	15
Gráfico 7 – Execução de recursos do eixo de Competitividade Empresarial (R\$ mil).....	16
Gráfico 8 – Execução de recursos do eixo de Competitividade Estrutural e Sistêmica (R\$ milhão) .....	38
Gráfico 9 – Execução de Recursos do Eixo Excelência na Gestão (R\$ milhão).....	47
Gráfico 10 – Pontuação do Programa de Excelência na Gestão por UF .....	49
Gráfico 11 - Pontuação por categoria do MEG .....	50
Gráfico 12 – Gráfico comparativo do MEG .....	50

## Lista de tabelas

Tabela 1 – Recursos vinculados aos Eixos Estratégicos do Sistema Sebrae (R\$ mil) .....	15
Tabela 2 – Recursos vinculados ao Atendimento Individualizado (R\$ mil).....	17
Tabela 3 – Recursos vinculados às Estratégias Nacionais Segmentadas (R\$ mil) .....	19
Tabela 4 – Recursos vinculados às Estratégias de Estrutura para o Atendimento (R\$mil).....	34
Tabela 5 – Recurso vinculado a Macroprocesso do Eixo de Competitividade Empresarial .....	37
Tabela 6 – Recurso vinculado às Estratégias Nacionais do Eixo Competitividade Sistêmica.....	39
Tabela 7 – Recursos vinculados a Macroprocesso do Eixo de Competitividade Sistêmica .....	43
Tabela 8 – Recurso vinculado à Estratégia Nacional do Eixo Estímulo ao Empreendedorismo .....	44
Tabela 9 – Recursos vinculados às Estratégias Nacionais do Eixo Excelência na Gestão .....	47
Tabela 10 – Recursos vinculados a Macroprocessos do Eixo de Excelência na Gestão .....	54
Tabela 11 – Resultados dos indicadores institucionais 2018.....	55
Tabela 12 – Resultados institucionais por Sebrae UF .....	56
Tabela 13 – Indicadores de desempenho do Sistema Sebrae.....	59
Tabela 14 – Número de Pequenos Negócios atendidos .....	60
Tabela 15 – Atendimento aos Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação .....	61
Tabela 16 – Número de Donos de Pequenos Negócios atendidos .....	63
Tabela 17 – Número de Microempreendedores Individuais atendidos .....	64
Tabela 18 – Número de Microempresas atendidas .....	65
Tabela 19 – Número de Pequenas Empresas atendidas.....	66
Tabela 20 – Número de Pequenos Negócios fidelizados .....	68
Tabela 21 – Número de Potenciais Empreendedores atendidos.....	70
Tabela 22 – Número de Potenciais Empresários atendidos.....	72
Tabela 23 – Número de Municípios com Políticas de Desenvolvimento Implantadas .....	74
Tabela 24 – Índice de Satisfação do Cliente.....	76
Tabela 25 – Instrumentos de atendimento.....	77

## 1. Sumário Executivo

Este relatório apresenta as principais ações e resultados do Sistema Sebrae junto aos pequenos negócios e empreendedores no exercício de 2018. Está estruturado em três partes, sendo a primeira a análise do ambiente socioeconômico e dos pequenos negócios; a segunda refere-se à análise de desempenho do Sistema Sebrae; e a terceira trata das demonstrações consolidadas das execuções orçamentária e contábil.

No panorama econômico o ano de 2018 foi marcado por um desempenho mais lento do que o previsto e agravado por um cenário político indefinido, crise fiscal e desemprego, impactou diretamente os pequenos negócios e os seus índices de confiança.

Os pequenos negócios tiveram papel relevante na absorção da mão de obra na economia. Mais negócios são abertos por necessidade e não por oportunidade/vocação e mesmo após o cancelamento do CNPJ de 1,3 milhão de microempreendedores individuais (MEI) inadimplentes, o saldo de empresas inscritas no Simples Nacional alcançou 12,8 milhões empresas, 0,5% a mais que no ano anterior.

O cenário econômico refletiu na arrecadação da Contribuição Social Ordinária (CSO), maior fonte de receita do Sebrae. Em 2018, a receita apresentou crescimento nominal nulo e perda real de 3,6%. E, se por um lado, os recursos financeiros crescem mais lentamente, por outro lado, o universo de público do Sebrae seguiu em franca expansão. Existem no Brasil cerca de 49 milhões de indivíduos à frente de um empreendimento, formal ou informal, ou que estejam envolvidos na criação de um.

Se considerarmos apenas os pequenos negócios empresariais, estimativas do Sebrae, apontam a existência de 13,9 milhões de negócios em 2018, dos quais 54% são MEI. Desde 2012, o número de MEI cresce a uma média de 1 milhão de novos empreendedores ao ano.

Isso teve reflexo na taxa de cobertura do universo de pequenos negócios que caiu para 16,3%, uma redução de 5,8% em relação ao ano anterior. De 2015 a 2018, esse *Market Share* caiu de 23,1% para 16,3%, queda de 29,4% no período.

Por conta disso, o Sebrae vem implementando a estratégia de transformação digital com foco em um conjunto de ações que levem a instituição a manter sua relevância no cenário de pequenos negócios.

Os primeiros frutos já começam a ser colhidos, como o aumento do consumo de serviços digitais, como o conteúdo do Portal Sebrae, que aumentou 39,3% em relação a 2017 (pessoas jurídicas atendidas). Em paralelo, o número de atendimentos nesse consumo de conteúdos aumentou 271,5% em relação a 2017.

Com relação ao desempenho do atendimento aos clientes, ressalta-se a marca de 5,3 milhões de clientes atendidos (2,3 milhões de pequenos negócios e 3,0 milhões de pessoas físicas). Foram 10,7 milhões de atendimentos a esses públicos. As metas dos indicadores de desempenho foram em sua maioria cumpridas e as pesquisas do Sebrae demonstram o impacto positivo das ações do Sebrae nesse tema.

O desempenho também é medido junto às partes interessadas (pequenos negócios e sociedade), por meio dos indicadores institucionais, cujas médias de execução de efetividade e imagem ficaram entre 8,0 e 8,4 (na escala de 0-10). O NPS, índice de recomendação, alcançou

83,7, considerado excelente. Nesse campo, algumas pesquisas mostram a relevância da instituição e a qualidade na execução de suas atividades.

Para realizar suas ações, o Sistema Sebrae executou recursos da ordem de R\$ 3.665,9 milhões (81,5% da previsão), frente a um total de receitas de R\$ 3.958,2 milhões (88,0% da previsão), gerando um superávit orçamentário de 292,3 milhões.

A arrecadação de 2018 foi da ordem de R\$ 3,4 bilhões e alcançou o mesmo patamar de 2017, representando uma perda real de 3,6%, como já exposto anteriormente. Em relação à previsão original (R\$ 3,1 bilhões) alcançou crescimento de 9,3%.

## 2. Cenário de Atuação

O ano de 2018 iniciou com boas perspectivas de recuperação da economia doméstica, após o avanço de 1,1% do PIB em 2017. Mas, o que o país experimentou foi um desempenho da economia mais lento que o previsto e uma redução gradativa das expectativas de crescimento do PIB.

Como pano de fundo, o desequilíbrio fiscal também foi elemento importante para frear a retomada mais substancial da economia. A dívida bruta do governo geral saltou de 52% do PIB em 2013 para 77% em 2018.

Outro fator que conteve a recuperação consistente da economia foi o desemprego. Mesmo com sucessivas quedas da taxa, o Brasil ainda conta com 12,2 milhões de desempregados. E essas quedas têm sido puxada pelo aumento da informalidade no mercado de trabalho.

Nesse cenário de elevada informalidade, os pequenos negócios têm desempenhado papel relevante na absorção da mão de obra na economia. Mesmo após o cancelamento do CNPJ de 1,3 milhão de microempreendedores individuais (MEI) inadimplentes, realizado pela Receita Federal em 2018, o saldo de empresas inscritas no Simples Nacional foi positivo no ano. Em dezembro de 2018, o Simples Nacional alcançou 12,8 milhões empresas, 0,5% a mais que no ano anterior.

A contribuição dos pequenos negócios vem também da geração de empregos. São as micro e pequenas empresas (MPE) que têm puxado a contratação de empregados com carteira assinada no setor privado. Elas foram responsáveis pela criação de 581 mil empregos formais em 2018.

A recuperação mais lenta do emprego e da economia como um todo também se refletiram no crescimento da receita de Contribuição Social Ordinária (CSO) do Sebrae. Em 2018, a receita apresentou crescimento nominal nulo e perda real de 3,6%. Mesmo assim, esse resultado superou em 9,3% a CSO orçada para o ano (R\$ 3,13 bilhões).

Se por um lado os recursos financeiros crescem mais lentamente, por outro lado, o público do Sebrae segue em franca expansão. De acordo com estimativas da *Global Entrepreneurship Monitor* – (GEM, 2017), existem no Brasil cerca de 49 milhões de indivíduos à frente de um empreendimento, formal ou informal, ou que estejam envolvidos na criação de um.

Se considerarmos apenas os pequenos negócios empresariais, estimativas do Sebrae, apontam a existência de 13,9 milhões de negócios em 2018, dos quais 54% são MEI. Desde 2012, o número de MEI cresce a uma média de 1 milhão de novos empreendedores ao ano.

Essa ampliação do contingente de empreendedores nos últimos anos tem aumentado substancialmente as demandas desse grupo e intensificado o uso de tecnologias digitais. Segundo a pesquisa *Transformação Digital das MPE* (Sebrae, 2018), 51% das MPE acreditam que, nos próximos cinco anos, as vendas digitais devem se expandir mais do que as vendas tradicionais.

O crescimento das demandas do mundo empresarial e o número crescente de soluções lançadas no mercado vêm consolidando o Sebrae como entidade catalizadora de parcerias estratégicas. Assim, a instituição caminha no sentido de disponibilizar cada vez mais soluções com entidades parceiras, cujos propósitos são convergentes e complementares aos do Sebrae.

Para se manter relevante no mercado e atento à necessidade de conjugar escalabilidade e qualidade para atender o universo de pequenos negócios, o Sebrae tem aperfeiçoado a forma como atende e se relaciona com seus clientes, implementando um modelo de atendimento mais ágil e integrado. Para isso, cada vez mais materializa-se a ligação entre o Sebrae Nacional, os Sebrae UF, provedores e desenvolvedores de soluções, combinando a estratégia digital com a presencial.

Em 2018, o Sebrae aprimorou a estratégia de relacionamento com seus clientes, com o objetivo de melhorar, cada vez mais, a experiência do público com os serviços da instituição. Assim, o Sebrae se faz presente ativamente na rotina do cliente e contribui de forma efetiva para a resolução dos desafios da jornada empreendedora. Nessa concepção, optou-se por iniciar com ações de relacionamento em âmbito digital para amadurecimento de processos e posterior integração com os procedimentos de interação presencial.

O ambiente digital responde hoje por grande parte do atendimento do Sistema SEBRAE, sendo o meio que mais cresce na preferência do público para o consumo e para o relacionamento com as empresas. Nesse sentido, estão sendo testadas diversas ações integrando os canais digitais da organização. As ações de relacionamento consistem na elaboração de processos que integram diversos recursos como publicações nas redes sociais, *inbound marketing*, e-mail marketing e SMS, personalizados de acordo com os diversos serviços, públicos e temáticas trabalhados pelo SEBRAE.

Os cursos online são o principal serviço digital da instituição e o mais procurado pelos clientes que acessam o Portal Sebrae. As tutorias e as régulas de relacionamento com os clientes do Ensino a Distância (EaD) contemplam interações durante toda a jornada de consumo, da conversão à retenção.

E para assegurar que sua estratégia de atendimento reproduza um melhor desempenho dos negócios atendidos, o Sebrae avalia o grau de recomendação, a satisfação, a aplicabilidade e a efetividade dos seus produtos e serviços. Esses indicadores, que compõem as metas institucionais e de desempenho da instituição, se mantiveram em níveis elevados em 2018, reforçando o compromisso do Sebrae com o resultado do cliente.

Ações significativas na melhoria do ambiente de negócios das MPE também foram realizadas em 2018 em parcerias do Sebrae com o Governo Federal. Por meio da RedeSim, o Brasil conseguiu reduzir de 8 para 5 dias, o tempo médio que um empresário precisa para abrir seu próprio negócio. Esses resultados contribuiriam para que o Brasil subisse 16 posições no índice *Doing Business*, conquistando o melhor resultado da série histórica.

Não obstante o crescimento das demandas e as transformações do ambiente dos pequenos negócios, a questão das contas públicas tem aumentado a pressão por uma avaliação do custo-benefício de políticas públicas e regimes tributários, como o Simples Nacional, e da eficiência dos recursos do Sistema S.

Nesse contexto de realocação de recursos na economia, foi anunciada pelo governo federal em 2018, a criação da Agência Brasileira de Museus (ABRAM), cuja principal fonte de recursos seria a transferência de 6% do orçamento anual do Sebrae.

Outros projetos tramitaram durante ao ano no Congresso e no Judiciário com a proposta de destinar parte dos recursos do Sistema S para outras finalidades. São eles: PLN nº 2/18 (LDO) - Emendas que tratam da transparência dos recursos do Sistema S; PLS nº 386/16 - visava destinar



30% das contribuições sociais para Seguridade social; PL nº 10.372/18 - visa destinar 25% do total das contribuições sociais para Fundo Nacional de Segurança Pública; PEC nº 423/18 – visa reduzir em 10% das alíquotas das contribuições compulsórias dos empregadores sobre a folha de salários; julgamento do Recurso Extraordinário n.º 603.624 – STF – visa avaliar a constitucionalidade da contribuição social ao SEBRAE, caracterizada como Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico (CIDE).

Diante de um cenário de desequilíbrio das contas públicas, essas propostas têm ganhado força e comprometem as receitas compulsórias das entidades do Sistema S.

Como medida para mitigar esses riscos, o Sebrae Nacional instaurou o Comitê de Defesa Institucional que conta com ações estratégicas emergenciais e preventivas.

Entre as ações, foram tomadas medidas jurídicas como a impetração do Mandado de Segurança com Liminar e veiculadas campanhas institucionais, com foco na divulgação da importância dos pequenos negócios para a economia e a relevância do Sebrae para a sociedade. Somadas a isso, outras ações como publicação de artigos jurídicos, que esclarecem a natureza do Sebrae, estão sendo difundidas para a sociedade.

### 3. Análise do Desempenho

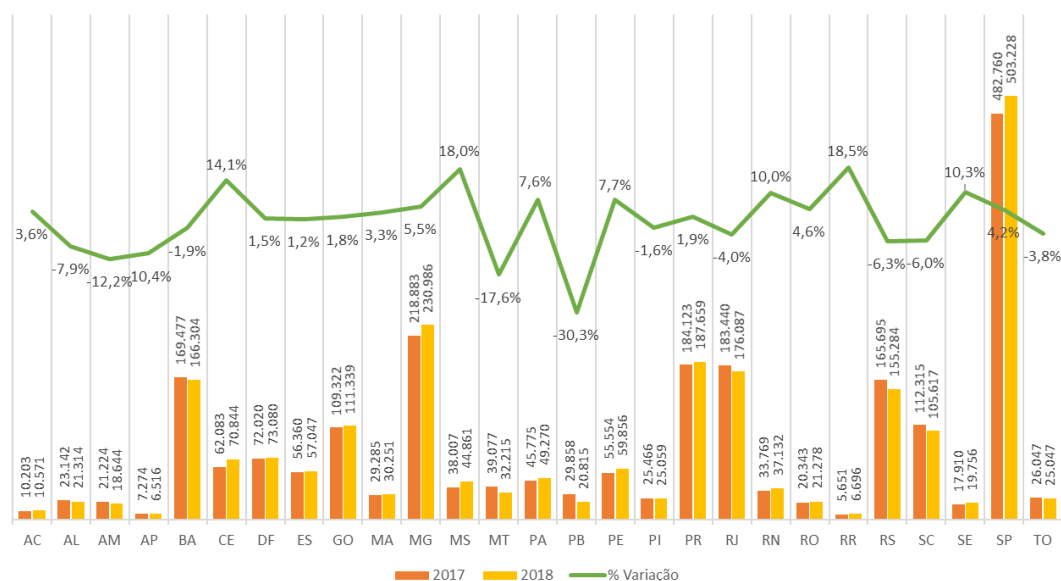
Em 2018, o Sistema Sebrae manteve como um dos pilares de indução junto aos Sebrae UF a continuidade de estratégias nacionais de atuação, solidificando iniciativas que começaram ainda em 2017, de forma coordenada e de visão abrangente.

As estratégias nacionais podem estar voltadas diretamente para aos clientes do Sebrae, por meio de programas, projetos e atividades nacionais de atendimento, ou para o desenvolvimento e melhoria de produtos e serviços, articulação institucional ou da gestão operacional que tem como objetivo dar suporte às estratégias de atendimento, bem como a melhoria do ambiente para os pequenos negócios através de programas, projetos e atividades internas.

No que tange ao relacionamento com o público direto do Sebrae (pequenos negócios, potenciais empresários e empreendedores), as estratégias voltadas para o atendimento individualizado e segmentado foram fundamentais para o Sistema atender 5.319.351 clientes em 2018 (+8,6%), alcançando a marca de 10.722.070 atendimentos (+8,0%).

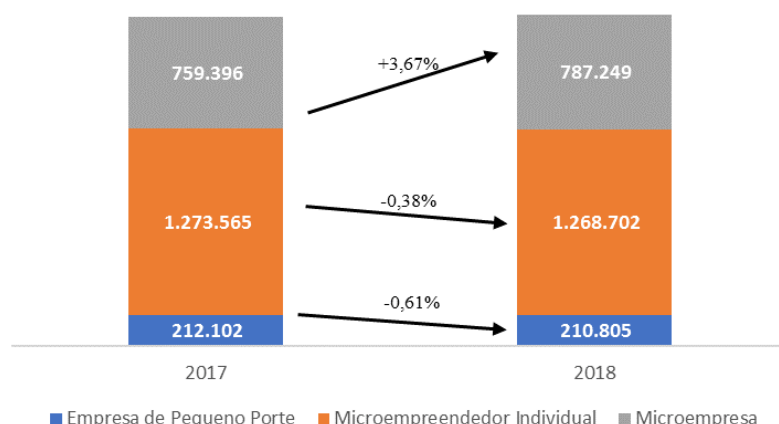
Os pequenos negócios somaram 2.266.756, número estável em relação ao ano anterior (+1%). No gráfico a seguir, observam-se poucas variações na maioria dos Sebrae UF. As exceções ficam por conta dos Sebrae CE (+14,1%), MS (+18%), MT (-17,6%), PB (-30,3%) e RR (+18,5%). Em termos absolutos, a variação maior é de São Paulo, de pouco mais de 20 mil empresas.

**Gráfico 1 - Pequenos negócios atendidos por Sebrae UF (2018 x 2017)**



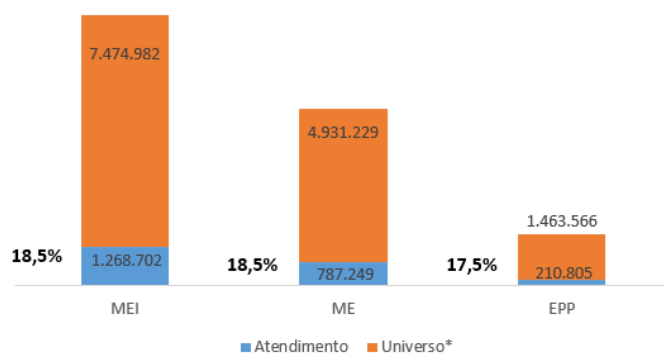
Analisando a segmentação dos pequenos negócios atendidos, a maioria são microempreendedores individuais, seguidos pelas microempresas e empresas de pequeno porte. Nota-se que em relação ao ano anterior, houve um aumento no atendimento às microempresas (3,67%) e uma leve queda nas empresas de pequeno porte (-0,61%) e MEI (-0,38%).

**Gráfico 2 - Pequenos negócios atendidos por porte (2018 x 2017)**



Em relação ao *Market Share* de Pequenos Negócios atendidos, o percentual ficou em 16,3%, inferior 1 p.p. quando comparado ao ano anterior (-5,8%), conforme gráfico a seguir. Observa-se que o atendimento às empresas não acompanha o aumento do universo, principalmente em razão do avanço na formalização dos microempreendedores individuais.

**Gráfico 3 – Taxa de cobertura do universo de pequenos negócios**



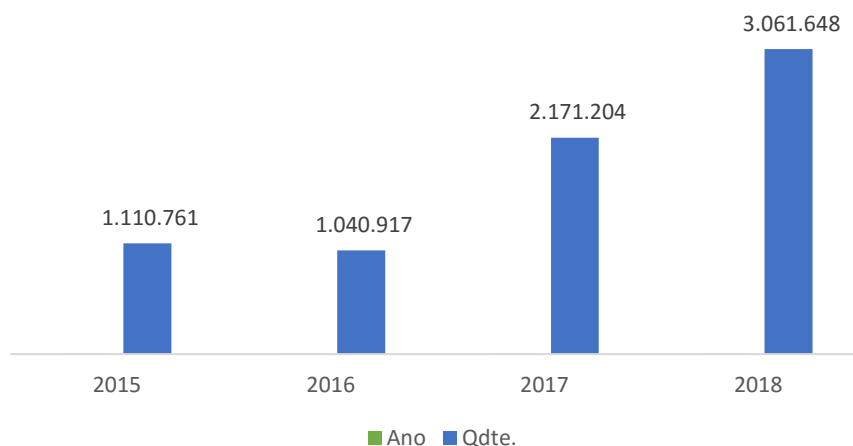
*Fonte: Cálculo UGE Nacional considerando a projeção do documento de Público do Sebrae*

Tendo este ponto como uma das questões a serem enfrentadas pelo Sebrae, de modo a manter a sua relevância no cenário dos pequenos negócios, foi elaborada, ao final de 2017, uma estratégia nacional denominada Transformação Digital. Esta estratégia foi executada ao longo de 2018, com maior foco, em um primeiro momento, para o Sebrae Nacional e pressupunha a implementação de uma série de ações que permitissem ao Sebrae ampliar o número de empresas atendidas, utilizando a tecnologia como insumo.

Como resultado do aprimoramento das estratégias digitais e do modelo de registro de dados, o consumo de serviços digitais por pequenos negócios, como o conteúdo do Portal Sebrae, aumentou 39,3% em relação a 2017 (pessoas jurídicas atendidas). Em paralelo, o número de atendimentos nesse consumo de conteúdos aumentou 271,5% em relação a 2017.

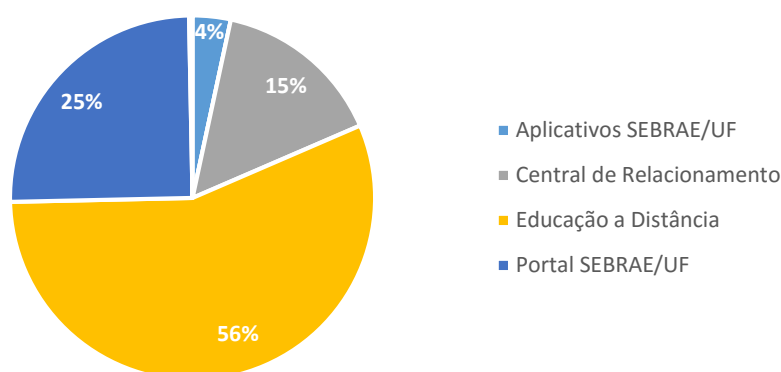
Nessa linha, destaque para os atendimentos remotos que cresceram cerca de 41% em relação ao ano anterior e representam em torno de 30% dos atendimentos totais (8% a mais que em 2017), conforme gráfico a seguir.

**Gráfico 4 – Evolução do atendimento remoto**



O gráfico abaixo apresenta a distribuição do atendimento remoto por canais em 2018.

**Gráfico 5 – Atendimentos por canais remotos**



Quanto ao atendimento às pessoas físicas, foram 2.093.714 potenciais empresários (+13%) e 958.881 potenciais empreendedores.

Os demais indicadores de desempenho do Mapa Estratégico (donos de negócios atendidos, pequenos negócios com soluções de inovação, municípios com políticas implantadas) também tiveram uma boa performance, tendo alcançado todas as metas. A exceção ficou por conta da satisfação do cliente que bateu em 99% e a fidelização que ficou em 98%.

Para complementar a análise do atendimento, alguns levantamentos realizados pelas pesquisas de avaliação de impacto das ações do Sebrae, executadas pela Unidade de Gestão Estratégica em 2018, apontam que:

- 27% dos clientes aumentaram a sua produtividade, sendo que 50% deles relataram a contribuição do Sebrae neste resultado;
- 82% dos clientes relatam melhoria no grau de inovação, sendo que 66% deles relataram a contribuição do Sebrae;
- 50% dos clientes relataram melhoria no diferencial dos seus produtos/serviços, sendo que 64% deles relataram a contribuição do Sebrae;
- 41% apontam a contribuição do Sebrae na abertura de pequenos negócios;
- 71% dos empresários conseguem citar algum produto ou serviço do Sebrae;
- 87% dos clientes recomendam os produtos e serviços do Sebrae.

O desempenho também é medido junto às partes interessadas (pequenos negócios e sociedade), por meio dos indicadores institucionais, cujas médias de execução de efetividade e imagem ficaram entre 8,0 e 8,4 (na escala de 0-10). O NPS, índice de recomendação, alcançou 83,7, considerado excelente.

Além desses resultados, algumas pesquisas realizadas pelo Sebrae, ao longo de 2018, ajudam a demonstrar a relevância da instituição e a qualidade na execução de suas atividades:

- 96% concordam que o Sebrae é uma instituição ética;
- 95% concordam que o Sebrae é uma instituição que transmite credibilidade;
- 97% concordam que a contribuição do Sebrae é importante para o Brasil;
- 93% dos clientes consideram o Sebrae social e ambientalmente responsável.

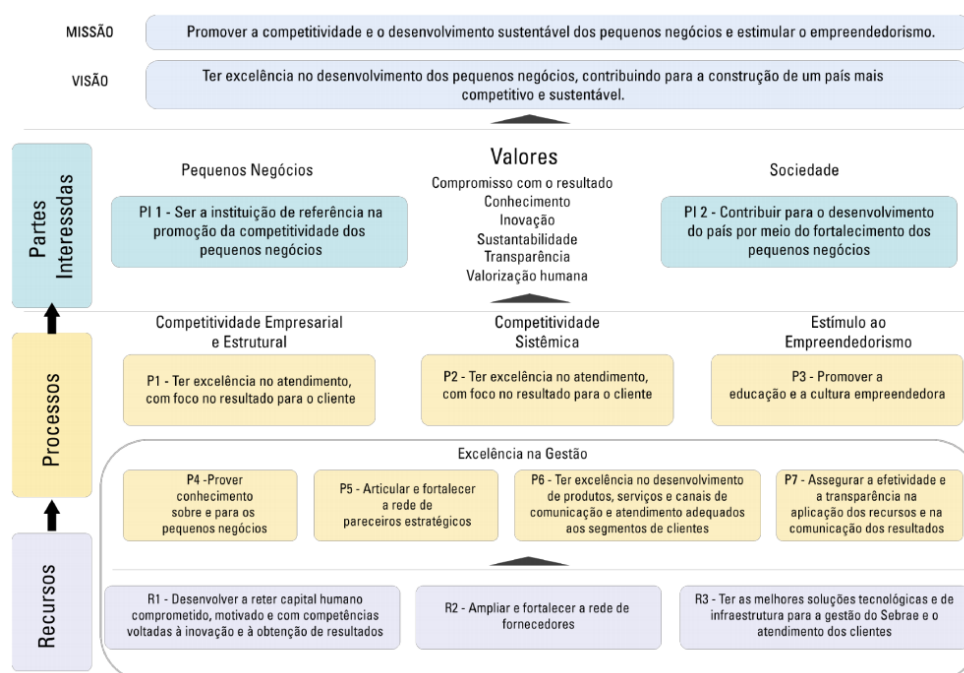
A seguir o documento detalha esses resultados e relata as principais entregas do ano de 2018.

### 3.1 Estratégia de Atuação

A construção do Plano Plurianual 2018-2019 teve como ponto de partida o Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae 2013-2022 que aponta como missão “Promover a competitividade e o desenvolvimento dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo” e estabelece como visão “Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais competitivo e sustentável”. Para cumprir a missão e alcançar a visão, o Sebrae definiu um conjunto de objetivos estratégicos parametrizados pelos valores da organização (compromisso com o resultado, conhecimento, inovação, sustentabilidade, transparência e valorização humana).

O Mapa Estratégico é a representação gráfica do Direcionamento e apoia a contribuição, organização, integração e complementaridade das ações no Sistema Sebrae.

Figura 1 – Mapa Estratégico do Sistema Sebrae



As perspectivas de processos e recursos reúnem os desafios que o Sistema Sebrae precisa ter excelência para oferecer valor às partes interessadas. Os objetivos estratégicos dessas perspectivas estão agrupados em quatro eixos estratégicos:

- Competitividade dos Pequenos Negócios
- Competitividade Estrutural e Sistêmica
- Estímulo ao Empreendedorismo
- Excelência na Gestão

O processo de planejamento é materializado através da estruturação de um conjunto de programas, projetos e atividades que irão detalhar, em um cronograma de execução, como cada Sebrae irá atuar no seu território, de acordo com a realidade e necessidades locais.

Cada iniciativa pode contribuir com um objetivo estratégico ou com um macroprocesso. Os macroprocessos são atividades rotineiras executadas para suportar os objetivos estratégicos.

Dessa maneira é possível mapear a contribuição estratégica de cada iniciativa e de cada Sebrae para o cumprimento da missão e alcance da visão do Sistema Sebrae.

Para 2018, o Sebrae continuou trabalhando com as prioridades definidas como Estratégias Nacionais de Atuação. Foram elencadas trinta e nove estratégias elegíveis para aporte de recursos. Ressalta-se que a essas estratégias somam-se as que já estavam em execução vindas de planos anteriores.

Os recursos são transferidos por meio de CSN – Contribuição Social do Sebrae Nacional e a sua participação é de até 70% do valor da iniciativa como regra geral, havendo algumas exceções, como é o caso da Estratégia de Educação Empreendedora, onde o Sebrae Nacional financia 100% do valor dos projetos dos Sebrae UF.

A seguir o relatório apresenta as estratégias vinculadas a cada um dos eixos do Mapa Estratégico, detalhando seu desempenho, bem como os macroprocessos que suportam a execução dos objetivos.

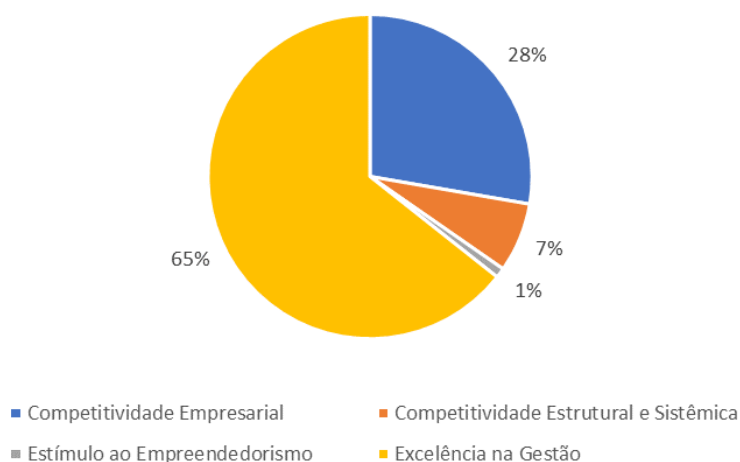
Observa-se que foram executados recursos da ordem de R\$ 3.665,9 milhões nos quatros eixos estratégicos, considerando os valores do Sebrae NA e dos Sebrae UF. Os valores contemplam os recursos destinados às estratégias nacionais, estratégias locais e macroprocessos.

**Tabela 1 – Recursos vinculados aos Eixos Estratégicos do Sistema Sebrae (R\$ mil)**

Eixo	Previsão	Execução	% Execução
Competitividade Empresarial	1.285.734	1.008.720	78,45%
Competitividade Estrutural e Sistêmica	315.182	240.767	76,39%
Estímulo ao Empreendedorismo	47.413	36.503	76,99%
Excelência na Gestão	2.751.541	2.379.937	86,49%
<b>Total</b>	<b>4.399.869</b>	<b>3.665.928</b>	<b>83,32%</b>

No que tange à participação dos recursos por eixo estratégico, o gráfico a seguir demonstra a participação de recursos executados por eixo estratégico:

**Gráfico 6 – Participação por Eixo Estratégico na Execução de Recursos (%)**

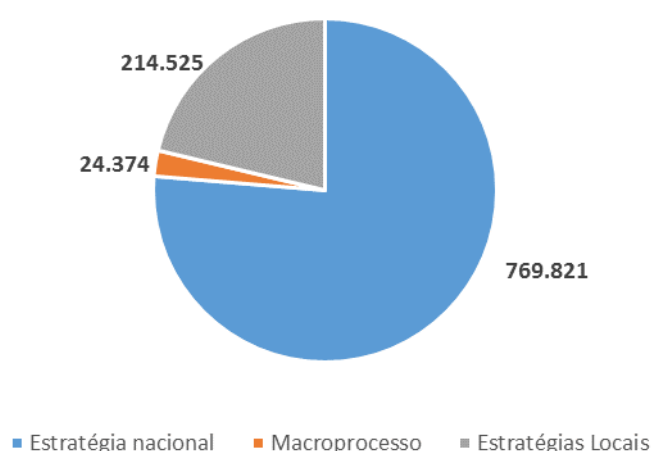


### 3.1.1. Eixo Competitividade Empresarial

Este eixo de atuação atende ao objetivo estratégico de “Ter excelência no atendimento com foco no resultado para o cliente” e é focado nos fatores de domínio da empresa, partindo do entendimento de que o papel do Sebrae é entender as características e necessidades da empresa e oferecer soluções de forma integrada, provocando as transformações necessárias para ganho de competitividade.

Os recursos executados neste eixo somam R\$ 1,08 bilhão, sendo R\$ 769,8 milhões de estratégias nacionais, R\$ 25,4 milhões referentes a macroprocessos e o restante à execução de estratégias locais dos Sebrae UF, que respondem às suas realidades e necessidades específicas.

**Gráfico 7 – Execução de recursos do eixo de Competitividade Empresarial (R\$ mil)**



#### 3.1.1.1 Estratégias Nacionais

São duas as frentes de atuação para as iniciativas de atendimento das estratégias nacionais neste eixo. A primeira é representada pela estratégia de “Atendimento Individualizado” voltada para o atendimento empresa a empresa e a outra é voltada para o atendimento de empresas organizadas em temas e cadeias de valor denominado “Atendimento Segmentado”. Além dessas duas estratégias, algumas estratégias aprovadas em planos anteriores, mas com execução em 2018, serão demonstradas neste item.

##### **Atendimento Individualizado**

A estratégia de atendimento individualizado é operacionalizada por meio de Atividades de Atendimento. Todo atendimento ao cliente é realizado com a entrega de um produto ou a prestação de um serviço, distribuído por um canal e apoiado por uma infraestrutura que assegura os elementos necessários para o seu funcionamento, seja físico, tecnológico ou de recursos humanos.

A atuação do Sebrae se dá por meio do atendimento presencial (escritórios regionais) e remoto (Central de Atendimento e Portal Sebrae) e de forma ativa e receptiva. Assim, possibilita aos pequenos negócios e candidatos a empresários maior diversidade de acesso aos produtos e serviços do Sebrae.



Durante o ano de 2018, foram registrados quase 4 milhões de clientes atendidos nas atividades de atendimento, com investimento do Sebrae de mais de R\$ 432 milhões.

**Tabela 2 – Recursos vinculados ao Atendimento Individualizado (R\$ mil)**

Estratégia	Previsão	Execução	% Execução	Clientes
Atendimento ao Cliente - Remoto	32.027	29.936	93,47%	1.827.217
Atendimento ao Cliente - Presencial	462.099	402.789	87,17%	2.400.783
<b>Total</b>	<b>494.126</b>	<b>432.725</b>		<b>3.957.497</b>

Dentre as linhas de ação desta estratégia, destacam-se:

- O incentivo ao planejamento em nível dos Escritórios Regionais do Sebrae, com o dimensionamento financeiro (recursos nacionais e locais) para a aplicação dos produtos e serviços nos municípios de abrangência de cada escritório;
- A flexibilidade para que os gestores estaduais e regionais realoquem recursos financeiros para os serviços mais demandados, adequando a oferta do Sebrae às especificidades do público local.

Para que a estratégia fosse implantada em conformidade com os regulamentos internos e externos, foi criada a Unidade de Gestão do Atendimento no Sebrae NA que mantém relacionamento contínuo com o Sistema Sebrae e parceiros, gerindo e monitorando as atividades de atendimento.

Também vale a pena mencionar que, para atuar com maior centralidade no cliente, o Sebrae NA criou a Unidade de Relacionamento com o Cliente. Seu objetivo é organizar e aprimorar os canais e iniciativas de atendimento e relacionamento, em âmbito presencial e digital, em todo o Sistema Sebrae.

Por último, também se identifica um avanço na atuação digital no ano de 2018. Na avaliação dos grandes números da instituição, vê-se que o atendimento a pessoas jurídicas aumentou 3,1% na comparação com 2017, sendo que a quantidade de atendimentos cresceu 9,1%, na comparação. Observa-se um aumento da escala, mas especialmente da continuidade das interações e do volume de consumo de serviços pelos clientes.

Esse movimento deveu-se ao aprimoramento das estratégias digitais e do modelo de registro de dados, o que fez com que o consumo de serviços digitais pelos pequenos negócios, como o conteúdo do Portal Sebrae, aumentasse em 39,3% em relação a 2017 (pessoas jurídicas atendidas). Em paralelo, o número de atendimentos no consumo de conteúdos aumentou em 271,5% em relação a 2017, o que demonstra o significativo avanço realizado na esfera digital que, em 2018, atendeu 666.839 pequenos negócios.

### **Atendimento Segmentado**

As estratégias de segmentação representam uma escolha deliberada por alguns segmentos ou temas prioritários para a indução da competitividade, do desenvolvimento sustentável e do estímulo ao empreendedorismo.

Para tanto, o Sebrae adotou os conceitos de macro e microsegmentação no atendimento a seus clientes:

- Macrossegmentos são segmentos de abrangência nacional, que indicam cadeias produtivas e oportunidades importantes para a economia do país. São definidos pelo Sebrae NA a partir da análise de cenário, levando em consideração a diversidade e as particularidades de um país com as dimensões do Brasil.
- A partir da macrosegmentação, cabe ao Sebrae UF definir microssegmentos que respondam aos desafios apontados, de acordo com o interesse e a vocação regional e a sua importância para o território.

Em 2018, foram investidos quase R\$ 325 milhões em estratégias de atendimento segmentado, conforme detalhado a seguir.

**Tabela 3 – Recursos vinculados às Estratégias Nacionais Segmentadas (R\$ mil)**

Estratégia Nacional	Previsão	Execução	% Execução	Clientes
<b>Segmentos e Temas</b>				
Alimentos e Bebidas	157.531	116.128	73,72%	85.792
Bioeconomia	16.750	12.453	74,35%	9.220
Casa e Construção	31.462	18.387	58,44%	9.090
Economia Criativa	18.278	13.733	75,13%	10.489
Economia Digital	33.348	21.049	63,12%	27.824
Energia	12.424	8.164	65,71%	5.594
Higiene e Cosméticos	5.996	4.472	74,59%	5.343
Moda	38.033	27.521	72,36%	10.538
Negócios de Impacto Social e Ambiental	12.129	9.469	78,07%	14.706
Saúde e Bem-Estar	11.604	6.457	55,64%	3.345
Turismo	44.279	34.345	77,56%	22.135
Pequenos Negócios de Alto Impacto	11.521	6.870	59,63%	549
<b>Outras Estratégias de Atendimento</b>				
Habitats	9.175	5.096	55,55%	104
Encadeamento Produtivo	22.797	11.804	51,78%	6.055
Brasil Mais Produtivo	2.670	324	12,12%	13
<b>Demais Estratégias</b>				
Demais Estratégias	53.567	28.713	53,60%	17.754
<b>TOTAL</b>	<b>481.565</b>	<b>324.984</b>	<b>68,78%</b>	<b>219.801</b>

**Alimentos e Bebidas**

A estratégia para a cadeia de Alimentos e Bebidas tem como objetivo garantir a competitividade dos pequenos negócios da cadeia de valor, por meio de atuação sistêmica com geração de inteligência e negócios, em alinhamento com o Sistema Sebrae e parceiros estratégicos.

O público-alvo são as empresas de insumos, produtores rurais, agroindústrias, indústrias de alimentos e bebidas, comércios e serviços.

Para implementar essa estratégia, foram adotadas como linhas de ação pela coordenação do Programa os seguintes eixos de atuação:

- Para mercados consolidados: atuação visando aprimorar produtividade, custos, precificação, qualidade, constância de oferta, atendimento, adequação a normas e regulamentações, entre outros. É importante para esses mercados agregar valor à cadeia de grandes empresas e entrar na lógica do mercado vigente com alguma diferenciação de produto ou serviço.
- Para mercados diferenciados: atuação direcionada à agregação de valor de produtos em seus nichos específicos, conforme a realidade local, em termos de oferta e levando em conta as demandas dos compradores, alinhadas às tendências de consumo. Isso passa pela valorização de territórios e biomas, de povos e comunidades, denominação de origem e indicação de procedência, rastreabilidade, responsabilidade social, ecológica e comércio justo, alimentação saudável, conveniência, qualidade, design e certificação.

Destacam-se várias parcerias importantes para viabilizar a estratégia do Programa:

- **Instituto Brasileiro do Vinho - Ibravin:** convênio de cooperação técnica e financeira envolvendo 400 empresas (pequenos estabelecimentos, bares, restaurantes, etc.), 300 profissionais, 60 vinícolas, 100 produtores, com abrangência nos estados DF, MG, MS, PE, PR, RJ, RS, SC e SP.
- **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa - e Fundação Eliseu Alves,** com quatro convênios:
  - i. Convênio de Cooperação Técnica e Financeira para implementação do projeto: "Agroecologia e Produção Orgânica - Conhecimentos e Tecnologias para Sistemas Produtivos mais Sustentáveis". Visa contribuir para o aumento da adoção de conhecimentos e tecnologias preconizadas pela agroecologia e produção orgânica, com foco na inovação, ampliação de mercado e fortalecimento dos pequenos negócios do DF, RJ, RS e SE, visando sistemas produtivos mais sustentáveis, com destaque à produção de alimentos orgânicos.
  - ii. Convênio de Cooperação Técnica e Financeira para implementação do projeto "MAPA de oportunidades de apoio à valorização de produtos agroalimentares". Visa promover, sob a perspectiva territorial, a inteligência empresarial, aproximação, ampliação de mercados, conexão entre produção, processamento, distribuição e consumo de produtos agroalimentares diferenciados, por meio do desenvolvimento de mapa de oportunidades para inclusão socio-produtiva e para a valorização desses produtos diferenciados.
  - iii. Convênio de Cooperação Técnica e Financeira para implementação do projeto "Aquitech – Aquicultura com tecnologia e sustentabilidade". Visa promover o desenvolvimento sustentável da aquicultura, através da transferência da tecnologia e promoção da inovação em 17 estados brasileiros, nas regiões: Norte, Nordeste e Centro-Oeste, fortalecendo a competitividade dos pequenos negócios rurais e promovendo oportunidades de ampliação de mercado.
  - iv. Convênio de Cooperação Técnica e Financeira para implementação do projeto "Inteligência Estratégica para pequenos negócios rurais: agregação de valor e tecnologia". Visa estruturar e difundir conhecimento em tecnologia e gestão para o fortalecimento dos pequenos negócios rurais com foco na consolidação de nichos de mercado e na adoção de práticas que possam contribuir com a competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios do mundo rural.
- **Associação Brasileira dos Criadores de Suínos - ABCS:** convênio de cooperação técnica e financeira para a cadeia de suinocultura, envolvendo 960 produtores, 15 frigoríficos e 4.036 estabelecimentos do varejo distribuídos em 12 estados: AC, CE, DF, ES, GO, MG, MS, MT, PR, RS, SC e SP.
- **Cooperativa Aurora:** convênio de cooperação técnica e financeira para suportar projeto de encadeamento produtivo, envolvendo cerca de 3.500 produtores de quatro estados do Sul e Centro-Oeste (MS, PR, SC, RS).
- **Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - Abrasel:** convênio de cooperação técnica e financeira para o segmento de bares e restaurantes, visando 1.500 conteúdos curados e 24 vídeos (*fast learning*).
- **Moinho M. Dias Branco:** continuidade do convênio de encadeamento produtivo Transformadores de Farinha de Trigo, envolvendo 300 pequenos negócios de seis estados da Região Nordeste (BA, CE, MA, PB, PE, RN).

Como entregas, podem ser citadas:

- Curadoria de conteúdos de gestão; boas práticas e temas inovadores e capacitação de empresários via metodologia *fast learning*<sup>1</sup>, viabilizada por meio do convênio com a Abrasel.
- Pesquisa de mercado de comportamento do consumidor e cenário de vendas; cartilha “Como Formalizar uma Vinícola”; miniguia “Vinhos do Brasil”; vídeo aulas e revista do programa “Qualidade na Taça”; estudo de impacto tributário do Simples Nacional (Projeto IBRAVIN).
- Realização de ações de *live marketing* em vários eventos e feiras importantes da Cadeia: Mesa São Paulo, BioBrazil Fair, Fispal Food Service, Sebrae Like a Chef; Fipan; Sirha, dentre outros.
- Realização de Encontro Nacional de Gestores do Sistema Sebrae.
- Apoio à realização do Clash - Congresso Latino Americano de Sorvetes – Helados, do Congrepan - Congresso Brasileiro de Panificação e Confeitaria, à Aquishow Brasil 2018; apoio ao Seminário Socioambiental da Panificação, promovido pela Associação Brasileira da Indústria de Panificação – ABIP
- Participação em diversas câmaras setoriais e temáticas da cadeia de alimentos e bebidas.

### **Bioeconomia**

A estratégia nacional de atuação em Bioeconomia tem o objetivo de promover iniciativas sustentáveis baseadas na utilização de recursos biológicos renováveis, que visam inovar processos e/ou produtos em cadeias produtivas, para gerar oportunidades de mercado para os pequenos negócios.

A implementação da estratégia considera:

- Identificação de regiões/territórios/biomas com potencial de desenvolvimento de projetos que envolvam os pequenos negócios e parceiros estratégicos;
- Integração de todos os elos da cadeia produtiva;
- Priorização de determinadas cadeias produtivas nacionais apoiadas pelo Sebrae;
- Transversalização do tema.

Foi concretizada uma parceria com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, para a realização de ações conjuntas para pesquisa e promoção da Bioeconomia.

Dentre as iniciativas realizadas, foram atendidos negócios envolvidos com a produção de orgânicos, extração/beneficiamento de óleos da biodiversidade da Amazônia, produção agroflorestal, tecnologia e inovação nas cadeias produtivas, biostartups e desenvolvimento de aplicativos de sustentabilidade, e produção integrada de sistemas agropecuários. A produção de conhecimento focou na silvicultura em Alagoas e em oportunidades de negócios para produtos do bambu, no Acre.

---

<sup>1</sup> Metodologia que visa oferecer aos alunos “pílulas de conhecimento”, que são videoaulas com duração máxima de cinco minutos acompanhadas de um pequeno “quiz” para ser respondido logo depois de assistido o vídeo.

Em 2018, houve também um esforço no sentido de mobilizar e integrar os Sebrae UF para o alinhamento de conhecimentos e experiências na atuação com a temática de Bioeconomia. Foram realizadas ações de participação em eventos do setor, tais como BioBrazil Fair América Latina, Biominas Brasil, BioLatin America Conference e GreenRio.

No âmbito da parceria com a Embrapa, o Sebrae participou do workshop “Nichos de Mercado”, mais especificamente no painel “Contribuições da Bioeconomia para o Mercado Agropecuário e Agroindustrial de Nichos”. Houve, também, participação na oficina “Construindo Caminhos para o Avanço da Bioeconomia Brasileira – Desafios em Segurança Alimentar e Nutricional”, o que possibilitou defender a importância dos pequenos negócios na temática.

### **Casa e Construção**

A proposta de valor da atuação do Sebrae na cadeia de Casa e Construção, que visa a promoção da competitividade sustentável dos pequenos negócios, ocorre por meio da entrega de um atendimento inteligente, com foco no desenvolvimento da gestão empresarial, acesso à inovação e tecnologia bem como acesso e desenvolvimento de mercados.

Uma importante estratégia para Casa e Construção é a parceria com grandes empresas, o que ocorre por meio do Programa Nacional de Encadeamento Produtivo. Nesse conjunto de parcerias nacionais, destacam-se projetos de encadeamento com a Intercement implementados nos Sebrae dos estados de BA, MG, MS, e RS.

A atuação do Sebrae no setor foi potencializada por uma gama de ações, como por exemplo, articulações realizadas com a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) que resultaram no apoio institucional do Sebrae ao 90º Encontro Nacional da Indústria da Construção Civil. O Sebrae também manteve reuniões com o CAU – Conselho de Arquitetura e Urbanismo/BR para levantamento do perfil do elo Arquitetos para desenvolvimento de personas<sup>2</sup> da cadeia de Casa e Construção e esteve presente na visita à Feira do Empreendedor do MS para benchmarking digital.

### **Economia Criativa**

O foco dos projetos de Redes Criativas está nos segmentos da economia criativa como um conjunto de negócios baseados no capital intelectual, cultural e na criatividade, e que possuem papel indutor de inovação e agregação de valor na economia. Os segmentos de maior potencial são artes visuais, audiovisual, design, publicidade, comunicação, música, games e artesanato. A atuação do Sebrae na Economia Criativa tem por objetivo promover o fortalecimento do setor, atuando como um conector entre os diferentes segmentos visando a ampliação da geração de negócios.

Os principais focos estratégicos de Economia Criativa são:

- Inteligência Competitiva
- Gestão

---

<sup>2</sup> Persona é um termo utilizado no marketing para definir um tipo de cliente ideal entre aqueles que compõem o seu público-alvo. Isso é feito a partir da união de suas principais características, hábitos e interesses, incluindo gênero e faixa de renda.

- Inovação e Tecnologia aplicada
- Promoção de ambiente de geração de negócios
- Conexão entre as atividades criativas
- Políticas públicas
- Reposicionamento do artesanato brasileiro

Em 2018, formalizaram-se os convênios de cooperação técnica com:

- O Ministério da Cultura para fomentar ações voltadas à preparação, capacitação, promoção comercial e geração de negócios para pequenas empresas dos setores criativos;
- O *British Council* para fomentar ações de fortalecimento da economia criativa em territórios vulneráveis, por meio da realização de capacitações, o fortalecimento de redes e o apoio à qualificação para o desenvolvimento de produtos e serviços criativos pelos empreendedores locais;
- A Associação Brasileira de Produção de Obras Audiovisuais (APRO) para aumentar a competitividade dos pequenos negócios da cadeia do audiovisual, por meio do desenvolvimento de conteúdos e de capacitações com foco no mercado nacional e internacional.

Também foi inaugurado o Centro Nacional de Referência em Empreendedorismo, Tecnologia e Economia Criativa em São Paulo. O espaço tem o objetivo de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos negócios criativos, reconhecendo o papel central da inovação e da tecnologia em um mundo cada vez mais digital e dinâmico. Foram 12.641 pessoas circulando no espaço e mais de 60 parceiros envolvidos.

O Sebrae participou da primeira edição do Mercado das Indústrias Criativas do Brasil – MICBR, megaevento de negócios que contou com a participação de 08 países sul-americanos, incluindo o Brasil. O Sebrae foi o realizador de 2 oficinas, uma sobre modelagem de negócios e outra de *pitch*; do *speed meeting* com 326 empresas participantes e 34.956 encontros realizados; de 91 mentorias; e pelos painéis “Design, Artesanato e transformação social”, “90 minutos com o Sebrae” e “Como a criatividade e a tecnologia transformam”.

Foi realizada visita técnica às instituições da Economia Criativa no Reino Unido para os empreendedores brasileiros selecionados pelo convênio com o *British Council*. Também foi realizada a última ação de promoção comercial da 4ª edição do Prêmio Sebrae TOP 100 de Artesanato, na Feira Nacional de Artesanato em Belo Horizonte.

### **Economia Digital**

Os serviços relacionados à Economia Digital são transversais à maioria das atividades econômicas. Nesse contexto, a estratégia tem como público-alvo as startups - empresas iniciantes que exploram produtos e modelos de negócios inovadores e que passam por um período de experimentação, onde as ideias são testadas e comprovadas para que se tenha certeza que o produto e/ou serviço lançado é adequado ao mercado e que será rentável.

Dentre as principais atividades e entregas de 2018 pode-se destacar:

- Sebrae Startup Day – realizado em 57 cidades e com mais de 20 mil pessoas impactadas em todo o Brasil;

- Startup Summit – o primeiro evento de porte nacional, presencial, realizado pelo Sebrae para o público de startups. Teve mais de 2.400 pessoas inscritas e 2.357 pessoas presentes. A segunda edição já está confirmada para os dias 15 e 16 de agosto de 2019;
- Desafio Sebrae Like a Boss – o maior desafio de startups do Brasil, contou com mais de 14 seletivas, em diversas cidades brasileiras e envolveu a participação de mais de 120 investidores e 500 startups nos mais diversos estágios de maturidade;
- InovaBRA – consolidação da parceria entre Sebrae e Bradesco, com ocupação da instituição neste espaço de inovação, tendo contato direto com o ecossistema de inovação;
- Ações Segmentadas – Foram realizadas diversas ações em parceria com carteiras de segmentos específicos como saúde, moda, alimentação, sustentabilidade e etc., que envolveram mais de 150 startups, com o objetivo de geração de negócios.

Toda a atuação do Sistema Sebrae teve como norteador o desenvolvimento do empreendedor, atuando na pré-aceleração do empreendedor e de seu negócio, o fortalecimento do ecossistema de inovação, o fortalecimento de plataforma de inteligência de mercado, potencialização de conexões com o mercado, fortalecimento da marca Sebrae no ecossistema, fortalecimento da governança e ambiente legal, atuação integrada com demais segmentos, fortalecimento de parcerias com investidores, CNI – Confederação Nacional da Indústria, aceleradoras, IEL – Instituto Osvaldo Lodi, ICP, ABStartups, MDIC – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, APEX, MRE – Ministério das Relações Exteriores, Anprotec - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, ANPEI - Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras, FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos, MCTIC - Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, EMBRAPPII - Associação Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial e SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.

## **Energia**

A Cadeia de Valor de Energia, que compreende os segmentos de petróleo e gás, além de energia elétrica e biocombustíveis, tem forte liderança de grandes empresas e é transversal a todas as cadeias produtivas. Gera oportunidades para pequenos negócios de múltiplos segmentos econômicos de todos os setores da economia, em todos os elos da cadeia.

A estratégia nacional do Sebrae para atuação nesta cadeia tem por objetivo promover a inserção competitiva e sustentável de pequenos negócios na cadeia, como prestadores de serviços, fornecedores de bens e/ou geradores de energia, por meio de iniciativas com visão sistêmica e integrada da cadeia e das diversas esferas de territórios – nacional, regional, estadual, microrregional e municipal, nas 3 dimensões da competitividade (empresarial, estrutural e sistêmica).

Ao longo de 2018, o Sebrae pautou sua atuação em 5 focos estratégicos, tanto nas iniciativas nacionais quanto no apoio às estaduais: disseminação de inteligência competitiva; desenvolvimento da governança; articulação de políticas públicas; monitoramento de políticas corporativas; e adequação de pequenos negócios aos mercados.

Dentre as ações integradas para fortalecer a implementação da estratégia na Cadeia de Energia, destaca-se o trabalho de articulação para a participação do Sistema Sebrae na Rio Oil & Gás



2018, a maior feira de petróleo e gás da América Latina, envolvendo parcerias com a Apex-Brasil, Federação das Indústrias do Rio de Janeiro - FIRJAN, Organização Nacional da Indústria do Petróleo - ONIP, Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis - IBP e RSM.

Para compreender melhor os clientes da estratégia, foram aplicados questionários específicos, realizando levantamento de dores dos empresários que buscam o Sebrae e de informações de empresários para caracterização de personas no segmento de energia solar fotovoltaica. O primeiro foi realizado junto a gestores de projetos no Sistema Sebrae e empresários, e o segundo a partir da aplicação de questionário durante o Congresso Brasileiro de Geração Distribuída, realizado em outubro. Os resultados desses levantamentos servirão de base para aprimoramento da estratégia de atuação na Cadeia de Energia.

Além desse conjunto de iniciativas, outras ações foram implementadas durante o ano:

- Monitoramento e articulação de políticas públicas, com o objetivo de melhorar o ambiente de negócios para pequenas empresas, compreendendo, inclusive, a articulação com governanças locais para a estruturação de programas estaduais de energias renováveis;
- Disseminação de inteligência competitiva para dar suporte à tomada de decisão, visando a agregação de valor para os nossos públicos, com destaque para a publicação dos estudos das cadeias de valor das energias eólica e solar fotovoltaica no Brasil;
- Desenvolvimento da governança nacional de energias renováveis com foco nos pequenos negócios e articulação com governanças na cadeia do petróleo.
- Elaboração, em parceria com a Confederação Nacional da Indústria - CNI e apoio do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro - IE/UFRJ, de capítulo do relatório Global Innovation Index 2018, sobre O Ecossistema e as Políticas Promotoras da Inovação na Cadeia de Energia no Brasil.

### **Higiene e Cosméticos**

O Programa de Higiene Pessoal e Cosméticos teve como base a atuação na Cadeia da Beleza. A estratégia adotada para essa cadeia tem por objetivo o fortalecimento das pequenas empresas, bem como o aumento do grau de inovação, por meio da priorização da promoção da gestão empresarial, do conhecimento, do acesso ao mercado, à tecnologia, à inovação e às práticas de sustentabilidade. Além desses, a estratégia da cadeia de valor tem por objetivo implementar ações para melhorar o ambiente legal, de negócios e de mercado dos pequenos negócios do setor visando o aumento da competitividade e sustentabilidade da cadeia de valor.

A estratégia trabalhou com cinco eixos de ação para alcançar seus objetivos:

- Governança – parcerias, convênios, integração do Sistema Sebrae e políticas públicas;
- Inteligência – estudos, pesquisas, tributação, leis e normas;
- Inovação – Sebraetec, editais de inovação, tecnologias digitais, nanotecnologia e biotecnologia;
- Mercado – multicanais, aproximação comercial e internacionalização;
- Cadeia de Valor – projetos setoriais, encadeamento produtivo e outras abordagens

O público-alvo do Programa abrange os seguintes pequenos negócios da cadeia de valor da beleza: salões e profissionais de beleza, revendedoras de cosméticos por catálogo, indústria de cosméticos, lojas de cosméticos (atacado e varejo) e serviços de estética.

Em 2018, foi dada continuidade ao acompanhamento da implementação do Convênio de Cooperação Técnica e Financeira entre o Sebrae e Abihpec (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal Perfumaria Cosméticos) - Projeto Caderno de Tendência de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético, firmado em 2017, com o objetivo de promover a competitividade dos pequenos negócios da cadeia valor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, por meio da disseminação de informações de inovação, sustentabilidade, design e tendências de mercado.

Nesse convênio está previsto o atendimento a 210 pequenos negócios da cadeia de valor da beleza, por meio de seminários de disseminação do caderno de tendências com conteúdo sobre inovação, tendências, comportamento de consumo, transformações sócio econômicas e incentivando a busca de conhecimentos.

A coordenação da estratégia foi realizada por meio de um acompanhamento mais próximo junto aos projetos e ações dos Sebrae estaduais com reuniões de alinhamento e intensificação do apoio aos gestores e coordenadores estaduais, formalização de parcerias com entidades do setor que possuem produtos direcionados ao público-alvo, visitas de benchmarking de boas práticas, disseminação de conhecimento ao Sistema Sebrae e monitoramento através de pesquisa *online* para mapear as realizações, dificuldades e problemas dos gestores e coordenadores, com o objetivo de buscar soluções de forma individual ou coletiva para os Sebrae UF.

Em 2018, foram 15 projetos em execução vinculados à estratégia nacional de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

As principais entregas do Programa foram:

- Participação na Beauty Fair 2018, realizada de 08 a 11 de setembro, ocasião em que foram ministradas 55 minipalestras sobre 14 temas, em especial, sobre a Lei do Salão Parceiro.
- Participação no espaço de *live marketing* na In-Cosmetics, realizada no período de 19 a 20 de setembro no Expocenter Norte – SP.
- Produção do Caderno de Tendências 2019 – 2020, um dos produtos do Convênio Sebrae e Abihpec,
- Realização de 15 seminários de lançamento e divulgação do Caderno de Tendências – 2019/2020 em 14 estados, com mais de 450 participantes da cadeia de Beleza (indústria, salões de beleza, farmácias, esteticistas etc).

## **Moda**

A atuação da Coordenação Nacional Sebrae Moda hoje compreende todos os elos dos segmentos de vestuário e acessórios, couro e calçados e gemas e joias e, ao longo de 2018, teve sua estratégia revisitada, motivada pela necessidade de orientação às dimensões da competitividade, à aproximação das novas economias impulsionadoras de desempenho e ao processo de transformação digital, cultural e estratégico promovido pelo e para o Sebrae.

A estratégia foi pautada em seis focos estratégicos:

- Economia Circular;
- Economia Compartilhada;
- Economia Digital;
- Economia 4.0;
- Economias Globais;
- Comunidades e Clientes.

E oito focos táticos:

- Acesso a mercados e comercialização;
- Acesso a serviços financeiros;
- Acesso à inovação de produtos e processos;
- Marketing e gestão da marca;
- Otimização do processo produtivo;
- Mercados de nicho e agregação de valor;
- Empreendedorismo feminino;
- MEI na Moda.

No âmbito das parcerias, a moda se configurou como principal segmento das ações de Encadeamento Produtivo. Foram quatro projetos aprovados, sendo dois nacionais: Renner e Hering, e dois estaduais: Ufoway (SC) e AMIL (MG). Além desses, outros passaram pelo processo de articulação e negociação e encontram-se em fase de aprovação, sendo dois nacionais: Malwee e Reserva e dois estaduais: Arezzo&CO (RS) e Mega Moda (GO). Ao todo as ações de Encadeamento Produtivo reúnem aproximadamente 17 empresas âncoras e mais de 450 pequenos negócios da cadeia de valor dessas empresas. A estratégia de Encadeamento Produtivo está vinculada ao foco estratégico de Economia 4.0 e aos focos táticos.

Ainda com relação a parcerias, 2018 foi ano de destaque na renovação de parcerias de sucesso e que contribuem ativamente para o desenvolvimento dos pequenos negócios em nível nacional. Foram renovados os convênios com o In Mod e com a Assintecal - Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos.

A parceria com o In Mod objetiva mapear, preparar e oportunizar a inserção dos pequenos negócios, potenciais empresários e empreendedores no mercado de alto valor agregado da moda. As principais ações desse convênio são: 4 edições da Missão Técnica ao São Paulo Fashion Week – SPFW com o lounge Sebrae para atendimento a 200 pequenos empresários; Projeto Estufa com desfile de 2 marcas de pequenos negócios com foco em inovação e sustentabilidade; SPFW DAY que pretende levar a experiência do SPFW aos estados, através de uma exposição e conjunto de palestras que traduzam o que aconteceu de mais importante em cada edição, levando o conhecimento a um maior número de empresários e Top 5 que é a seleção e preparação de 5 pequenos negócios que recebem consultoria para depois ter um espaço no *line up* de desfiles do SPFW. Para trazer inovação à parceria, executou-se uma seleção de 8 startups de moda que tiveram a oportunidade de realizar *pitchs* e apresentar suas empresas no SPFW tanto para os pequenos negócios participantes da missão SPFW, como para o público geral do evento, além de receber mentorias de consultores e gestores durante o evento.

A parceria com a Assintecal tem por objetivo promover a competitividade dos pequenos negócios da moda incentivando sua integração, cooperação e colaboração entre toda cadeia de valor, para que haja uma ampliação dos mercados, fortalecendo a imagem do Sebrae como impulsionador desse movimento. As principais ações da parceria são: produção de 3 Cadernos

de Tendências; 60 palestras para apresentação do Caderno de Tendências; 3 Estudos de Iconografia Local; 24 informes quinzenais – Moda Agora; 12 Rodadas de Negócios; seleção de 75 novos materiais diferenciados; missão de empresários ao evento Inspira Mais; e apresentação de novos materiais nas materiotecas dos polos produtivos e materiotecas itinerantes.

Dentre as ações integradas para fortalecer a implementação da estratégia, destaca-se o trabalho de articulação e organização do I Conecta Moda – evento de gestores de Moda que materializa a iniciativa de trabalhar os processos de comunicação e engajamento entre Sebrae Nacional e UF. A proposta do evento é aliar reuniões técnicas a conteúdos relevantes, capacitação conjunta e geração de redes de aprendizagem e comunidades de práticas na moda. O Conecta Moda foi realizado em outubro/2018 aliado ao Congresso Internacional da ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, ação apoiada institucionalmente pelo Sebrae Nacional.

Além do Congresso da ABIT, houve apoio institucional ao evento Brasil Eco Fashion Week que é uma semana de moda voltada para a consciência de uma moda mais sustentável. O evento contou com um espaço para o Sebrae onde aconteceram palestras, talk shows, mentorias e rodadas de negócio para conectar empresas interessadas na temática de sustentabilidade.

### **Negócios de Impacto Social e Ambiental**

A estratégia de Negócios de Impacto Social e Ambiental tem o objetivo de promover a integração dos negócios deste segmento com outros setores, contribuindo para incrementar a competitividade de determinada cadeia de valor, por meio das inovações sociais e/ou ambientais. O Decreto nº 9.244, de 17 de dezembro de 2017 definiu negócios de impacto como empreendimentos com o objetivo de gerar impacto socioambiental e resultado financeiro positivo de forma sustentável.

A estratégia de atuação é implementada a partir de 3 dimensões: produtividade da Cadeia de Valor; produto e mercado; e desenvolvimento local. As principais linhas de ação adotadas são: articulação e fortalecimento do ecossistema; estímulo à cultura de inovação; geração de conteúdos de inteligência; e parcerias internas com as Unidades de Competitividade, Capitalização e Serviços Financeiros e Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial, visando o estímulo a novos mercados e às compras governamentais; o acesso a investimentos e a promoção de ambiente favorável, com políticas públicas acessíveis.

Em 2018, foram executadas ações estratégicas do Convênio de Cooperação Técnica e Financeira com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, firmado em novembro de 2016, além da articulação com o MDIC, com a participação do Sebrae no comitê de trabalho para a implementação da Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto – ENIMPACTO, uma articulação de órgãos e entidades da administração pública federal, do setor privado e da sociedade civil com o objetivo de promover um ambiente favorável ao desenvolvimento de investimentos e negócios de impacto.

As principais entregas de 2018 foram:

- Documento Métricas de Avaliação Socioambiental para Entidades de Desenvolvimento Regional - parceria Sebrae/ABDE e parceiros do Lab de Inovação financeira (publicação disponível no site da ABDE – Associação Brasileira de Desenvolvimento);

- Curso de Avaliação de Impacto para gestores públicos e parceiros (disponível no site da ENAP – Escola Nacional de Administração Pública);
- Aperfeiçoamento do InovAtiva de Impacto – com ajustes realizados em ações conduzidas pelo MDIC e parceiros para melhorar a gestão do Programa;
- Criação de 2 fichas técnicas para o caderno Sebraetec 4.0 contemplando os produtos Avaliação de impacto e Certificação para negócios de impacto;
- E-book Negócios de Impacto em ambientes de inovação (disponível no site da ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores);
- Censo de Negócios de Impacto – parceria entre a APEX e a Pipe Social. A chamada para realização do censo foi realizada até 5 de dezembro, para cadastro de negócios de impacto social para compor o 2º mapa nacional, que será lançado em 2019.

Em nível nacional, foi realizada a capacitação de 60 colaboradores do Sistema Sebrae na temática dos Negócios de Impacto Social; encerrado o ciclo de Seminários Regionais do INCLUIR, com a realização dos dois últimos seminários em Florianópolis/SC e Belém/PA, com 335 participantes; e foram lançados 3 estudos do Sebrae em parceria com o PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento: Gestão do Conhecimento no Ecossistema de Negócios de Impacto no Brasil; Aceleração de Negócios de Impacto: Um olhar sobre as práticas atuais; e Retrato dos Pequenos Negócios Inclusivos e de Impacto no Brasil 2017 (disponíveis em <http://www.sebrae.com.br/negociosdeimpactosocial>).

Ainda no âmbito da parceria Sebrae/PNUD, foi produzido o Estudo +Negócios: Índice de Inclusividade em cadeias de valor; que será aplicado como piloto na cadeia da moda, em 2019. Os Sebrae AL, MS, RJ, RN e SC realizaram Maratonas de Negócios de Impacto Social; e os Sebrae AL, PB e PE participaram do Seminário Regional de Negócios de Impacto promovido pela Vox Capital, ICE e Porto Digital. Por fim, os Sebrae DF e RS também realizaram seminários locais em parcerias com o *Impact Hub* e ICE, fomentando o ecossistema de impacto.

## **Saúde e Bem-Estar**

A estratégia para a cadeia de Saúde e Bem-Estar tem por objetivo fortalecer essa cadeia a partir da difusão da cultura empreendedora e da profissionalização da gestão de seus empreendimentos por meio de ações de capacitação, inovação, acesso a mercados e serviços financeiros.

Em 2018, as principais linhas de ação adotadas para a implementação da estratégia foram: produção de inteligência e compartilhamento com os gestores locais para a sensibilização dos empresários e parceiros de modo que estes tenham um maior envolvimento nos processos de interesse comum; articulação com parceiros estratégicos nacionais; identificação de soluções adequadas às necessidades dos clientes, aproximação dos empresários com os mercados demandantes.

Em 2018, foram 11 projetos em execução vinculados à estratégia nacional de Saúde e Bem-Estar.

Destacam-se as seguintes entregas:

- Articulação para participação do Sebrae na 25ª edição da Hospitalar, a mais importante vitrine do mercado nacional e internacional do setor, com a participação de 15 Sebrae

UF (BA, DF, MG, MS, MT, NA, PB, PI, PR, RJ, RN, RS, SC, SE e SP), presença de 28 expositores do PR e RS, 151 empresários em caravanas, realização do Sebrae Like a Doctor, com a presença de 19 startups atendidas pelo Sebrae, com apresentação de um conjunto de soluções aos empresários e investidores da Saúde, além de negociações para participar de acessos gratuitos/preços diferenciados, etc.

- Foram gerados, pelos pequenos negócios, R\$ 3,5 milhões de negócios realizados durante a Hospitalar 2018, com a expectativa de mais R\$ 4,2 milhões nos seis meses seguintes.
- Há que se destacar também a parceria com o Hospital das Clínicas, considerada estratégica para a construção de um “BI na Cadeia da Saúde” com informações de compras de produtos e serviços pelo Hospital, essencial para permitir o acesso e análise de informações para melhorar e otimizar as decisões por parte dos gestores do Sistema Sebrae que atuam com essa Estratégia.

## **Turismo**

O Sebrae, por sua atuação histórica no turismo, construiu um canal com os pequenos negócios deste segmento em todo o território brasileiro. Há mais de 20 anos atua em destinos turísticos apoiando a estruturação de rotas e roteiros turísticos, por meio dos pequenos negócios.

Em 2018, em continuidade e aprimoramento desse trabalho, o Sebrae elaborou a estratégia de Destinos Turísticos Inteligentes - DTI, baseada no trabalho desenvolvido pela espanhola Seggitur<sup>3</sup>, que visa apoiar os pequenos negócios a se inserir neste novo modelo de turismo que cada vez mais se consolida no mundo.

A nova estratégia é baseada em quatro eixos de atuação:

- Governança: considerada a alma dos DTI. Busca o empoderamento das lideranças empresariais;
- Tecnologia: considerada fundamental tendo em vista os novos modelos de negócio e seus objetivos disruptivos, que contribuem e beneficiam os turistas. O Sebraetec é ferramenta essencial para o alcance deste objetivo;
- Experiência turística: mais do que atender bem, o turista precisa ser constantemente encantado;
- Sustentabilidade: é tema transversal de todas as atividades de um negócio, de grande relevância para o desenvolvimento do turismo de qualquer região.

Para implementar essa estratégia, o Sebrae atuou na disseminação e consolidação do conceito de DTI no Sistema Sebrae e também junto ao trade turístico<sup>4</sup>, por meio da elaboração do documento de orientações estratégicas, da sensibilização dos pequenos negócios sobre a

---

<sup>3</sup> Empresa estatal espanhola dedicada ao gerenciamento de tecnologias de inovação e turismo.

<sup>4</sup> O Trade Turístico é o conjunto de equipamentos da estrutura do produto turístico, caracterizados com meios de hospedagem, bares e restaurantes, centros de convenções e feiras de negócios, agências de viagens, empresas de transporte, lojas de souvenir e todas as atividades comerciais periféricas ligadas direta ou indiretamente a atividade turística. ([https://pt.wikipedia.org/wiki/Trade\\_tur%C3%ADstico](https://pt.wikipedia.org/wiki/Trade_tur%C3%ADstico)).

importância da inclusão digital e do envolvimento da governança na transformação dos territórios turísticos.

No que concerne às parcerias firmadas, destaca-se a assinatura do Convênio de Cooperação Técnica entre Embratur, Ministério do Turismo e Sebrae que tem como objetivo promover a convergência entre as três instituições para a realização de ações voltadas ao aumento da competitividade das micro e pequenas empresas da cadeia produtiva do turismo, com foco especial em destinos estratégicos selecionados.

Por meio deste convênio, o Sebrae aportará durante os 2 anos de vigência o valor de R\$ 200,0 milhões para a realização de ações de Produção de Inteligência, Inovação da Oferta Turística, Qualificação dos Produtos e Serviços Turísticos, Fortalecimento da Governança, Promoção dos Destinos e Produtos Turísticos, Acesso a Serviços Financeiros e Atração de Investimento.

Como ação de disseminação dos novos conceitos norteadores do turismo no mundo, o Sebrae em conjunto com o Ministério do Turismo, Embratur – Instituto Brasileiro do Turismo realizou o Seminário #TurismoSummit2018, possibilitando encontro das governanças dos destinos turísticos e consolidação dos pilares da abordagem dos destinos turísticos inteligentes. As transmissões ao vivo no Facebook do Ministério do Turismo e Videoteca Sebrae obtiveram mais de 6 mil visualizações durante o período do evento. Participaram do seminário a governança dos principais destinos brasileiros, gestores públicos, coordenadores dos projetos de destinos turísticos inteligentes, lideranças do turismo, empresários e universidades, em prol da evolução do turismo brasileiro.

### **Pequenos Negócios de Alto Impacto**

Para o Sebrae, a classificação de pequenos negócios com potencial alto impacto e de alto impacto (microempresas e empresas de pequeno porte) leva em consideração o crescimento das empresas, o perfil do empreendedor e as características do negócio. As características que definem as empresas com potencial de alto impacto, são: crescimento de 10% ao ano nos últimos 02 anos; empreendedor com perfil orientado para crescimento e inovação; negócio escalável e inovador e 05 ou mais funcionários. Já as empresas de alto impacto diferem da anterior nos seguintes quesitos: crescimento de 20% ao ano nos últimos 03 anos e 10 ou mais funcionários.

A estratégia tem como objetivo promover o crescimento sustentável dos pequenos negócios de alto impacto e de potencial alto impacto no Brasil. A estrutura de atuação está organizada nas frentes: empreendedor, empresa e ecossistema. As ações prioritárias desenvolvidas pelos projetos estaduais, são: capacitação empresarial, acesso à capital e subvenção, desenvolvimento tecnológico e inovação, acesso a mercado e ambiente legal.

Tanto o Sebrae PR quanto o Sebrae RJ, importantes parceiros da estratégia, possuem parcerias estratégicas para entregar às empresas participantes e ao Sebrae: inteligência de mercado, metodologias para capacitação e avaliação de mentores e experiência na atuação com este público, algo novo para o Sistema Sebrae, com destaque para: MIT - *Massachusetts Institute of Technology*, *Babson College*, Endeavor, COPPEAD e Fundação Dom Cabral.

Em relação à gestão dos projetos apoiados com CSN foram observados pontos de atenção e propostas para o Sebrae melhorar e fortalecer a atuação no âmbito desses projetos: Desenvolver mecanismos para capacitar e preparar o time do Sebrae para atuar com a temática;

Ampliar os conhecimentos de negócio e estratégia para empresas com perfil de alto impacto; pactuação entre Sebrae e Empresa para alinhamento das expectativas (definir os indicadores no início do projeto e o que será feito pelo Sebrae e empresas para alcançar os objetivos; Capacitação do corpo funcional do Sebrae; Integração entre as empresas de alto impacto do País e criação da rede de mentores; Melhorar a integração entre as ações dos Sebrae UF; Desenvolver um bom plano de comunicação com cases para prospecção de novas empresas em outros ciclos.

Diante dos principais pontos de atenção identificados na gestão dos projetos, no aspecto nacional e estadual, a Unidade de Inovação, adotou as seguintes medidas de gestão: aproximação com os gestores estaduais, com reuniões presenciais e visitas nos estados para acompanhar o andamento dos projetos e gerar conhecimento para ser compartilhado com outros estados.

## **Outras Estratégias de Atendimento**

### **Habitats**

O Sebrae contribui para qualificar os ambientes de inovação para que possam originar empresas mais competitivas para o mercado. Além disso, investe recursos e energia para fomentar a integração dos diferentes atores para consolidação de um ecossistema de inovação pujante e eficaz. O público desta estratégia são as incubadoras, aceleradoras e demais ambientes de inovação; pequenos negócios instalados e graduados nesses ambientes.

A implementação da estratégia se dá pelo apoio ao processo de implementação e certificação do CERNE por parte das incubadoras selecionadas no Edital 2014. Das 91 incubadoras inicialmente selecionadas, 60 ainda estão com convênios vigentes. Além disso, a implementação se dá também pelo apoio a empreendimentos inovadores dentro das agendas de corporate venture, empresas de alto impacto, empresas de impacto social e internacionalização de empresas. O terceiro eixo é relacionado à geração de inteligência que dê suporte à tomada de decisão por parte dos gestores dos ambientes de inovação e gestores do Sebrae – estudos dos ecossistemas de inovação regionais e estudo de corporate venture (inovação corporativa em rede).

Como principais realizações de 2018, pode-se destacar:

- 37 pequenos negócios capacitados na iniciativa de *corporate venture*;
- 23 incubadoras capacitadas na iniciativa de *corporate venture*;
- 8 pequenos negócios capacitados na iniciativa de impacto social;
- 57 incubadoras capacitadas em negócios de impacto social;
- 66 pequenos negócios capacitados na iniciativa de internacionalização;
- 22 incubadoras capacitadas no programa de internacionalização;
- Lançamento do Programa Nexos – projeto de inovação aberta que visa dar suporte aos pequenos negócios para desenvolvimento tecnológico com médias e grandes empresas;
- Produção do estudo *Corporate Venture no Brasil: co-inovando em rede – Um guia para corporações e entidades de apoio*;
- Realização do Fórum Sebrae de Inovação, na Conferência da Anprotec, com o tema *Smart Farm*;
- Realização de 3 estudos sobre os ecossistemas de inovação de GO, MS e RJ.



## **Encadeamento Produtivo**

Atuar com a promoção do Encadeamento Produtivo entre grandes e pequenos negócios dos setores da indústria, comércio, serviços e agronegócios é uma estratégia do Sebrae para elevar a produtividade e a competitividade de pequenos negócios e, dessa forma, inseri-los de forma sustentável na cadeia de valor de médias e grandes empresas nacionais e transnacionais. O Programa Nacional de Encadeamento Produtivo - PNEP prepara os pequenos negócios do país para se diferenciar nas diversas cadeias de valor/mercados.

O objetivo do Programa é preparar os pequenos negócios para atender aos requisitos das grandes empresas, e facilitar a realização de negócios entre elas, melhorando assim a competitividade de toda a cadeia de valor.

A estratégia do Programa em 2018 se baseou em três níveis de atuação:

- Identificação de oportunidades para desenvolvimento de negócios com base em demandas tecnológicas e de inovação. Trata-se de um patamar em que predomina uma atuação com empresas diferenciadas;
- Desenvolvimento dos pequenos negócios com base nos requisitos de mercado e acesso a novas cadeias de valor, para inserir negócios na cadeia de valor de grandes empresas;
- Reposicionamento dos pequenos negócios para atuação em nichos específicos de mercado. O público-alvo refere-se aos negócios com potencial de inserção na cadeia de valor de grandes empresas.

Em 2018, foram focos do Programa:

- Consolidar a atuação em projetos para melhoria do desempenho dos pequenos negócios inseridos nas cadeias de valor das médias e grandes empresas.
- Intensificar ações de diferenciação, focadas em demandas tecnológicas, inovação e internacionalização dos pequenos negócios.
- Articular novas parcerias, ampliar e diversificar modelagens de projetos.
- Aperfeiçoar o monitoramento dos projetos vinculados ao PNEP: perfil das empresas, investimento, resultados dos projetos.

A coordenação do Programa buscou dar visibilidade à estratégia do Encadeamento Produtivo como agenda corporativa do Sebrae em eventos de grande visibilidade nacional, tais como: Congresso de Inovação 2018, culminando com a realização do 2º Fórum ENCADEAR, que contou com 450 participantes com representantes de mais de 50 grandes empresas, 50 instituições parceiras e 300 pequenos negócios e uma agenda de conhecimento e conexões diferenciadas.

O Encadear criou um ambiente favorável não somente para gerar oportunidades para as pequenas empresas, como também propiciar bons negócios e ganhos de eficiência para as cadeias, contribuindo para uma agenda de desenvolvimento do Brasil.

Em 2018 foram implementados 66 projetos vinculados ao Programa, em 22 Unidades da Federação. Mais resultados desta estratégia foram explanados nos relatos de outras estratégias de segmentação neste documento.

## Brasil Mais Produtivo

Em 2018, foi dada continuidade às ações do Convênio de Cooperação Técnica entre o Sebrae e o MDIC - Projeto de Fortalecimento da Competitividade das Empresas Industriais de Pequeno Porte, no âmbito do Programa Brasil Mais Produtivo.

Trata-se de convênio assinado em 2017, com vigência de dois anos, com o objetivo de elevar o patamar de competitividade das empresas industriais de pequeno porte do país de segmentos selecionados, tais como: Metal Mecânico, Vestuário & Calçados, Moveleiro e Alimentos & Bebidas, além de Gesso, priorizados inicialmente pelo Programa Brasil Mais Produtivo.

Tendo em vista as dificuldades de adesão dos estados ao Programa, ocasionadas pela eliminação do critério de obrigatoriedade da empresa a ser beneficiada com o Programa ser participante de aglomerações ou arranjos produtivos locais selecionados previamente, como medida de gestão o MDIC e o Sebrae optaram por aditar o Convênio por mais dois anos, ou seja, até 2021.

Em 2018, além da continuidade aos projetos de GO e SC que tiveram sua efetiva implementação iniciada já no final de 2018, mais 05 estados aderiram ao programa: AL, MA, MG, MS e RJ.

## Outras Estratégias – Estrutura para o Atendimento

Todo atendimento é realizado com a entrega de um produto ou a prestação de um serviço, distribuído por um canal e apoiado por uma infraestrutura que assegura os elementos necessários para o seu funcionamento, seja físico, tecnológico ou de recursos humanos. Assim, com essa visão sistêmica do atendimento, é importante criar estratégias que permitam a melhoria da infraestrutura, possibilitando o alcance de uma experiência com melhores resultados e de sucesso aos pequenos negócios e empresários.

**Tabela 4 – Recursos vinculados às Estratégias de Estrutura para o Atendimento (R\$mil)**

Estratégia Nacional	Previsão	Execução	% Execução
Centro Sebrae de Ref. do Artesanato Brasileiro - CRAB	16.608	8.243	49,63%
Reposicionamento e Modernização da Rede de Atendimento	9.756	3.869	39,66%
<b>Total</b>	<b>26.364</b>	<b>12.112</b>	<b>45,94%</b>

A seguir o detalhamento das principais realizações destas estratégias ao longo de 2018.

### Centro Sebrae de Referência do Artesanato Brasileiro - CRAB

O Centro Sebrae de Referência do Artesanato Brasileiro – CRAB é uma iniciativa do Sebrae para promover um espaço de exposição, fruição, conhecimento e comercialização do artesanato brasileiro e assim reposicionar a imagem de seus produtos, melhorando a percepção do potencial consumidor em relação ao artesanato e possibilitando a ampliação desse mercado.

A proposta do CRAB é valorizar a tradição, a inovação, a história e a cultura em um espaço de referência nacional que apresente a diversidade cultural brasileira por meio do artesanato criado de Norte a Sul do país, mostrando a variedade de técnicas e materiais, além de fortalecer a identidade brasileira. O espaço físico do CRAB é formado por uma área construída de 4.500 m<sup>2</sup>, localizada em três prédios históricos, na Praça Tiradentes, cidade do Rio de Janeiro.

O CRAB possui três eixos de atuação: visibilidade, conhecimento e comercialização. A visibilidade se dá pelo estímulo à percepção das diferentes formas de criação, possibilitando consumo de diversas expressões da criatividade brasileira, com a realização de exposições e atividades culturais. Em 2018, o Centro recebeu mais de 40 mil visitantes. O conhecimento acontece pelo estímulo à reflexão, disseminação de informações e realização de cursos, oficinas e eventos que tenham como foco o artesanato. Foram realizados 10 eventos e várias oficinas. A comercialização se concretiza pela transformação do artesanato em objeto de desejo, favorecendo a compra no varejo de produtos artesanais.

Em relação às exposições, o CRAB iniciou o ano com a continuidade da exposição “Festa Brasileira: fantasia feita à mão”, inaugurada em julho de 2017, que permaneceu aberta ao público durante o primeiro semestre de 2018. A “Semana da Festa Brasileira” promoveu uma série de conversas abertas e gratuitas para ativar a exposição. Durante 05 meses a exposição recebeu 8.913 visitas.

Em fevereiro, o CRAB abriu ao público a exposição “Entre Contrastes” de realização e execução do Sebrae/SC, sendo a segunda exposição realizada por um Sebrae UF no CRAB. Durante 04 meses foram 5.859 visitantes.

Em agosto de 2018, foi aberta a “Galeria Pop UP do CRAB”, que inaugurou um modelo diferente de exposição no formato galeria, um misto de mostra e espaço de comercialização. Foram apresentadas 250 obras de mais de 40 mestres artesãos consagrados. Durante os 05 meses de exposição foram 12.277 visitantes. Já no fim de agosto foi inaugurada a exposição “A Casa Bordada”, uma casa construída com bordados provenientes de todo o país que traz em si a identidade de cada local e de mestres bordadeiras e bordadores. Foram 12.089 visitantes em 4,5 meses.

Além das exposições, merece destaque a realização de alguns eventos na área de conhecimento tais como: palestra com o arquiteto catalão Josep Ferrando, Anima Fórum, Rio Music Market, Festival Fica.vc, Palestra sobre Arte Popular e Vidas Brasileiras, Sarau do Sérgio Vaz – o artesanão da palavra, Diálogos com o Diretor Presidente da ANCINE - Agência Nacional do Cinema, Diálogos Criativos com Mário Lúcio, Lançamento do livro “A Alma dos Objetos” de Luján Cambariere, 5º Festival Internacional de Circo e Midem Latin America Forum. O CRAB participou com atividades na 15ª Semana Nacional de Museus no CRAB, da Semana Global de Empreendedorismo e ArtRio.

Nas redes sociais, o CRAB conta com 48.113 seguidores no Facebook, tendo avaliação 4,8 no Google; 4,9 no Facebook e 4,5 no TripAdvisor, sendo 5 a pontuação máxima.

Como uma ação de responsabilidade social corporativa, em 2018 o CRAB iniciou o programa de visitas educativas com o intuito de aproximar estudantes da cultura brasileira e da arquitetura histórica da cidade do Rio de Janeiro. Nesse período, 1.168 estudantes de 39 escolas do Rio de Janeiro, dentre estas, escolas inclusivas para alunos portadores de necessidades especiais, visitaram as exposições do CRAB e participaram de oficinas que complementam a experiência imersiva das crianças junto ao universo do artesanato brasileiro da proposta da exposição visitada.

## **Reposicionamento e Modernização da Rede de Atendimento**

Esta estratégia nacional condensou um conjunto de outras estratégias, antes executadas de forma separada: Modernização da Rede de Atendimento, Modernização dos espaços educacionais e SebraeLab. A seguir serão detalhadas a execução em algumas destas estratégias:

### *Modernização da Rede de Atendimento*

Em sua atuação no relacionamento continuado com seus clientes, o Sebrae também iniciou a estratégia de modernização das agências de atendimento, que teve por objetivo reposicionar, fortalecer e modernizar as agências de atendimento nos aspectos processual e físico, potencializando o atendimento *offline* através de experiências positivas para todos envolvidos no ambiente, primando pelo conforto, maior entrega de valor através de prestação de serviços especializados e a geração de melhores resultados aos clientes Sebrae.

No aspecto processual, o foco foi estabelecer melhorias graduais, continuadas e possíveis de serem executadas em três macroprocessos: 1. Gestão de canais (integração de canais e funções da macro arquitetura); 2. Gestão da experiência do cliente (conformidade do atendimento e indicadores de desempenho) e 3. Gestão da operação (*backoffice* e capacitação).

Sob o aspecto físico, o foco do projeto foi nortear os Sebrae UF quanto às premissas e conceitos a serem adotados nos projetos arquitetônicos das agências. Em 2018, 13 Sebrae UF iniciaram o projeto, sendo 03 projetos foram aprovados pela Diretoria Executiva com implantação de melhorias físicas e processuais.

### *SebraeLab*

O SebraeLab é um canal de relacionamento voltado a todos que buscam inovar ou empreender em novos modelos de negócios. O SebraeLab busca sinergia com o modelo mental e perfil do novo empreendedor, estimulando a agilidade para mudança, a criação de novas abordagens para produtos e serviços já existentes, a colaboração, experimentação e pensamento em escala.

Com a perspectiva de um número expressivo de inaugurações, iniciou-se a construção das bases para a formação da Rede, orientando e estimulando o engajamento, o compartilhamento de conteúdo, boas práticas e a ocupação qualificada dos espaços, gerando oportunidades e conectando os ecossistemas e clientes de todos os estados. Essa proposta começou a ser materializada pelo conjunto de ações na Semana Global de Empreendedorismo e pela capacitação de metodologias LAB, viabilizada pela Universidade Corporativa.

Destacam-se algumas entregas que foram essenciais para que a ocupação dos espaços ocorresse de maneira imediata às inaugurações, tais como a atualização e elaboração de documentos e diretrizes, tais como “*Boost Calendar*”, Manifesto da Rede SebraeLab, “*Guia de Operação, Curadoria e Metodologias*” e documento de apontamentos relativos às melhorias de mobiliários; a realização de palestras de divulgação e sensibilização, o encontro nacional de gestores e as melhorias no site e no sistema informatizado de agendamento.

O ano de 2018 finalizou com 23 unidades em operação, respeitando realidades locais, e estimando em mais de mil eventos e ações coletivas, superando não apenas a meta de inaugurações, mas também a expectativa de ocupação. Foi realizada uma pesquisa para captar a reação do público neste primeiro ano e os resultados apontaram satisfação com a programação de 9,0 pontos e com o espaço físico de 9,2 pontos, sendo o NPS de 81,5%.

Esse número inclui os três primeiros espaços já existentes, o DF reabriu o SebraeLab dentro do novo parque tecnológico do DF, o Biotic, uma iniciativa bastante interessante de integração com o ecossistema. O Living Lab (MS) se integrou à rede e vem contribuindo bastante com sua experiência e o Sebrae MG é protagonista no desenvolvimento de metodologias inovadoras e tem contribuído para a sua disseminação aos SebraeLabs.

Hoje o SebraeLab já se constitui como a maior rede de espaços de co-inovação do Brasil, estando presente inclusive fora de algumas capitais, como acontece em Minas Gerais e na Paraíba.

### 3.1.1.2. Macroprocesso

A este eixo estratégico, o macroprocesso de *Atendimento Integrado e Segmentado* apoia a organização e a operacionalização do atendimento, de acordo com cada canal e cada segmento

**Tabela 5 - Recursos vinculados a Macroprocesso do Eixo de Competitividade Empresarial (R\$ mil)**

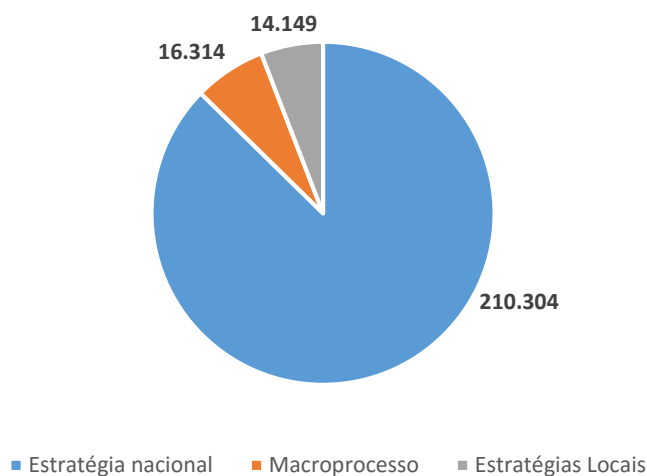
Macroprocesso	Previsão	Execução	% Execução
Atendimento Integrado e Segmentado	31.298	24.374	77,88%
<b>Total</b>	<b>31.298</b>	<b>24.374</b>	<b>77,88%</b>

### 3.1.2. Eixo Competitividade Estrutural e Sistêmica

Este eixo de atuação é voltado para “Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios”. O foco é atuar com parceiros estratégicos no desenvolvimento de ambientes de negócios que incentivem as potencialidades e as vocações locais, o empreendedorismo e a criação de empresas. Outra vertente é participar da formulação e da implementação de políticas públicas que beneficiem os pequenos negócios.

Os recursos executados neste eixo somam R\$ 241 milhões, sendo R\$ 210,3 milhões para a execução de estratégias nacionais, R\$ 16,3 milhões referentes à execução de macroprocessos e o restante à execução das estratégias locais dos Sebrae UF, que respondem às suas demandas e necessidades específicas.

**Gráfico 8 – Execução de recursos do eixo de Competitividade Estrutural e Sistêmica (R\$ milhão)**



### 3.1.2.1 Estratégias Nacionais

A promoção da melhoria do ambiente de negócios consiste uma das estratégias do Sebrae para promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios brasileiros, atuando prioritariamente nas dimensões estrutural e sistêmica da competitividade.

É por meio desta estratégia que o Sebrae busca consolidar os princípios constitucionais que determinam o tratamento diferenciado e favorecido àquele segmento empresarial, envolvendo a sociedade em geral e, em especial, comprometendo governos nas três esferas federativas.

Destaca-se também que o fortalecimento e empoderamento das lideranças empresariais se articulam com aquelas que protagonizam as iniciativas e os meios que promovem o desenvolvimento em geral, dentre os territórios e cadeias de valor.

Desde a promulgação da Lei Complementar 123/2006, o Sistema Sebrae, em todo território nacional, mobiliza governos e sociedade para serem implementados seus dispositivos legais, notadamente aqueles que fazem avançar a desburocratização e universalização dos procedimentos de registro e encerramento de empresas, bem como os que autorizam, regulam e fomentam as atividades empresariais. Destaque também para o reconhecimento de gestores municipais que reconhecem a importância dos pequenos negócios e do empreendedorismo para promoção do desenvolvimento.

Tais iniciativas remetem aos desafios da competitividade estrutural, visto serem imprescindíveis o protagonismo e o comprometimento dos atores governamentais e não governamentais, nos municípios, regiões, setores e segmentos empresariais e instituições em geral, dedicadas à promoção dos serviços que fazem avançar o dinamismo econômico.

Na dimensão sistêmica, segue a atuação do Sebrae vigilante e proativa no sentido dos avanços e desdobramentos necessários a partir do estatuto da micro e pequena empresa, bem como no sentido da articulação com órgãos e instâncias que regulam o macroambiente econômico. Nesse sentido, são interlocutores frequentes o Congresso Nacional, as agências reguladoras e de

promoção, a RFB – Receita Federal do Brasil, o executivo federal, os tribunais e órgãos de controle federais e estaduais, além de outros entes que concorrem para o ambiente de negócios.

A seguir o detalhamento das estratégias nacionais do Eixo de Competitividade Sistêmica executadas ao longo de 2018.

**Tabela 6 – Recursos vinculados às Estratégias Nacionais do Eixo Competitividade Sistêmica (R\$ mil)**

Estratégia Nacional	Previsão	Execução	% Execução
Capital Empreendedor	7.617	2.931	38,48%
Cooperativismo de Crédito	6.234	3.890	62,39%
Desburocratização pela Implementação da REDESIMPLES	149.206	148.457	99,50%
Municipalização de Políticas de Desenvolvimento	46.723	38.962	83,39%
Compras Governamentais	1.916	1.608	83,93%
LÍDER- Planejamento e Governança nos Territórios	11.891	9.154	76,98%
Demais Estratégias	5.326	5.303	99,58%
<b>Total</b>	<b>228.912</b>	<b>210.304</b>	<b>91,87%</b>

### Capital Empreendedor

A estratégia Capital Empreendedor tem o objetivo de fortalecer a atuação do Sebrae neste ecossistema com vistas a influenciar o ambiente regulatório e o acesso ao capital de risco. O público da estratégia são os pequenos negócios que possuam projetos e/ou processos inovadores com potencial de crescimento acelerado.

Diversas ações vêm sendo realizadas, por meio da abertura de várias frentes de apoio aos empreendedores e pequenos negócios de alto potencial, atuação que vem sendo apoiada pelos Projetos Capital Empreendedor e Capitalizando Empresas Inovadoras.

O Projeto Capital Empreendedor tem os seguintes objetivos: a) orientação aos pequenos negócios sobre alternativas de capitalização via capital empreendedor b) aproximação dos pequenos negócios com o ecossistema de investimento (aceleradoras, plataformas de *crowdfunding* de investimento, investidores anjo, fundos de investimento etc.).

Já o Projeto Capitalizando Empresas Inovadoras tem como objetivo facilitar o acesso de pequenos negócios inovadores a capital empreendedor, realidade que será alcançada por meio da aplicação de recursos pelo Sebrae em Fundos de Investimento em Participações que possuam, em sua política de investimentos, a liberdade de realizar aportes em empresas inovadoras com faturamento limitado pela Lei Geral da Micro e Pequena Empresa.

As atividades incentivadas por meio desta estratégia e que constaram do Projeto Capital Empreendedor, apresentados pelos estados, foram: Sensibilização; Semana do Capital Empreendedor; Workshop dos Empreendedores; Mentorias: Circuito de Investimento; e Apoio Técnico; e Monitoramento das empresas que participaram do ciclo e verificação de cases de sucesso.

Para a realização das ações do Projeto Capital Empreendedor no ano de 2018, foram realizadas aproximadamente 35 parcerias com diversas instituições do ecossistema de investimento.

Como resultados da estratégia destacam-se: 17 negociações de investimento entre startups e investidores; 15 negócios realizados entre startups, capacitação de 88 colaboradores do Sebrae; e 8 novas metodologias desenvolvidas.

Cabe ainda destacar as seguintes entregas:

- 80 horas de palestras;
- 98 empresas capacitadas, com grau de satisfação de 9,3;
- 232 horas de workshops;
- 375 horas de mentoria;
- 16 horas de circuito de investimento;
- 37 instituições parceiras participantes.

Alguns pontos devem ser observados para que o projeto atinja os objetivos e os resultados esperados nos próximos ciclos e que foram trabalhados no ano de 2018 a partir de uma parceria de sucesso com os Sebrae nos estados e parceiros do ecossistema: i) o processo de avaliação das empresas que participaram do ciclo completo e ii) identificação e envolvimento de investidores e parceiros do ecossistema. Esses dois pontos são extremamente importantes para que as aproximações com os pequenos negócios atendidos pelo projeto resultem em um maior número de negócios gerados e investimentos realizados.

Importante destacar que o projeto foi discutido e ajustado à realidade de cada estado envolvido. Para tal realização, a participação dos gestores ligados à inovação e projetos de startups foi de extrema importância viabilizando o atingimento dos resultados.

Outro fator que contribuiu para o sucesso das ações foi a rede de parceiros externos envolvidos que enxergaram no projeto uma oportunidade real para suprir uma demanda latente dos empresários. Dessa forma, os participantes empenharam-se em compartilhar conhecimento e experiência com as empresas participantes, realidade que resultou em uma avaliação significativamente positiva dos clientes atendidos.

### **Cooperativismo de Crédito**

A estratégia nacional de apoio ao Cooperativismo Financeiro tem o objetivo de promover as cooperativas financeiras como uma alternativa mais justa, econômica e acessível para os pequenos negócios em termos de acesso a crédito e serviços financeiros, contribuindo para ampliar o número de pequenos negócios associados às cooperativas de crédito e também o volume de concessão de crédito para esse segmento nas cooperativas financeiras.

O Programa atua por meio do estímulo à execução de projetos estaduais, com duas abordagens: a) aprimorar a atuação das cooperativas com os pequenos negócios; b) melhorar a capacidade de gestão financeira dos pequenos negócios associados às cooperativas.

Em 2017 foi aprovada uma chamada interna de projetos com o intuito de apoiar projetos das unidades estaduais do Sistema Sebrae. Uma inovação adotada nessa chamada foi que os projetos tiveram mais ações voltadas ao desenvolvimento do pequeno negócio associado e menos ações voltadas ao desenvolvimento da cooperativa. Foram 10 projetos aprovados nos estados do AP, GO, MA, MG, MS, PA, PB, PE e SC, sendo dois projetos nesse último. Os projetos



iniciaram efetivamente a execução das ações no ano de 2018, tendo 93 cooperativas participantes e 16.500 pequenos negócios contemplados, incremento de 40% no número de novos associados pessoa jurídica, incremento de 20% na concessão de crédito para os pequenos negócios, redução de 17% nos índices de inadimplência e aumento de 34% nos índices de fidelização dos cooperados.

Cabe destacar ainda que em alguns estados existe uma parceria já constituída entre o Sebrae UF e as Cooperativas Singulares com atuação no estado, sem a necessidade de indução do Sebrae Nacional. São exemplos, os estados do Paraná, Rio Grande do Sul e Mato Grosso. Essas parcerias resultam em iniciativas diversas e com aplicação de produtos e soluções do Sebrae, tais como o Programa de Educação Empreendedora e ações voltadas à Educação Financeira na comunidade.

Os desafios passam por estabelecer uma agenda estratégica e integrada junto aos Sistemas Cooperativistas e às unidades estaduais do Sistema Sebrae, de forma a posicionar o Sebrae como o parceiro estratégico para o desenvolvimento e ampliação da carteira de pessoa jurídica das cooperativas financeiras, inclusive com a oferta de soluções e serviços digitais para este público. Com isso, será ampliada ainda mais a participação das pessoas jurídicas nas carteiras de clientes e no crédito. Por outro lado, melhorar a gestão financeira dos pequenos negócios associados é um desafio contínuo, que pode ser somado ao objetivo de fortalecer os mecanismos de garantias de crédito (Sociedades Garantidoras de Crédito e FAMPE) aos pequenos negócios cooperados.

### **Desburocratização pela Implementação da RedeSimples**

Esta iniciativa envolveu, com exceção de São Paulo, todos as unidades da federação, por meio de transferências de CSN, às quais financiaram ações do projeto RedeSimples e/ou a participação de caravanas estaduais no seminário nacional Brasil Mais Simples. Os estados de AP, PE e RO não participam das ações do projeto com recursos de CSN, tendo em vista que nesses estados ainda será adotado o sistema integrador privado, nas respectivas juntas comerciais.

Desta iniciativa também são oriundos os recursos que financiam a participação do Sebrae nos convênios 02/2016 e 38/2018, firmados, respectivamente com a Junta Comercial do Estado de Minas Gerais e novamente com este órgão e a Junta Comercial do Estado do Ceará. Relativamente ao primeiro deles foram alcançados os seguintes resultados: Implantação dos sistemas de registro mercantil e suas evolutivas em 8 juntas comerciais; Implantação das evolutivas do sistema integrador em 8 Juntas Comerciais. O segundo convênio teve início no segundo semestre de 2018, visando ampliar os resultados daquele anterior e, até o momento, não há mensuração de resultados.

### **Municipalização de Políticas de Desenvolvimento**

Pode-se dizer que esta iniciativa estratégica abriga o eixo central da estratégia nacional Melhoria do Ambiente de Negócios. Seu objetivo é a implementação de políticas de desenvolvimento nos municípios. Tais políticas reúnem dispositivos previstos na LC 123/2006, como as ações de fomento às compras governamentais e o suporte aos agentes de desenvolvimento, com iniciativas do Sebrae em parceria com outros atores do desenvolvimento, como o são a sala do

empreendedor e os fóruns estaduais de secretários municipais de desenvolvimento. Entretanto, compõem o indicador ‘municípios com políticas de desenvolvimento implantadas’, as ações relativas à implementação da RedeSimples, compras governamentais, sala do empreendedor e agentes de desenvolvimento. Em 2018, foram executados 26 projetos, um em cada UF, com exceção do estado de São Paulo, o qual realiza tais ações com recursos próprios e, portanto, não concorrendo para o indicador aqui referido. Tais projetos consistem, em sua maioria, a repactuação de projetos que já haviam se iniciado em 2017, agora com previsão de encerramento em 31/12/2019, sendo exceção os estados de AL e MG, que deram início a projetos novos em 2018.

A execução total em 2018 resultou em 248 (duzentos e quarenta e oito) novos municípios com políticas de desenvolvimento implantadas, superando a meta inicialmente prevista de 243 municípios. Vale ainda destacar que já somam 3.290 municípios com a Lei Geral dos pequenos negócios implementada e 3.040 municípios com a RedeSimples implantada, relativo à etapa de consulta de viabilidade (realizada pelo município) e a inscrição no órgão de registro com a liberação do CNPJ (realizada pela junta comercial e RFB), que tem seu prazo de execução reduzido para uma média nacional de 4 (quatro) dias.

### **Compras Governamentais**

Esta iniciativa em 2018 destinava-se a dar prosseguimento a projetos e ações que os Sebrae UF haviam iniciado em anos anteriores, podendo a mesma ser também ampliada. No entanto, somente o Sebrae AM confirmou tal expectativa, havendo os demais incorporado o tema ao projeto de municipalização de políticas de desenvolvimento, quando foi o caso.

### **LÍDER - Planejamento e Governança nos Territórios**

Melhorar o ambiente de negócios é tarefa de toda a sociedade e guarda evidentes relações com outros segmentos, interesses e atores da sociedade. É preciso, portanto, consolidar governanças que negociarão os rumos desta transformação, elegendo prioridades, identificando e mobilizando recursos e pautando políticas e investimentos. O Líder foi concebido para esta finalidade, assim tornando mais responsiva e assertiva a atuação do Sebrae nos territórios e cadeias de valor.

Em 2018, além da expressiva expansão numérica do projeto, alcançando quase todo território nacional, o Líder promoveu uma ampla revisão metodológica, com destaque para o reposicionamento do foco nos pequenos negócios e nas lideranças empresariais, notadamente aquelas relacionadas aos setores e territórios alvos da ação do Sebrae como um todo. Se intensificou também a produção e troca de conhecimentos entre os participantes dos projetos Líder nos diferentes estados, por meio da plataforma ‘Todos os Líderes’, no *workplace*, além da realização de missões técnicas interestaduais, intensificando a troca de conhecimentos e experiências em torno dos temas que definem as agendas de desenvolvimento.

Em 2018, foram 42 projetos executados em 20 estados, os quais permitiram o alcance de 554 municípios e 1.336 lideranças.

### 3.1.2.2 Macroprocesso

A este eixo estratégico, o macroprocesso de Potencialização do ambiente dos pequenos negócios tem o objetivo de organizar as atividades realizadas de forma contínua e apoia a atuação do Sebrae junto a parceiros e na melhoria de ambiente de negócios.

**Tabela 7 – Recursos vinculados a Macroprocesso do Eixo de Competitividade Sistêmica (R\$ mil)**

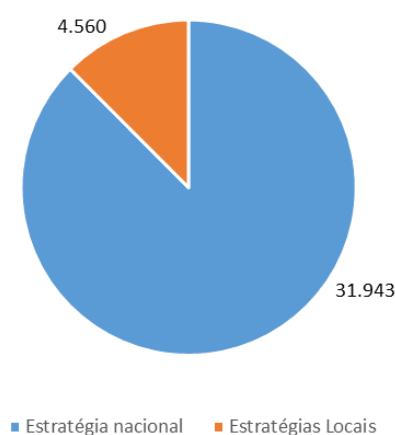
Macroprocesso	Previsão	Execução	% Execução
Potencialização do ambiente dos pequenos negócios	31.296	16.314	52,13%
<b>Total</b>	<b>31.296</b>	<b>16.314</b>	<b>52,13%</b>

### 3.1.3. Eixo Estímulo ao Empreendedorismo

O foco deste eixo de atuação está voltado para “Promover a educação e a cultura empreendedora”. O objetivo é propor e articular estratégias para promover o empreendedorismo na educação formal e promover a cultura empreendedora por meio de iniciativas que estimulem a sua disseminação junto à sociedade, contribuindo para a criação de pequenos negócios.

Os recursos executados neste eixo somam R\$ 36,5 milhões, sendo R\$ 31,9 milhões de estratégias nacionais e o restante foi destinado às estratégias locais dos Sebrae UF, que respondem às suas demandas e necessidades específicas. Não existem macroprocessos vinculados a este eixo.

**Gráfico 8 – Alocação de recursos do eixo de Estímulo ao Empreendedorismo (R\$ milhão)**



### 3.1.3.1 Estratégia Nacional

A este eixo de atuação está vinculada a estratégia nacional de Educação Empreendedora.

**Tabela 8 – Recursos vinculados à Estratégia Nacional do Eixo Estímulo ao Empreendedorismo (R\$ mil)**

Estratégia	Previsão	Execução	% Execução	Clientes
Educação Empreendedora	37.369	31.943	85,48%	
<b>Total</b>	<b>37.369</b>	<b>31.943</b>	<b>85,48%</b>	

#### Educação Empreendedora

O Programa Nacional de Educação Empreendedora - PNEE tem o objetivo de preparar potenciais empreendedores para enfrentar o novo mundo do trabalho, em que a flexibilidade e a capacidade de iniciativa e adaptação às mudanças são fundamentais para o êxito profissional. Tem como público-alvo estudantes dos diferentes níveis de ensino: básico (fundamental/médio), profissional e superior.

O Programa atua por meio de capacitação de professores, de forma presencial e a distância, e contempla iniciativas de formação continuada (fóruns, seminários, simpósios) bem como de sensibilização de docentes e discentes (palestras e oficinas). Para os alunos a estratégia possibilita que conteúdos relacionados ao empreendedorismo sejam incluídos em todos os níveis de ensino, incluindo experiências práticas e vivenciais.

Para viabilizar a realização do Programa são firmadas parcerias com instituições de ensino das redes pública e privada, como instituições de ensino superior, institutos federais de educação, Secretarias de Educação – estaduais e municipais - e organizações não governamentais.

O Ministério da Educação - MEC é o maior parceiro do programa, o qual contribuiu na articulação com todo o ecossistema de educação. Sua atuação envolve ações como o Programa Instituição Amiga do Empreendedor que teve, em 2018, a adesão de mais de 500 instituições de ensino superior. Outro item de destaque na parceria é a realização do *Prêmio Professores do Brasil*, o qual contempla uma categoria específica de empreendedorismo.

Em 2018, o Programa iniciou a prática de capacitação de professores a distância para todos os produtos. Foram 966 professores capacitados em 114 turmas em 12 produtos de educação. Além disso, foram realizadas ações em parceria com a Unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial para que a Educação Empreendedora seja utilizada como política pública para implantação da obrigatoriedade do ensino do empreendedorismo em todo o Brasil.

Alinhada à estratégia de Educação Empreendedora estão vinculadas duas iniciativas que merecem destaque. O Centro de Referência em Educação Empreendedora – CER e a Semana Global de Empreendedorismo. A seguir serão detalhados os resultados obtidos em 2018.

#### Centro Sebrae de Referência em Educação Empreendedora - CER

O Centro Sebrae de Referência em Educação Empreendedora – CER tem como objetivo ser um núcleo de referência no desenvolvimento e disseminação de estudos, pesquisas, ferramentas e tecnologias para o desenvolvimento e fomento da cultura empreendedora. A gestão do projeto é realizada de forma compartilhada entre o Sebrae Nacional e o Sebrae MG.

Seu público-alvo são professores, pesquisadores e especialistas, mas os colaboradores do Sistema Sebrae e Empreendedores podem se beneficiar diretamente, graças à riqueza de conteúdos atualizados e relevantes.

Entre as linhas de ação do CER estão:

- Contribuir para a difusão da educação e cultura empreendedora;
- Ampliar o acesso a informação no tema educação empreendedora;
- Gerar conhecimento e disseminação da cultura empreendedora.

Para viabilizar suas linhas de atuação, o CER possui parcerias com instituições nacionais e internacionais. Atualmente os principais parceiros são a Fundação Dom Cabral, Instituto Telefônica, Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - Anegepe, *Babson College*, entre outras.

Focado na produção de conteúdo, em 2018 foram publicados 142 novos conteúdos no portal <http://cer.sebrae.com.br>. O número de acessos à plataforma superou a marca de 50 mil no ano.

Foram realizados 14 eventos presenciais e a distância, com destaque para:

- **ConheCER** – Evento internacional realizado em Maceió, com o tema “*Educação Empreendedora: uma nova educação para um novo mundo*”. O evento contou com 422 presentes ao auditório, que puderam ver de perto palestrantes de vários países. A transmissão *online* das palestras, realizadas pelo Portal CER, alcançou 268 pessoas. Parte do público também participou de oficinas e atividades práticas.
- **ConecteCER** – Evento totalmente *online*, como parte da programação da Semana Global do Empreendedorismo. O Seminário foi composto por palestras ao vivo e vídeos gravados previamente com empreendedores, nos temas Empreendedorismo por Propósito, Empreendedorismo Subversivo, Jovem Líder e Transformações, Futuro do Trabalho e Futurismo.

Por se tratar de uma plataforma com foco em estudos inovadores é necessário um esforço contínuo de atualização. Nesse sentido, em 2018 foram empreendidos esforços no monitoramento da plataforma e na frequência de lançamento de novos conteúdos. Paralelamente, a fim de garantir a ampliação do acesso ao maior número de professores e pesquisadores, foi desenvolvido um Plano de Comunicação, buscando ampliar o alcance do público.

### **Semana Global do Empreendedorismo**

Movimento internacional de grande escala, criado em 2007, a Semana Global do Empreendedorismo (SGE) ocorre todo mês de novembro em 176 países, para promover o empreendedorismo. Em 2018, pela primeira vez, o Sebrae assumiu a liderança da edição do evento nas ações realizadas no Brasil.

As diretrizes da mobilização foram definidas juntamente com o Conselho Nacional da Semana Global, composto por nove Instituições: Aliança Empreendedora, Anjos do Brasil, Artemisia, Anprotec, Conaje, Brasil Junior, Junior Achievement, Endeavor e Sebrae.

No Brasil, o tema principal da SGE em 2018 foi “Empreendedorismo Jovem”, colocando este público como o foco das ações do ano. Entre os subtemas mais expressivos, foram definidos

Empreendedorismo Feminino, Inovação e Negócios Sociais. A campanha de comunicação adotou o mote “Empreendedorismo Jovem – A hora é agora”.

Seguindo a orientação internacional, as ações da SGE realizadas pelo Sistema Sebrae seguiram 3 eixos:

- Capacitação: cursos, palestras, seminários;
- Conexão: aproximação entre parceiros e, em especial as instituições de ensino, devido ao foco no público jovem;
- Inspiração: divulgação de casos de sucesso (vídeos com depoimentos de empreendedores).

A liderança do movimento no Brasil, pelo Sebrae, trouxe resultados que superaram as expectativas. Em 2018, o número de eventos chegou a 8.197, cinco vezes mais do que no ano anterior. O número de cidades também teve aumento expressivo e totalizou 1.163 municípios dos 26 estados e no Distrito Federal. No ano de 2017, o Brasil havia realizado 1.634 atividades em 327 cidades, de acordo com os dados apresentados pela Endeavor, liderança do movimento no Brasil, até então.

Promovendo uma grande articulação que envolveu 674 instituições parceiras, o Sistema Sebrae conseguiu realizar a maior SGE de todos os tempos no Brasil. Considerando o número de vagas abertas pelo Sebrae e parceiros, pode-se afirmar que a Semana Global envolveu mais de um milhão de pessoas.

A campanha de comunicação possibilitou que 5,6 milhões de pessoas fossem alcançadas no Facebook e Instagram, e mais de 6 milhões de pessoas no Youtube. Em relação à audiência, a campanha teve impacto significativo no público-alvo (jovens de 18 a 34 anos), representando 93% das entregas para esse perfil, com destaque para o feminino. Adicionalmente, as reações das pessoas nas publicações feitas nas redes sociais, foram 99,93% positivas.

O grande sucesso do evento traz desafios para as próximas edições. Entre os pontos de atenção observados ao avaliar os resultados pode-se destacar aspectos relacionados à continuidade e à ampliação de uma rede em favor do empreendedorismo.

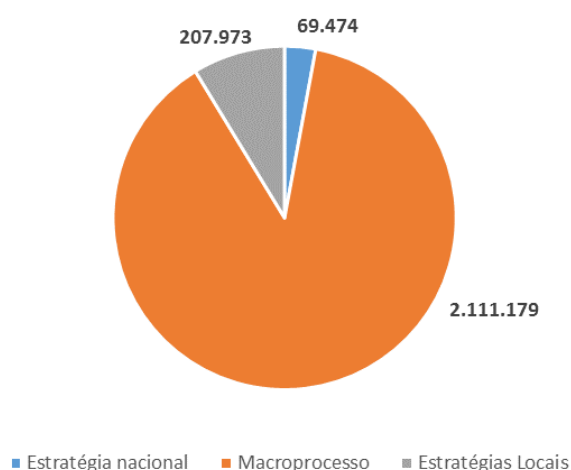
É necessário ampliar a geração de inteligência a partir dos dados de eventos cadastrados no movimento. O site da Semana Global do Brasil reuniu informações de mais de 600 instituições que se constituem em um grande ecossistema do empreendedorismo. Também será necessário implementar uma estratégia de relacionamento com esta rede, fazendo com que o movimento se amplie para além do período da Semana Global.

#### **3.1.4. Eixo Excelência na Gestão**

O eixo tem como objetivo o desenvolvimento e a melhoria de produtos e serviços, articulação institucional e gestão operacional.

Os recursos executados somam R\$ 2,3 bilhões, sendo R\$ 69,4 milhões referentes às estratégias nacionais, R\$ 2,1 bilhões referentes aos macroprocessos e o restante está destinado às estratégias locais dos Sebrae UF.

**Gráfico 9 – Execução de Recursos do Eixo Excelência na Gestão (R\$ milhão)**



### 3.1.4.1 Estratégias Nacionais

Ao longo de 2018 foram executadas oito estratégias nacionais vinculadas a este eixo de atuação, conforme tabela a seguir.

**Tabela 9 – Recursos vinculados às Estratégias Nacionais do Eixo Excelência na Gestão (R\$ mil)**

Estratégia Nacional	Despesa	Execução	% Execução
Chamada 001-2018 - Projetos Especiais - Transformação Digital	30.057	9.591	31,91%
Complementação de Seguro Saúde	27.243	25.542	93,76%
Desenvolvimento de Fornecedores	976	501	51,36%
Excelência na Gestão	14.098	12.318	87,37%
Sebrae Digital	58.945	13.195	22,39%
Sustentabilidade na Gestão do Sistema Sebrae	8.284	7.414	89,50%
Demais Estratégias	1.276	913	71,55%
<b>TOTAL</b>	<b>140.879</b>	<b>69.474</b>	<b>49%</b>

A baixa execução decorreu, principalmente, das duas iniciativas relacionadas à transformação digital. No caso da chamada de projetos especiais, a liberação do recurso foi próxima ao final do ano, o que adiou a execução para o exercício 2019. Já a iniciativa Sebrae Digital sofreu dificuldades no processo de contratação de fornecedores relacionados à infraestrutura e dados.

A seguir as principais realizações das estratégias nacionais vinculadas ao eixo.

## **Chamada 001-2018 - Projetos Especiais - Transformação Digital**

Frente às prioridades definidas para o ano de 2018, o Sebrae estabeleceu uma estratégia nacional para induzir a atuação do sistema nas atividades relacionadas ao objetivo, a Chamada de Projetos Especiais de Transformação Digital.

Esta chamada destinou-se a selecionar e apoiar projetos inovadores submetidos pelas unidades estaduais do Sistema Sebrae, visando colaborar para a melhoria do desempenho junto aos empreendedores e aos pequenos negócios, incorporando as discussões da estratégia de transformação digital e as novas formas de cumprir a missão institucional do Sistema Sebrae.

O Sebrae Nacional definiu os temas a serem trabalhados e selecionou, dentre as mais de 100 propostas dos Sebrae estaduais, 82 projetos a serem financiados. Os projetos estão em execução, com entregas previstas ao longo do ano de 2019.

## **Complementação de Seguro Saúde**

Desde 2002, o Sistema Sebrae negocia para criar um plano de saúde integrado que permita a uniformização das condições e coberturas do plano de saúde oferecido a seus colaboradores e dependentes. Neste contexto, a CSN Saúde proporciona um subsídio relevante para que os Sebrae/UF participantes tenham recursos suficientes para garantir um benefício na qualidade e dimensão que são propostas. Atualmente, a CSN Saúde subsidia 90% do custo do plano de saúde de 5.162 colaboradores de 23 unidades do Sistema Sebrae.

Esse esforço justifica-se, dado que o plano de saúde é um importante fator de atração e retenção de recursos humanos, sendo considerado por muitos o principal benefício ofertado pela instituição.

Além disso, a nacionalização traz ganhos de escala importantes com impacto, sobretudo, de gestão e financeiro, permitindo obter uma contratação com diferenciais de coberturas e garantir atendimento às unidades com um volume de vidas que se quer despertariam interesse dos principais fornecedores do mercado.

## **Desenvolvimento de Fornecedores do Sistema Sebrae - PDF**

O objetivo da estratégia é assegurar o melhor desempenho da entrega ao Sebrae, pelos fornecedores de bens e serviços, promovendo oportunidades de ganhos de produtividade, aumento do nível da qualidade e acessibilidade a novos mercados. Os usuários finais do projeto são os fornecedores de produtos e serviços do Sebrae NA e Sebrae UF e gestores de contratos.

Como principais linhas de ação adotadas para a implementação da estratégia, destacam-se a ampliação e o fortalecimento da rede de fornecedores com foco na gestão contratual; o aprimoramento das ferramentas de gestão de contratos, objetivando conformidade do fornecimento de produtos e serviços; e a utilização dos mecanismos de avaliações sistemáticas para orientação dos usuários.

Em 2018, foram apoiados projetos dos Sebrae MT, PE, RN, RO, RR e TO, com o alcance dos seguintes resultados:

- Implementação da plataforma digital;
- 81% no desempenho dos fornecedores no PDF;



- Padronização de modelos de termo de referência e contratos;
- Atuação dos gestores PDF em consultoria interna, fortalecendo a atuação em rede.

### Excelência na Gestão

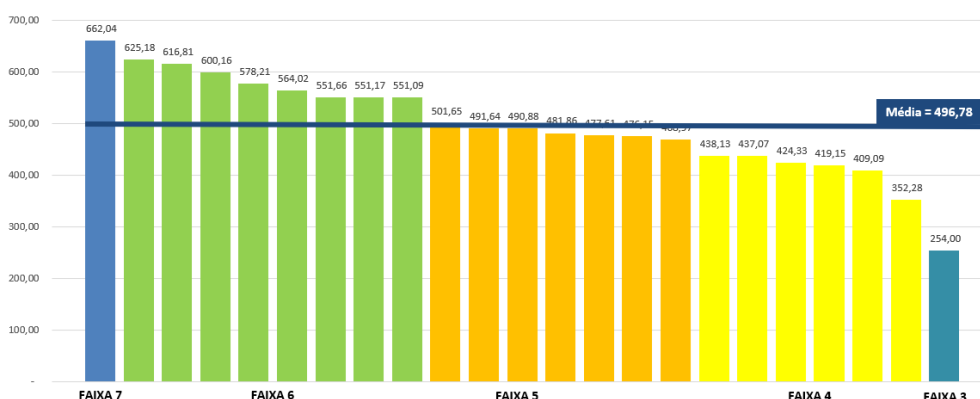
O Programa objetiva promover a cultura da excelência, a melhoria da gestão e o compartilhamento das boas práticas, visando gerar melhores resultados para clientes, colaboradores e sociedade.

Entre fevereiro e dezembro de 2018, foi realizado o VI ciclo do Programa Sebrae de Excelência na Gestão, em 24 Sebrae UF e no Sebrae Nacional. O Programa contemplou as seguintes etapas: mentoria, capacitação, visita de avaliação, desenvolvimento de conteúdo, workshop de boas práticas e apresentação dos resultados.

Durante a Autoavaliação Assistida foram entrevistadas 1.199 pessoas. A autoavaliação permitiu identificar 2.472 pontos fortes e 3.024 oportunidades de melhorias. Foi realizado também o mapeamento de 152 práticas de gestão. Além disso, o Programa proporcionou mais de 945 horas de capacitação presencial.

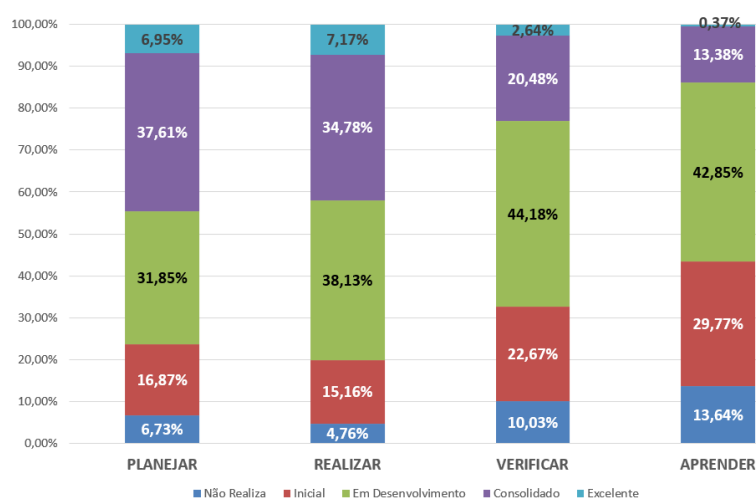
Realizada com apoio da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), com base na 21ª Edição do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), a avaliação analisou o desempenho da gestão em todos as unidades estaduais participantes e no Sebrae Nacional, cujos resultados são apresentados abaixo:

**Gráfico 10 – Pontuação do Programa de Excelência na Gestão por UF**



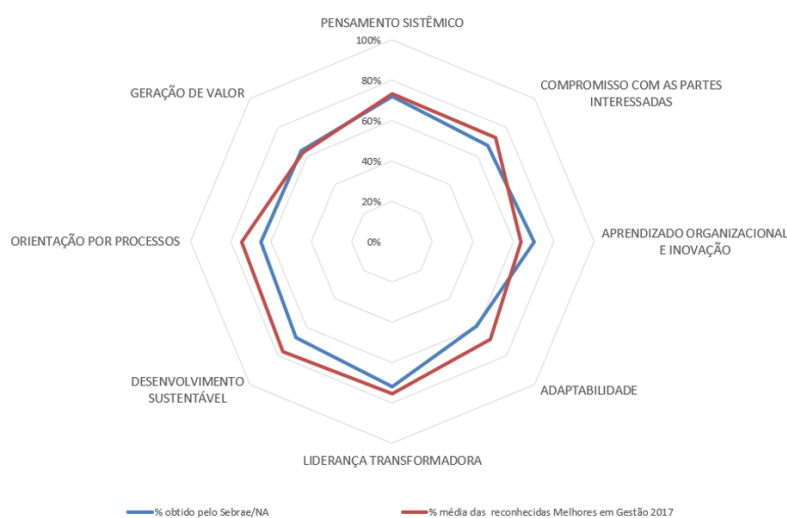
A 21ª edição do Modelo de Excelência na Gestão introduz como inovação a avaliação da gestão com base no ciclo PDCL (planejar, realizar, verificar e aprender). Em 2018, pela primeira vez, o Programa Sebrae de Excelência na Gestão adotou a nova edição do MEG em sua avaliação. O desempenho dos Sebrae UF e do Sebrae NA é demonstrado pelo gráfico abaixo:

**Gráfico 11 - Pontuação por categoria do MEG**



A avaliação realizada no âmbito do Programa permitiu também uma comparação do desempenho do Sebrae com as empresas reconhecidas no Prêmio Melhores em Gestão em 2017, promovido pela FNQ, permitindo inferir como a gestão do Sebrae se encontra em relação às empresas líderes em gestão no mercado.

**Gráfico 12 – Gráfico comparativo do MEG**



Em sua avaliação no ciclo 2018, o Sebrae se destacou em temas como:

- Fundamentos relacionados a Processos: Econômico-financeiro (68,1%), governança (63,9%), valores e princípios (62,8%), informações organizacionais (62,6%) e clientes (61,5%);
- Fundamento de geração de valor: geração de resultados econômico-financeiros (65,8%) e geração de resultados de clientes (60,3%).

Por outro lado, outros temas merecem a atenção do Sebrae, que deve continuar investindo para melhor seu desempenho nestas dimensões:

- Fundamentos relacionados a Processos: cultura organizacional (22,6%), Competências essenciais (22,9%), capacidade de mudar (29,1%).
- Fundamento de geração de valor: geração de resultados ambientais (29,1%), geração de resultados relativos aos fornecedores (30,2%).

### **Sebrae Digital**

A estratégia Sebrae Digital se propôs a modernizar a estrutura, processos e soluções tecnológicas com foco na promoção da inovação demandada pelo novo modelo de atuação digital. Para atingimento deste objetivo, foram executadas ações em temas distintos, como:

- **Business Intelligence**
  - Desenvolvimento e evoluções, sob demanda das áreas de negócio, nas aplicações de BI utilizadas pelo Sebrae.
- **Plataforma digital**
  - Apoio à elaboração da estratégia de transformação digital;
  - Desenvolvimento e disponibilização do MVP da primeira versão da Plataforma Digital.
- **Portal Sebrae**
  - Desenvolvimento e disponibilização de site exclusivo para Nota Fiscal Eletrônica, trazendo o serviço para o Sebrae Nacional;
  - Estabilização do funcionamento do Portal por meio da disponibilização de novos servidores, revisão de serviços APACHE e aplicação de técnicas de cache;
  - Desenvolvimento e modernização da área logada, portfólio e acesso mobile do Portal.
- **Governança da UTIC**
  - Finalização de diagnóstico das práticas orientadas pela ISO 27001 e implementação de atividades e controles.
- **Sistema Integrado de Gestão Empresarial**
  - Finalização do projeto para implementação de um sistema ERP mais moderno em todo o Sistema Sebrae.

### **Sustentabilidade na Gestão do Sistema Sebrae**

O objetivo da estratégia é promover a disseminação e aplicação de práticas de sustentabilidade interna na gestão do Sistema Sebrae, contribuindo para sua consolidação na cultura organizacional, reforçando os valores estratégicos do Sebrae.

Em 2018, baseado na definição de estratégias relevantes para o fortalecimento das dimensões ambiental, econômica e social (cultural), no compartilhamento de boas práticas para referência e apoio a ações de sustentabilidade via repasse de recursos CSN para 15 estados e no desenvolvimento de ferramentas de controle para acompanhamento e gestão de indicadores afins, verificou-se o fortalecimento da rede compartilhada de sustentabilidade e o alinhamento com o Centro Sebrae de Sustentabilidade – CSS, viabilizando os seguintes resultados:

- Guia de Compras Sustentáveis;

- Balanço Social agregado de análises qualitativas baseadas na metodologia do GRI (*Global Report Initiative*);
- Manual de Acessibilidade física, comunicacional e atitudinal;
- Ferramentas de *Business Intelligence* e padronização de indicadores de impacto relacionados a ecoeficiência hídrica, energética, resíduos sólidos e orgânicos e emissão de gases de efeito estufa;
- Ações de engajamento dos colaboradores nas dimensões ambientais e sociais, compreendendo a distribuição de produtos gerados pela usina de compostagem, campanhas de redução de utilização de canudos e plásticos, estímulo à mobilidade com vagas de carona solidária, ampliação do bicicletário, distribuição de mudas das árvores da área verde, reuso de água condensada e captação de água das chuvas e ação social junto aos terceirizados;
- Apresentação dos casos de sucesso do Sistema Sebrae no Fórum Mundial da Água e no ENCADEAR.

### **Centro Sebrae de Sustentabilidade – CSS**

A visão do Centro Sebrae de Sustentabilidade – CSS é ser referência para os pequenos negócios, reconhecido como um *hub* de inteligência, sendo provedor de conhecimento sobre cenários e tendências em sustentabilidade e fonte de acesso a informações qualificadas, boas práticas empresariais, em âmbito nacional e internacional. A sede do CSS está localizada em Cuiabá/MT, sendo o acompanhamento da sua gestão realizada pela Unidade de Inovação do Sebrae Nacional.

As linhas de atuação são definidas em sua missão, que visa gerir e disseminar conhecimentos e práticas inovadoras e sustentáveis aplicáveis aos pequenos negócios e contribuir com o tema na gestão sustentável interna do Sistema Sebrae. Consoante a este norteador, o CSS produz conteúdos em sustentabilidade, bem como participa de eventos, contribuindo em sua programação técnica e com informações qualificadas em estandes.

Em 2018, o CSS apoiou os Sebrae UF em 32 eventos realizados em 17 estados, forneceu conteúdos colaborando com a transversalização do tema nos projetos de macrosegmentos, priorizados no PPA, a exemplo da participação do Sebrae na Feira de Panificação – FIPAN (alimentos e bebidas), In Cosmetics e *Beauty Fair* (higiene pessoal, perfumaria e cosméticos) e na Hospitalar 2018 (bem-estar e saúde).

Houve a inserção da metodologia de Ecoinovação nas capacitações do Empretec e a divulgação de conteúdos de sustentabilidade empresarial em eventos nacionais e internacionais, como a conferência ETHOS, o 8º Fórum Mundial da Água e o Fórum de Encadeamento Produtivo – Encadear.

O CSS corroborou, ainda, com os projetos aprovados na Chamada de Projetos Especiais do Sistema Sebrae, tais como “Energias Renováveis” para o Centro-Oeste e Roraima e o “Start Amazônia” rede digital para o Norte, que integra o Programa Sebrae Amazônia Sustentável. Além disso, contribuiu nas palestras gerenciais em sustentabilidade, do Sebrae Espírito Santo, e no projeto de Ecoinovação para as empresas catarinenses, do Sebrae Santa Catarina.

Na sustentabilidade empresarial as realizações físicas englobaram a produção de 84 novos conteúdos (01 pesquisa e 03 estudos, 10 relatórios de inteligência, 06 cartilhas e 06 infográficos,

13 vídeos e 45 cases para o banco empresarial de boas práticas). Em relação à pesquisa “Engajamento dos Pequenos Negócios Brasileiros em Sustentabilidade e aos ODS” foram entrevistados 1.887 empresários de microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), de todas as Unidades da Federação, integrantes dos quatro setores econômicos (agropecuária, indústria, comércio e serviços).

Essa pesquisa levantou a adesão às boas práticas sustentáveis pelos pequenos negócios, revelando uma realidade brasileira pouco visível, dentre elas: eficiência energética - 97% adotaram lâmpadas econômicas e 68% substituíram equipamentos antigos por mais eficientes, etc.; uso eficiente de água - 60%; gerenciamento de resíduos sólidos - 81%; comprometimento dos pequenos negócios com a sustentabilidade - 93%. Foi feita a vinculação dos ODS aos resultados de cada questão da pesquisa, inferindo como os pequenos negócios brasileiros contribuem com o cumprimento da Agenda 2030 da ONU.

Outras atividades foram:

- Elaboração de estudo de reposicionamento estratégico do CSS, tendo por base escutas ativas com representantes do ecossistema, à luz da transformação digital, imprimindo um novo olhar ao modelo de negócio;
- Instalação de quatro novas estações ecológicas na sede do CSS: de Arquitetura Sustentável, de Água, de Energia e de Tratamento de Efluentes;
- Realização de 18.125 visitas guiadas em seu espaço interativo;
- Divulgação das suas principais ações com o lançamento de três boletins de Boas Notícias;
- Instalação e realização da 1ª reunião do Conselho de Especialistas do CSS, que reúne 20 membros de notório saber na temática;
- Realização, em dezembro, da reunião de governança do CSS envolvendo o Fórum Sebrae de Sustentabilidade e os Comitês Temáticos de água, energia, resíduos e sustentabilidade interna, com 26 integrantes.

Como resultados do Centro em 2018, destacam-se o número de visitas aos ambientes virtuais do CSS na ordem de 429.727 pessoas, 22,8% acima da meta de 350.000 acessos; mapeamento de 45 casos de pequenos negócios sobre sustentabilidade, água e energia; inserções em jornais, rádios, TV, agências de notícias, dentre outras.

Registra-se a premiação que o prédio do CSS recebeu em março pelo *Breem Awards*, como o prédio em uso mais sustentável – categoria Américas, e como o mais sustentável do mundo – categoria júri popular. Em setembro, o CSS foi selecionado como *case* no *Call For Cases SDG's in Brazil*, conduzido pelo Pacto Global/ONU.

### **3.1.4.2 Macroprocessos**

A este eixo estratégico estão vinculados 16 macroprocessos que estão detalhados na tabela a seguir.

**Tabela 10 – Recursos vinculados a Macroprocessos do Eixo de Excelência na Gestão (R\$ mil)**

Macroprocessos	Previsão	Execução	% Execução
Articulação e Gestão de Parcerias	19.865	12.442	62,60%
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	8.219	6.908	84,00%
Educação e Gestão do Conhecimento	4.290	2.514	58,60%
Gestão Administrativa e de Suprimentos	404.110	352.862	87,30%
Gestão da Estratégia	10.277	7.727	75,20%
Gestão da Marca	137.579	114.131	83,00%
Gestão de Pessoas	1.247.611	1.222.171	98,00%
Gestão de Processos	565	224	39,70%
Gestão de Projetos	3.220	2.965	92,10%
Gestão de Riscos	13.161	12.126	92,10%
Gestão de Tecnologia de Informação e Comunicação	96.479	71.070	73,70%
Gestão Financeira	272.556	272.565	100,00%
Gestão Orçamentária e Contábil	8.192	5.871	71,70%
Governança	23.972	17.539	73,20%
Inteligência de Negócios	12.122	5.691	46,90%
Jurídico e Regulamentação	5.251	4.371	83,20%
<b>Total</b>	<b>2.267.469</b>	<b>2.111.179</b>	<b>93,11%</b>

Os valores alocados nos macroprocessos: Gestão de Pessoas, Gestão Administrativa e de Suprimentos e Gestão Financeira respondem por 87,5% do total de recursos. O primeiro macroprocesso abriga recursos destinados ao pagamento de salários, encargos e benefícios dos colaboradores do Sistema Sebrae; o segundo é voltado para a gestão dos suprimentos e contratação de serviços terceirizados de manutenção da infraestrutura física, dentre outros. A Gestão Financeira aloca recursos para pagamento da taxa de arrecadação da CSO junto ao INSS e dos impostos sobre aplicações financeiras, principalmente.

### 3.2 Indicadores Institucionais

Os indicadores institucionais mensuram o alcance dos objetivos estratégicos sobre a perspectiva das “Partes Interessadas”, cujo desempenho está demonstrado a seguir.

**Tabela 11 – Resultados dos indicadores institucionais 2018**

Indicador	Meta	Execução	%	Métrica
Índice de Recomendação do Sebrae (NPS)	81	83,7	104%	0-100
Índice de efetividade do atendimento	8,3	8,0	96%	0-10
Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento	74,9%	-	-	%
Índice de imagem junto à sociedade	8,9	8,4	95%	0 – 10
Índice de imagem junto aos pequenos negócios	8,5	8,4	98%	0-10

Fonte: Pesquisas específicas do Sebrae

Três dos indicadores institucionais não alcançaram as metas previstas, mas os números atingidos estão em um patamar bastante elevado. Ressalta-se que a execução de 2018 está muito próxima ou igual aos anos anteriores. Ao longo de 2019 serão realizadas análises detalhadas de cada um desses indicadores para que sejam tomadas medidas de gestão para melhorar os resultados obtidos.

A taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento não teve sua mensuração realizada no prazo do relatório de gestão. Os resultados somente serão obtidos em abril, de acordo com as regras estabelecidas no Manual de Programas, Projetos e Atividades do Sistema Sebrae.

A seguir são apresentados os resultados dos indicadores por Sebrae UF e uma análise de cada um.

**Tabela 12 – Resultados institucionais por Sebrae UF**

UF	Índice de Recomendação do Sebrae (NPS)		Índice de efetividade do atendimento		Taxa de resultados alcançados (2017)		Índice de imagem junto à sociedade		Índice de imagem junto aos pequenos negócios	
	Meta	Execução	Meta	Execução	Meta	Execução	Meta	Execução	Meta	Execução
AC	86,0	90,0	8,8	8,6	70,0%	61,5%	9,0	8,8	8,6	8,2
AL	87,0	89,0	8,7	8,8	70,0%	0,0%	8,9	8,7	8,7	8,5
AM	84,0	93,7	8,3	8,8	25,0%	69,6%	8,6	8,6	8,5	8,8
AP	87,0	88,4	8,6	8,5	70,0%	57,9%	8,6	8,7	8,5	8,9
BA	80,0	76,2	8,6	7,9	80,0%	0,0%	8,8	8,5	8,4	8,4
CE	86,0	84,4	8,7	8,3	80,0%	20,8%	8,8	8,8	8,7	8,5
DF	65,0	71,3	7,9	7,6	60,0%	52,2%	8,8	8,3	8,0	8,1
ES	85,0	85,9	8,5	8,0	70,0%	44,6%	8,8	8,6	8,5	8,4
GO	77,0	87,6	8,1	8,0	70,0%	38,6%	8,9	8,5	8,5	8,5
MA	84,0	86,6	8,7	8,4	90,0%	41,4%	8,8	8,6	8,5	8,6
MG	80,0	86,2	7,8	7,8	70,0%	21,0%	8,8	8,4	8,4	8,3
MS	86,0	86,0	8,5	8,1	51,0%	72,6%	8,5	8,5	8,4	8,3
MT	88,0	80,9	8,6	8,3	50,0%	81,8%	9,0	8,4	8,0	8,3
PA	79,0	85,3	8,2	8,4	65,0%	37,5%	9,0	8,6	8,7	8,5
PB	86,0	90,6	8,7	8,5	60,0%	0,0%	9,0	8,6	8,7	8,5
PE	85,0	87,3	8,5	8,1	60,0%	5,3%	8,6	8,8	8,5	8,7
PI	80,0	87,7	8,2	8,4	70,0%	82,1%	8,5	8,4	8,2	8,4
PR	80,0	87,5	8,0	7,8	80,0%	57,5%	8,8	8,4	8,5	8,3
RJ	82,0	87,8	8,3	8,3	70,0%	35,9%	8,5	8,1	8,4	8,4
RN	88,0	89,0	8,5	8,4	58,0%	70,8%	8,9	8,6	8,5	8,3
RO	87,0	85,5	8,5	8,6	70,0%	2,5%	8,5	8,0	8,2	8,6
RR	78,0	85,4	8,3	8,2	56,0%	0,0%	8,7	8,4	8,1	8,3
RS	80,0	74,1	8,0	8,0	80,0%	21,2%	8,6	8,4	8,0	8,1
SC	80,0	78,7	8,5	7,4	65,0%	58,5%	9,0	8,4	8,1	8,3
SE	80,0	84,1	8,1	8,3	75,0%	42,9%	8,4	8,6	8,3	8,1
SP	82,0	83,5	8,6	7,8	80,0%	49,8%	9,1	8,3	8,7	8,3
TO	88,0	77,2	8,8	8,4	81,0%	58,3%	9,1	8,6	8,5	8,4
<b>Sistema</b>	<b>81,00</b>	<b>83,71</b>	<b>8,30</b>	<b>7,98</b>	<b>68,0%</b>	<b>36,72%</b>	<b>8,80</b>	<b>8,40</b>	<b>8,50</b>	<b>8,37</b>

Fonte: Pesquisas específicas do Sebrae

### Índice de Recomendação do Sebrae (NPS)

O *Net Promoter Score* (NPS) é aferido juntamente na pesquisa de Satisfação, Aplicabilidade e Efetividade (SAE), realizada pelo Sebrae.

O NPS é uma medida de lealdade do cliente amplamente utilizada internacionalmente. Numa escala de 0 a 10, pergunta-se qual a probabilidade de o cliente recomendar o Sebrae para amigos ou colegas. As respostas são tabuladas e categorizadas em: % de clientes que atribuíram notas



de 0 a 6 (detratores/depreciadores); % de clientes que atribuíram notas 7 ou 8 (neutros/passivos) e % dos que deram notas 9 ou 10 (promotores).

Os detratores são clientes insatisfeitos que podem prejudicar o Sebrae por meio de depoimentos negativos. Os neutros ou passivos, são clientes satisfeitos, mas indiferentes, ou seja, podem facilmente ir para concorrência. Já os clientes promotores, são clientes leais e continuam comprando e recomendando sua marca para terceiros.

O NPS é calculado subtraindo os detratores dos depreciadores. O NPS de 2018 foi de 83,7 pontos, considerado excelente de acordo com a escala mundial que estabelece resultados NPS por nível, sendo excelentes se superior a 75.

### **Índice de efetividade do atendimento**

O indicador de Efetividade é oriundo da pesquisa Satisfação, Aplicabilidade e Efetividade (SAE). A efetividade é calculada numa escala de zero a dez com base nas categorias de atendimento (cursos; palestras, seminários e oficinas; consultoria; feiras e eventos; e orientações e materiais recebidos) que cada cliente realizou. Para a categoria cursos, por exemplo, a pergunta realizada é a seguinte: “ Numa escala de 0 a 10, que nota o(a) Sr(a) daria para os CURSOS do Sebrae , quanto aos resultados para você ou sua empresa? Onde zero significa "não deram os resultados" e dez significa "superaram os resultados”.

Em 2018 o índice efetividade foi de 8 pontos, sendo praticamente igual ao resultado de 2017 (8,1).

### **Taxa de Resultados Alcançados em Projetos de Atendimento**

O indicador é mensurado exclusivamente para os projetos de atendimento, sendo o percentual de resultados alcançados no período de análise, em relação aos resultados previstos.

Como afirmado anteriormente, a taxa de 2018 ainda não foi mensurada.

A Taxa de Resultados de 2017, teve a previsão de 3.935 mensurações e 2.712 foram realizadas. Dessas, foram alcançados 1.838 resultados (46,7% do total). Considerando a meta de alcançar 68% dos resultados (2.716), a execução do indicador ficou em 36,7%. Vale ressaltar quem em relação à 2016, o dobro de resultados foi atingido, considerando os números absolutos.

Os principais motivos que levaram ao não alcance da meta proposta estão relacionados às seguintes questões:

- Não atingimento de resultados em projetos descontinuados, uma vez que o cronograma de trabalho desses projetos foi interrompido antes de sua conclusão;
- Falta de mensuração de resultados no prazo estabelecido pela metodologia GEOR;
- Inserção de resultados fora do prazo no sistema (SGE).

### **Índice de imagem junto à sociedade**

O indicador tem como objetivo monitorar a percepção da sociedade em geral em relação ao Sebrae, seu nível de lembrança e conhecimento de nossa atuação. A mensuração é realizada por meio de pesquisa do próprio Sebrae, cuja amostra é feita com base na estimativa da população adulta em primeiro de julho de cada ano, projetada pelo IBGE.

A abordagem da pesquisa não identifica que se trata de avaliação do Sebrae para não influenciar as questões do tipo *Top Of Mind*. O resultado do índice de 2018 ficou na média 8,4 pontos, no mesmo patamar dos dois anos anteriores. Considerando a margem de erro, nenhum Sebrae UF sofre de uma variação significativa.

### **Índice de imagem junto aos pequenos negócios**

O indicador é uma nota atribuída à imagem do Sebrae pelos empresários de pequenos negócios brasileiros.

A pesquisa é realizada anualmente pelo próprio Sebrae, com amostra baseada no universo empresarial. A abordagem da pesquisa não identifica que é uma avaliação do Sebrae para não influenciar as questões do tipo *Top Of Mind*.

Numa escala de zero a dez, o índice de imagem junto aos pequenos negócios em 2018 foi de 8,4. Podemos ver que a visão do cliente em relação ao Sebrae também é muito boa.

### 3.3. Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho avaliam o alcance dos objetivos estratégicos relacionados à perspectiva Processos do Mapa Estratégico do Sistema Sebrae:

- P1 – Ter excelência no atendimento com foco no resultado para o cliente
- P2 – Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios
- P3 – Promover a educação e a cultura empreendedora.

Esses indicadores são comuns a todos os Sebrae UF e têm metas estabelecidas obrigatoriamente.

A seguir são apresentadas as mensurações dos resultados de 2018.

**Tabela 13 – Indicadores de desempenho do Sistema Sebrae**

Objetivo	Indicadores de Desempenho	Meta	Execução	% Execução
P1	Número de donos de Pequenos Negócios atendidos	1.588.306	1.827.769	115%
P1	Atendimento aos Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação	226.503	273.903	121%
P1	Número de Microempreendedores Individuais atendidos	1.202.554	1.268.702	106%
P1	Número de Microempresas atendidas	746.329	787.249	105%
P1	Número de Pequenas Empresas atendidas	208.795	210.805	101%
P1	Número de Pequenos Negócios atendidos	2.157.753	2.266.756	105%
P1	Número de Pequenos negócios fidelizados	798.984	786.602	98%
P1	Número de Potenciais Empresários Atendidos	1.692.981	2.093.714	124%
P1	Índice de satisfação do cliente	9,1	9,0	99%
P2	Número de Municípios com políticas de desenvolvimento implantadas	243	248	102%
P3	Número de Potenciais Empreendedores Atendidos	780.034	958.881	123%

A mensuração final dos indicadores permite concluir o desempenho satisfatório no cumprimento das metas estabelecidas para 2018. A quantidade de atendimentos em todos os enquadramentos de clientes superou as expectativas.

Observa-se que todos foram alcançados, à exceção do índice de satisfação do cliente número de negócios fidelizados, que apresentaram números em patamares bastante elevados.

A seguir são apresentadas as tabelas com os resultados por Sebrae UF.

**Tabela 14 – Número de Pequenos Negócios atendidos**

UF	2017	2018		% execução
		Previsto	Executado	
AC	10.203	10.268	10.571	102,95%
AL	23.142	22.927	21.314	92,96%
AM	21.224	25.653	18.644	72,68%
AP	7.274	7.212	6.516	90,35%
BA	169.477	142.763	166.304	116,49%
CE	62.083	66.000	70.844	107,34%
DF	72.020	66.325	73.080	110,18%
ES	56.360	50.169	57.047	113,71%
GO	109.322	100.990	111.339	110,25%
MA	29.285	35.000	30.251	86,43%
MG	218.883	200.728	230.986	115,07%
MS	38.007	25.000	44.861	179,44%
MT	39.077	26.600	32.215	121,11%
PA	45.775	41.535	49.270	118,62%
PB	29.858	27.500	20.815	75,69%
PE	55.554	57.250	59.856	104,55%
PI	25.466	20.550	25.059	121,94%
PR	184.123	158.207	187.659	118,62%
RJ	183.440	160.000	176.087	110,05%
RN	33.769	34.420	37.132	107,88%
RO	20.343	19.520	21.278	109,01%
RR	5.651	6.236	6.696	107,38%
RS	165.695	175.000	155.284	88,73%
SC	112.315	87.273	105.617	121,02%
SE	17.910	16.700	19.756	118,30%
SP	482.760	567.728	503.228	88,64%
TO	26.047	23.500	25.047	106,58%
<b>Total</b>	<b>2.245.063</b>	<b>2.175.054</b>	<b>2.266.756</b>	<b>104,22%</b>

O indicador permite avaliar a parcela do universo atendida. Em 2018 foram atendidos 2.266.756 pequenos negócios, cerca de 16,3% do total no Brasil<sup>5</sup>.

Dois estados apresentaram problemas de execução acima do padrão esperado.

O Sebrae AM encontrou um cenário onde registro de empresas na Junta Comercial do Estado do Amazonas sofreu uma queda de 13,3%, comparado a 2017. Além disso, em todos os segmentos empresariais atendidos, houve recuo nas contratações de produtos, como reflexo de um cenário de lenta recuperação econômica, além do cenário político que influenciou a confiança dos Pequenos Negócios e diminuiu a demanda por produtos e serviços, o que também impactou a execução do Sebrae PB.

<sup>5</sup> Considerando um total de 13.869.777 de pequenos negócios, conforme estimativa disponibilizada no documento “Público do Sebrae” de junho de 2018.

**Tabela 15 – Atendimento aos Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação**

UF	2017	2018		% execução
		Previsto	Executado	
AC	1.237	1.088	1.562	143,57%
AL	2.929	2.600	2.990	115,00%
AM	1.165	2.520	1.324	52,54%
AP	1.305	721	1.095	151,87%
BA	20.427	14.276	28.335	198,48%
CE	5.325	6.600	11.998	181,79%
DF	13.515	2.000	3.336	166,80%
ES	4.943	3.512	6.001	170,87%
GO	8.771	8.000	9.012	112,65%
MA	2.123	3.500	1.237	35,34%
MG	60.402	40.146	38.629	96,22%
MS	2.607	2.500	2.689	107,56%
MT	5.938	3.000	4.907	163,57%
PA	6.212	6.230	7.362	118,17%
PB	4.218	5.100	3.663	71,82%
PE	6.079	5.725	5.570	97,29%
PI	3.139	2.065	2.932	141,99%
PR	15.197	16.068	53.850	335,14%
RJ	21.102	16.000	28.332	177,08%
RN	4.663	3.200	5.371	167,84%
RO	2.626	1.950	4.065	208,46%
RR	943	978	1.198	122,49%
RS	19.209	15.000	14.432	96,21%
SC	17.528	8.580	11.316	131,89%
SE	2.767	1.670	2.100	125,75%
SP	61.176	50.000	17.475	34,95%
TO	6.746	4.000	3.122	78,05%
<b>Total</b>	<b>302.292</b>	<b>227.029</b>	<b>273.903</b>	<b>120,65%</b>

O indicador mede a quantidade das empresas que tiverem pelo menos um atendimento com solução específica de inovação. Em 2018, 10,5% do total de pequenos negócios atendidos do Sebrae entraram nessa categoria.

Quando comparada a 2017, a execução do indicador apresentou uma queda de 9,4%. Isso é reflexo da queda de execução de alguns Estados com um grande volume, como São Paulo.

O Sebrae AM teve uma interrupção da prestação de serviços de fornecedores do Sebraetec, que tinham grande capilaridade e seus produtos respondiam por grande parte das demandas dos pequenos negócios, reduzindo a capacidade de atendimento, agregado ao limitante da não existência de fornecedores com domínio das metodologias.

O Sebrae MA recebeu demandas individuais e com necessidades de atendimentos mais especializados que exigiram um maior volume de recursos aplicados por empresa, ocasionando uma diminuição do número de empresas atendidas, entretanto os serviços prestados eram mais qualificados.

O Sebrae PB argumenta que a dificuldade de alcançar a meta tem como uma de suas motivações o processo de instabilidade econômica e o cenário de indefinição para novos investimentos dos pequenos negócios, além da dificuldade da cultura empreendedora ainda de absorver uma proposta mais conceitual de uma gestão voltada para a inovação, que traz implicações para investimentos contínuos no ambiente de negócio.

A execução de 78% no Sebrae TO deve-se ao período de suspensão das soluções provenientes do Sebraetec, que ocorreram de fevereiro a agosto de 2018, necessária para uma reavaliação da aplicação das regras do produto no Estado. Somente no segundo semestre iniciou-se a oferta das soluções de inovação e tecnologia no mercado, comprometendo o cumprimento da meta mesmo com a repactuação do indicador.

O Sebrae SP justificou que a estratégia adotada pelo estado para atendimento de inovação foi oferecer soluções integradas para os públicos de pessoas físicas e jurídicas, por meio de programas estruturados, como os projetos Setor Segmento, ALI e o Programa Super MEI. Nesse contexto, foram realizados 102.299 atendimentos com soluções específicas de inovação ao longo de 2018, superando a meta estabelecida. Entretanto, a fórmula de cálculo do indicador do objetivo estratégico considera apenas o número de pequenos negócios atendidos ao longo de 2018. Sob essa ótica, o valor executado ficou abaixo do planejado, tendo em vista o grande número de pessoas físicas que procuraram o auxílio do Sebrae SP. Vale ressaltar que dificuldades na operacionalização das soluções Sebraetec impactaram, também, na execução do indicador.

**Tabela 16 – Número de Donos de Pequenos Negócios atendidos**

UF	2017	2018		% execução
		Previsto	Executado	
AC	9.800	9.167	10.013	109,23%
AL	20.967	18.341	19.570	106,70%
AM	19.733	21.616	17.441	80,69%
AP	6.859	5.120	6.049	118,14%
BA	146.710	105.600	149.728	141,79%
CE	56.550	59.400	65.476	110,23%
DF	65.526	43.005	70.032	162,85%
ES	51.381	45.214	53.071	117,38%
GO	106.167	80.792	108.671	134,51%
MA	26.718	35.000	27.923	79,78%
MG	184.932	106.362	192.089	180,60%
MS	36.323	15.000	42.806	285,37%
MT	32.546	25.000	28.250	113,00%
PA	31.274	39.458	34.219	86,72%
PB	28.353	24.000	19.840	82,67%
PE	48.467	44.000	52.970	120,39%
PI	23.636	16.100	23.737	147,43%
PR	160.444	125.600	165.799	132,01%
RJ	134.359	105.750	131.578	124,42%
RN	30.975	25.000	34.797	139,19%
RO	19.278	16.900	19.474	115,23%
RR	5.286	5.800	6.495	111,98%
RS	124.823	130.000	114.362	87,97%
SC	59.522	24.285	41.375	170,37%
SE	16.487	13.000	18.510	142,38%
SP	172.044	425.796	349.166	82,00%
TO	24.565	23.000	24.328	105,77%
<b>Total</b>	<b>1.643.725</b>	<b>1.588.306</b>	<b>1.827.769</b>	<b>115,08%</b>

Este indicador contabiliza, a partir do total de Pequenos Negócios Atendidos, quais foram representados pelo sócio ou proprietário no momento do atendimento. O ano de 2018 foi o primeiro ano de proposição de meta obrigatória para o indicador e representou 80% do número de Pequenos Negócios atendidos. Em 2017, a execução foi de 73,2%.

Em 2018, observa-se que a meta foi cumprida pelo Sistema Sebrae, mas alguns estados, especialmente AM, MA, PB e SP, ficaram abaixo da previsão, reflexo do indicador de Pequenos Negócios Atendidos, também não alcançado. Observa-se um desempenho muito superior do Sebrae MS.

O Sebrae MS aponta que o ano foi marcado por dois fatores impulsionadores que impactaram, de forma positiva, na execução. O primeiro refere-se ao trabalho de cultura organizacional, onde um dos atributos trabalhados de forma intensa refere-se a “pessoas”, para o qual foi estabelecido que: “o que fazemos – atingimos metas desafiadoras e objetivas” e “o que não admitimos – subdesempenho satisfatório” para o qual foi lançado o desafio de “fazer mais”. A segunda, e, principalmente, por todo o movimento do Sistema Sebrae com relação a transformação digital, no qual o Sebrae MS aderiu 100% e desenvolveu várias ações com este

foco, como a iniciativa da estratégia de atendimento digital *inbound marketing*, com a definição das personas, suas necessidades e desenho das jornadas de conteúdo.

**Tabela 17 – Número de Microempreendedores Individuais atendidos**

UF	2017	2018		% execução
		Previsto	Executado	
AC	6.463	6.902	6.761	97,96%
AL	15.128	14.689	13.200	89,86%
AM	16.056	17.084	11.403	66,75%
AP	4.550	4.472	4.073	91,08%
BA	107.429	88.800	98.947	111,43%
CE	37.746	42.240	41.174	97,48%
DF	43.081	38.271	41.563	108,60%
ES	34.448	33.454	36.192	108,18%
GO	60.192	57.046	64.933	113,83%
MA	14.938	17.915	15.204	84,87%
MG	112.193	100.348	108.654	108,28%
MS	21.624	12.990	23.277	179,19%
MT	18.785	14.000	17.582	125,59%
PA	30.863	27.369	33.413	122,08%
PB	18.350	17.500	10.857	62,04%
PE	31.014	35.300	36.106	102,28%
PI	12.894	11.200	14.528	129,71%
PR	112.868	88.261	106.833	121,04%
RJ	137.156	121.800	130.777	107,37%
RN	21.426	22.900	23.942	104,55%
RO	11.662	11.200	11.415	101,92%
RR	3.507	4.442	4.644	104,55%
RS	64.189	77.000	73.015	94,82%
SC	51.255	47.648	52.273	109,71%
SE	10.804	10.000	12.092	120,92%
SP	258.649	278.389	257.484	92,49%
TO	16.295	16.000	18.360	114,75%
<b>Total</b>	<b>1.273.565</b>	<b>1.217.220</b>	<b>1.268.702</b>	<b>104,23%</b>

Hoje o MEI representa 56% das empresas atendidas pelo Sebrae e 17%<sup>6</sup> de cobertura dos MEI existentes. Isso demonstra cada vez mais a força do crescimento deste segmento de público e o esforço do Sebrae para atender esta demanda.

Observa-se que 1,37 milhão de MEI inadimplentes, em todo país, tiveram seu CNPJ cancelado da base da Receita Federal em fevereiro de 2018, por falta de regularização. Isso fez com que vários desses clientes passassem para a categoria de Potenciais Empresários, caso buscassem o Sebrae.

A meta foi alcançada, mas os Sebrae AM e PB tiveram problemas na execução do indicador.

<sup>6</sup> Considerando o universo de 7.474.982 MEI estimado no documento “Público do Sebrae” de junho de 2018.



O primeiro aponta que problemas estruturais nas salas de treinamento da Sede, detectados no fim de 2017, demandaram reformas emergenciais por um período de 06 (seis) meses, impactando substancialmente o atendimento.

O Sebrae PB argumentou que o principal produto que contribui para o indicador é o programa Negócio a Negócio (NAN), cujo orçamento em 2018 foi reduzido quando comparado aos anos anteriores. Dessa forma, será reavaliado o dimensionamento do programa para os próximos anos, considerando sua importância e relevância no atendimento ao microempreendedor individual.

**Tabela 18 – Número de Microempresas atendidas**

UF	2017	2018		% execução
		Previsto	Executado	
AC	3.428	2.978	3.420	114,84%
AL	6.452	6.750	6.664	98,73%
AM	4.465	7.309	6.256	85,59%
AP	2.344	2.271	2.117	93,22%
BA	51.620	44.457	56.699	127,54%
CE	20.784	19.800	24.994	126,23%
DF	22.401	21.038	23.366	111,07%
ES	17.189	13.785	16.640	120,71%
GO	40.148	37.313	38.540	103,29%
MA	12.447	14.685	13.220	90,02%
MG	78.391	80.248	93.242	116,19%
MS	13.585	9.960	17.188	172,57%
MT	15.610	10.000	11.657	116,57%
PA	11.437	10.983	12.563	114,39%
PB	9.088	7.800	7.907	101,37%
PE	18.951	16.800	18.543	110,38%
PI	11.198	8.500	9.332	109,79%
PR	56.112	55.916	65.522	117,18%
RJ	32.916	28.167	32.973	117,06%
RN	9.773	9.520	10.857	114,04%
RO	6.992	6.750	7.974	118,13%
RR	1.741	1.523	1.714	112,54%
RS	83.064	78.000	62.944	80,70%
SC	44.536	28.555	40.110	140,47%
SE	5.717	5.300	6.300	118,87%
SP	170.842	214.229	191.303	89,30%
TO	8.165	5.800	5.204	89,72%
<b>Total</b>	<b>759.396</b>	<b>748.437</b>	<b>787.249</b>	<b>105,19%</b>

O número de microempresas atendidas é um recorte do indicador de Pequenos Negócios atendidos, onde são contabilizadas apenas as empresas com CNPJ, Produtores Rurais e Artesãos com faturamento de até R\$ 360 mil.

Em 2018, a meta do Sistema Sebrae foi alcançada, mas alguns estados ainda apresentaram dificuldades, especialmente RS.

O Sebrae RS planejou o desenvolvimento e aplicação de metodologia para atendimento a produtores rurais, através da forma de abordagem “porta-a-porta”, com a previsão de atendimento a 20.000 produtores rurais (classificados, por porte, como microempresas). Esta abordagem possuía, como premissa, a efetivação de convênios com parceiros do setor do agronegócio (Emater / Embrapa). Devido à não efetivação dos convênios, a iniciativa não foi executada no exercício de 2018, o que ocasionou o déficit no indicador.

**Tabela 19 – Número de Pequenas Empresas atendidas**

UF	2017	2018		% execução
		Previsto	Executado	
AC	312	388	390	100,52%
AL	1.562	1.413	1.450	102,62%
AM	703	1.260	985	78,17%
AP	380	469	326	69,51%
BA	10.428	9.506	10.658	112,12%
CE	3.553	3.960	4.676	118,08%
DF	6.538	7.016	8.151	116,18%
ES	4.723	2.930	4.215	143,86%
GO	8.982	6.631	7.866	118,62%
MA	1.900	2.400	1.827	76,13%
MG	28.299	20.132	29.090	144,50%
MS	2.798	2.050	4.396	214,44%
MT	4.682	2.600	2.976	114,46%
PA	3.475	3.183	3.294	103,49%
PB	2.420	2.200	2.051	93,23%
PE	5.589	5.150	5.207	101,11%
PI	1.374	850	1.199	141,06%
PR	15.143	14.030	15.304	109,08%
RJ	13.368	10.033	12.337	122,96%
RN	2.570	2.000	2.333	116,65%
RO	1.689	1.570	1.889	120,32%
RR	403	271	338	124,72%
RS	18.442	20.000	19.325	96,63%
SC	16.524	11.070	13.234	119,55%
SE	1.389	1.400	1.364	97,43%
SP	53.269	75.110	54.441	72,48%
TO	1.587	1.700	1.483	87,24%
<b>Total</b>	<b>212.102</b>	<b>209.322</b>	<b>210.805</b>	<b>100,71%</b>

Assim como o número de Microempresas atendidas, este indicador também é um recorte do indicador de Pequenos Negócios atendidos, sendo contabilizadas empresas com CNPJ, Produtores Rurais e Artesãos com faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões.

Com um total de 1.463.566 EPP existentes<sup>7</sup>, 210.805 empresas foram atendidas pelo Sebrae em 2018, ou seja, 14,4% do universo. Os números de 2018 apresentam ligeira queda em relação à 2017.

<sup>7</sup> Quantitativo estimado, conforme documento “Público do Sebrae” de junho de 2018.

A meta foi alcançada, mas os estados do AM, AP, MA e SP apresentaram bastante dificuldade na sua operação. O Sebrae AM aponta problemas na cadeia de Petróleo e Gás, o que reduziu a demanda, bem como melhorias nas regras de contratação de fornecedores, reduzindo a quantidade disponível.

O Sebrae MA aponta que o ALI – Agentes Locais de Inovação (atendimento exclusivo as Empresas de Pequeno Porte) teve seu término em março de 2018. Além disso, cabe destacar que a referida estratégia tinha sua oferta gratuita. Para acesso às outras soluções, o empresário contribui com contrapartida financeira e pelo momento de crise gerou uma diminuição do atendimento.

O Sebrae SP justifica que foram empreendidos vários esforços para o atendimento ao público EPP no ano de 2018, entre eles menciona: o programa Sebrae Mais, programa Setor Segmento e o programa ALI. Entretanto, notou-se uma maior procura de pessoas físicas nos canais de atendimento do Sebrae -SP, o que redirecionou os esforços de atendimento.

**Tabela 20 – Número de Pequenos Negócios fidelizados**

UF	2017	2018		% execução
		Previsto	Executado	
AC	4.654	4.620	4.646	100,56%
AL	8.406	5.969	5.549	92,96%
AM	6.161	10.081	7.533	74,72%
AP	2.411	3.245	1.836	56,58%
BA	55.552	46.000	54.158	117,73%
CE	24.130	33.000	29.457	89,26%
DF	38.531	15.081	16.823	111,55%
ES	22.565	20.067	22.786	113,55%
GO	71.535	50.495	69.968	138,56%
MA	14.953	21.000	16.090	76,62%
MG	39.686	50.182	28.980	57,75%
MS	22.311	15.000	23.389	155,93%
MT	16.438	7.980	10.498	131,55%
PA	24.112	20.768	22.441	108,06%
PB	18.007	18.500	10.662	57,63%
PE	27.032	23.000	21.117	91,81%
PI	14.450	10.275	12.166	118,40%
PR	49.678	48.000	41.165	85,76%
RJ	83.063	80.000	80.773	100,97%
RN	11.807	10.000	11.943	119,43%
RO	9.025	9.200	9.760	106,09%
RR	2.393	2.185	2.475	113,27%
RS	69.113	96.250	37.896	39,37%
SC	45.869	31.571	37.715	119,46%
SE	8.334	7.515	8.372	111,40%
SP	253.543	150.000	192.126	128,08%
TO	8.214	9.000	6.278	69,76%
<b>Total</b>	<b>951.973</b>	<b>798.984</b>	<b>786.602</b>	<b>98,45%</b>

Com o objetivo de entregar maior valor e melhorar o relacionamento com o cliente, o indicador de Número de Pequenos Negócios Fidelizados contempla as empresas que receberam mais de um atendimento no ano, sendo pelo menos um de alta complexidade (todos os instrumentos de atendimento diferentes de Orientação Técnica e Palestra).

Sete estados tiveram bastante dificuldade na execução do indicador. Seguem abaixo as justificativas:

O Sebrae AM teve problemas na operacionalização da empresa para geração de conteúdo e realização de webinar. Assim, como a realização da meta se apoiava na estratégia remota, a execução ficou prejudicada.

O Sebrae MA argumenta que o impacto do não atendimento às EPP contribuiu para a redução do percentual de fidelização. Entretanto dos 86,4% dos pequenos negócios atingidos, pode-se constatar que 76,6% foram fidelizados.

O Sebrae MG enfrentou problemas operacionais para contabilização dos atendimentos por meio de Seminários, o que impactou no lançamento de fidelização dos clientes. Além disso, foi

estruturado um novo Modelo de Atendimento que contribuirá para os avanços em relação ao atendimento continuado aos clientes. Como o Modelo será implantado apenas em 2019, ainda não foi possível observar os progressos nesse assunto.

O Sebrae PB explica que a execução aponta para uma maior atenção das ações para voltar ao patamar da média histórica do atendimento, pois o portfólio de serviços oferecidos está em sintonia com a necessidade do público-alvo.

O Sebrae RS optou por estratégias de escalabilidade por meio do atendimento digital, o que foi materializado pela definição da meta organizacional “Atender 75.000 pequenos negócios através de serviços digitais”, para a qual o resultado foi de 79.520 pequenos negócios atendidos por este canal de relacionamento, com a contabilização de mais de 460 mil atendimentos (fonte: SME). Dada a natureza dos serviços digitais consumidos (livros eletrônicos, artigos, palestras on-line, entre outros), eles são classificados como atendimentos de baixa complexidade, impactando no indicador de fidelização. Apesar da classificação oriunda dos instrumentos de atendimento utilizados (orientação técnica e palestra), entende-se que não houve impacto no resultado junto aos clientes atendidos, pois os instrumentos utilizados estão de acordo com o perfil de consumo de soluções digitais.

O Sebrae TO encontrou como principal dificuldade a suspensão do Sebraetec que ocasionou a redução na oferta de instrumentos de atendimento de alta intensidade, que possibilitaria a fidelização com o segundo atendimento, bem como, a redução na procura por cursos de gestão empresarial ofertados pelo estado.

**Tabela 21 – Número de Potenciais Empreendedores atendidos**

UF	2017	2018		% execução
		Previsto	Executado	
AC	15.009	15.000	19.232	128,21%
AL	17.349	18.090	18.405	101,74%
AM	1.683	4.742	2.396	50,53%
AP	7.940	5.100	5.364	105,18%
BA	47.183	34.900	37.194	106,57%
CE	40.708	40.047	40.834	101,97%
DF	12.978	18.000	23.301	129,45%
ES	26.552	10.150	22.535	222,02%
GO	19.223	15.930	20.597	129,30%
MA	8.630	15.000	18.870	125,80%
MG	263.036	240.000	388.461	161,86%
MS	10.197	23.010	21.317	92,64%
MT	25.081	6.000	45.591	759,85%
PA	2.244	3.200	1.711	53,47%
PB	4.496	6.800	4.997	73,49%
PE	9.442	5.000	12.311	246,22%
PI	11.553	8.900	9.246	103,89%
PR	146.284	97.097	135.231	139,27%
RJ	14.659	12.000	15.911	132,59%
RN	29.637	17.000	21.636	127,27%
RO	7.900	7.000	7.864	112,34%
RR	2.026	2.141	2.292	107,05%
RS	13.675	16.710	20.389	122,02%
SC	31.192	45.000	26.181	58,18%
SE	7.451	4.000	7.168	179,20%
SP	310	85.217	130	0,15%
TO	21.989	24.000	29.717	123,82%
<b>Total</b>	<b>798.427</b>	<b>780.034</b>	<b>958.881</b>	<b>122,93%</b>

O indicador mede o que tiverem concluído, no ano de referência, ao menos um atendimento, presencial ou a distância, realizado pelo Sebrae ou parceiro que objetivou despertá-los para o empreendedorismo e o desenvolvimento de suas capacidades empreendedoras.

A principal iniciativa que operacionaliza o atendimento aos potenciais empreendedores é o Programa Nacional de Educação Empreendedora. A execução do indicador em 2018 foi 20% superior ao ano anterior. No entanto, vários Sebrae UF tiveram problemas na execução da meta, tanto baixo desempenho quanto desempenho muito acima do esperado. Seguem abaixo as principais justificativas:

O Sebrae AM aponta ter tido problema com a documentação de alunos que participaram das iniciativas. Dessa forma, não puderam ser contabilizados.

O Sebrae ES ressalta que alguns parceiros aumentaram a quantidade de alunos em algumas soluções de forma bastante superior ao ano anterior. Assim, algumas turmas atenderam muito mais alunos que o esperado.

O Sebrae PA encontrou resistência na adesão por parte dos parceiros ao Projeto Educação Empreendedora nos Municípios do Pará.

O Sebrae PB destacou que foi estabelecida a meta do indicador tomando como base a realização do ano de 2016. Além disso, não foi observado o cruzamento de dados ao elaborar a previsão física e financeira do projeto para 2018.

O Sebrae SC informa que mesmo mantida toda a nossa estrutura de atendimento disponível para contribuir no despertar nos potenciais empreendedores o espírito empreendedor e desenvolver capacidades empreendedoras, e ainda, com destaque para Palestras no Ensino Superior e Despertar no Ensino Médio, não obtivemos êxito na busca para atingir a meta proposta pela baixa adesão nos dois casos.

O Sebrae SP argumenta que foram capacitados 199.307 alunos do ensino fundamental com a metodologia jovens empreendedores primeiros passos (JEPP), um aumento de 192% em relação a 2017, mas que ocorreram problemas para contabilizar esses atendimentos no sistema de atendimento local.

Em relação aos estados que obtiveram um alto percentual de execução, citam-se o Sebrae MT e PE.

Para o Sebrae MT a execução reflete o resultado das parcerias realizadas e da alta demanda gerada a partir do trabalho de cidades empreendedoras, estratégia empreendida em 2018. Como o ajuste da previsão da meta não era obrigatório, o estado optou por avaliar os resultados gerados e justificar a estratégia de transformação junto a este público.

O Sebrae PE argumenta que a Semana Global de Empreendedorismo, liderada pelo Sebrae, e envolvendo diversos parceiros em todo estado, contribuiu com um resultado além do esperado e causou o incremento no número de Potenciais Empreendedores atendidos.

**Tabela 22 – Número de Potenciais Empresários atendidos**

UF	2017	2018		% execução
		Previsto	Executado	
AC	10.280	10.000	10.768	107,68%
AL	21.755	7.384	24.013	325,20%
AM	28.912	45.190	35.797	79,21%
AP	16.624	15.550	13.726	88,27%
BA	84.230	80.000	108.382	135,48%
CE	54.741	50.160	61.466	122,54%
DF	64.723	55.000	64.795	117,81%
ES	40.571	19.887	39.337	197,80%
GO	77.545	95.368	72.959	76,50%
MA	20.347	25.500	29.179	114,43%
MG	218.041	220.000	220.219	100,10%
MS	41.898	18.000	37.838	210,21%
MT	29.815	25.000	33.980	135,92%
PA	41.640	45.000	44.240	98,31%
PB	41.223	37.000	38.805	104,88%
PE	68.213	55.000	72.346	131,54%
PI	24.286	15.750	24.713	156,91%
PR	106.419	85.000	135.879	159,86%
RJ	83.682	150.000	111.792	74,53%
RN	44.281	45.000	43.291	96,20%
RO	17.231	12.000	18.670	155,58%
RR	6.602	3.320	7.501	225,93%
RS	58.979	100.000	69.397	69,40%
SC	72.060	69.000	91.484	132,59%
SE	16.911	12.000	17.742	147,85%
SP	538.545	332.272	643.997	193,82%
TO	23.248	25.000	21.398	85,59%
<b>Total</b>	<b>1.852.802</b>	<b>1.653.381</b>	<b>2.093.714</b>	<b>126,63%</b>

O indicador mede o número de potenciais empresários (pessoas físicas com CPF) que tiverem concluído, no ano de referência, ao menos um atendimento, presencial ou a distância, realizado pelo Sebrae ou parceiro.

O registro é feito por pessoa, sendo cada pessoa contabilizada uma única vez ao ano, não sendo contabilizadas pessoas que receberam atendimento somente com instrumento de informação.

A execução de 2018 teve um aumento de 13% em relação a 2017. Alguns estados tiveram um resultado muito acima do esperado, outros apresentaram dificuldades. Abaixo as principais justificativas apresentadas:

O Sebrae AL credita a superação da meta ao aumento do número de ações de atendimento a distância, seja pelo Portal Sebrae ou pelo Call Center (ativo e receptivo), Whatsapp, Fale com o Especialista e Chat. Houve também um incremento de metas nos instrumentos consultoria e curso a distância, os quais não haviam previsão. No entanto, com a abordagem e divulgação em redes sociais, houve uma demanda importante neste canal de atendimento.



O Sebrae ES aponta dois fatores predominantes. Primeiro, a ação denominada PlugueSe foi executada. Ela caracterizou-se como uma série de eventos voltados fortemente para a transformação digital, representando vários dias de encontros, inclusive transmitidos virtualmente. Além disso, foi apresentada uma palestra onde regularmente foram reunidos vários potenciais empresários sob a temática “Planejando a Abertura do seu Negócio”.

O Sebrae GO focou muitos esforços no atendimento a Pessoas Jurídicas, principalmente devido à dificuldade de atender Microempresas, o que acabou impactando em um desbalanceamento em relação ao público de potenciais empresários.

No Sebrae RR dois fatores impactaram muito positivamente o atendimento. Primeiro a demanda nos eventos realizados para o público do Projeto Startup em Roraima e segundo a demanda espontânea por meio das atividades de atendimento presencial e remoto acabaram surpreendo.

O Sebrae RJ justifica que a meta de 150 mil potenciais empresários foi estipulada em 2015 quando houve o evento “Feira de Empreendedor”, o que elevou consideravelmente o atendimento para esse público na ocasião. No entanto, a meta para os anos seguintes foi mantida no mesmo patamar com a expectativa de que eventos desta natureza ocorressem, o que não foi concretizado. Cabe ressaltar que este indicador teve sua maior execução nos últimos 3 anos com um aumento de mais de 31% em relação a 2017. Já para 2019 a meta foi revista, ficando mais próxima da capacidade de execução do estado.

O Sebrae RS teve como foco o desenvolvimento de estratégias de escalabilidade do número de clientes atendidos por meio de serviços digitais. Este desenvolvimento teve como prioridade o atendimento a pequenos negócios. Além disso, os atendimentos relacionados à formalização de MEI foram direcionados para as salas do empreendedor instaladas nos Municípios, reduzindo a demanda espontânea deste tipo de atendimento nas unidades do Sebrae. Para 2019 estão programadas estratégias específicas para o atendimento deste segmento de clientes, além do redimensionamento da meta para o referido indicador.

**Tabela 23 – Número de Municípios com Políticas de Desenvolvimento Implantadas**

UF	2017	2018		% execução
		Previsto	Executado	
AC	2	2	2	100,00%
AL	14	7	13	185,71%
AM	2	4	4	100,00%
AP	3	3	2	66,67%
BA	20	20	21	105,00%
CE	8	12	12	100,00%
DF	1	1	0	0,00%
ES	5	3	5	166,67%
GO	3	6	11	183,33%
MA	15	5	10	200,00%
MG	14	28	13	46,43%
MS	9	14	9	64,29%
MT	2	3	4	133,33%
PA	0	6	11	183,33%
PB	40	28	22	78,57%
PE	10	8	9	112,50%
PI	7	8	13	162,50%
PR	66	20	21	105,00%
RJ	6	6	6	100,00%
RN	17	6	5	83,33%
RO	10	6	10	166,67%
RR	2	1	2	200,00%
RS	16	10	0	0,00%
SC	21	21	21	100,00%
SE	6	5	13	260,00%
SP	45	0	0	0,00%
TO	12	10	9	90,00%
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>243</b>	<b>248</b>	<b>102,06%</b>

O indicador representa o número de municípios em que o ambiente de negócios pode ser considerado propício para pequenos negócios, devido à existência de políticas de desenvolvimento implantadas.

Além da implementação da Lei Geral, para atingir o status de políticas de desenvolvimento implantadas, o município deve atender os quatro eixos: Atores do Desenvolvimento, Compras Públicas, RedeSimples e Sala do Empreendedor, que foram escolhidos por serem partes importantes do ambiente de negócios, por representarem pontos fundamentais para o empresário, serem de responsabilidade dos municípios e por ampliarem as oportunidades de crescimento do empreendedorismo em todo país.

Para o cálculo da meta, foi disponibilizado um questionário com 29 perguntas e 34 tipos de evidências que comprovam o cumprimento das ações nesses quatro eixos de atuação. O indicador começou a ser mensurado em 2016, quando 341 municípios implementaram políticas de desenvolvimento. Em 2017, a execução foi de 356 municípios e em 2018 248. Observa-se que a cada ano o município deve comprovar que continua trabalhando nos quatro eixos de atuação para contabilizar para a meta.

Sobre as maiores variações na execução do indicador, os estados justificaram:

O Sebrae DF explicou que a meta foi cumprida em 2017 e que ocorreu um erro ao propô-la novamente para 2018.

O Sebrae MA afirmou que a execução elevada da meta foi em razão do aumento da demanda por parte dos próprios municípios.

O Sebrae MG argumentou que a estratégia foi priorizar o trabalho de adesão e efetivação da Sala Mineira do Empreendedor e que não houve um trabalho intenso e focado em coletar evidências das ações que integram os indicadores de Políticas de Desenvolvimento. Foram trabalhados no ano, ao todo 331 municípios com Sala Mineira, sendo entre elas 119 já inauguradas. Há de ressaltar que embora não haja coleta de evidências, houve intenso trabalho nos pilares da Lei Geral, sobretudo que vários deles estão como condicionantes para a adesão à sala Mineira do Empreendedor, sendo os eixos Atores de Desenvolvimento, Compras Públicas, RedeSimples e Sala do Empreendedor densamente trabalhados para a adesão e inauguração dessas Salas.

No Sebrae MS, com a decisão de implementar o Cidade Empreendedora nos municípios, a meta inicialmente proposta de implementar políticas de desenvolvimento em 14 municípios foi inviabilizada, pois conforme edital lançado, 9 municípios atenderam os requisitos e foram contemplados com a nova forma de transformar o ambiente de negócios dos municípios.

O Sebrae PB encontrou muita dificuldade no eixo RedeSimples, e que com entraves significativos e determinantes, não conseguiu executar a meta em 2018.

O Sebrae RR argumenta que superou a meta prevista em mais de 100%, em virtude do trabalho realizado pelo estado junto aos municípios de Alto Alegre e Caracarái.

O Sebrae RS alterou o indicador utilizado para contabilização de sua meta organizacional, de “Municípios com Políticas Públicas Implantadas” para “Municípios que implantaram um modelo de Governança com foco no empreendedorismo”, uma vez que o foco da atuação foi a implantação de governanças e estruturação de planos de ação voltados ao empreendedorismo em 21 municípios, atingindo, efetivamente, 24, ao final de 2018.

**Tabela 24 – Índice de Satisfação do Cliente**

UF	2017	2018		% execução
		Previsto	Executado	
AC	9,2	9,3	9,2	98,92%
AL	9,0	9,1	9,2	101,10%
AM	9,4	8,9	9,4	105,62%
AP	9,2	9,1	9,2	101,10%
BA	9,0	9,0	8,8	97,78%
CE	9,0	9,0	9,1	101,11%
DF	8,9	8,9	8,8	98,88%
ES	9,2	9,2	9,2	100,00%
GO	9,1	9,0	9,2	102,22%
MA	9,2	9,3	9,0	96,77%
MG	8,9	8,9	8,9	100,00%
MS	9,3	9,1	9,2	101,10%
MT	9,0	9,1	9,1	100,00%
PA	9,1	9,0	9,1	101,11%
PB	9,0	9,3	9,2	98,92%
PE	9,1	9,0	9,0	100,00%
PI	9,0	8,5	9,0	105,88%
PR	8,9	9,0	9,2	102,22%
RJ	9,2	9,0	9,4	104,44%
RN	9,0	9,1	9,3	102,20%
RO	9,3	9,2	9,3	101,09%
RR	9,3	9,1	9,2	101,10%
RS	8,9	9,0	9,0	100,00%
SC	8,9	8,7	8,7	100,00%
SE	9,0	9,0	9,0	100,00%
SP	9,0	9,3	9,0	96,77%
TO	8,9	9,5	9,0	94,74%
<b>Total</b>	<b>9,0</b>	<b>9,1</b>	<b>9,0</b>	<b>98,90%</b>

Também um indicador oriundo da pesquisa Satisfação, Aplicabilidade e Efetividade (SAE). A Satisfação é calculada numa escala de zero a dez com base nas categorias de atendimento (cursos; palestras, seminários e oficinas; consultoria; feiras e eventos; e orientações e materiais recebidos) que cada cliente realizou. Na categoria de consultoria, por exemplo, a pergunta realizada é: “Qual a sua satisfação de 0 a 10 com as Consultorias do Sebrae que o(a) Sr(a) participou em 2017? Onde zero significa "Totalmente Insatisfeito" e dez significa "Totalmente Satisfeito"”.

Em 2018, o índice de satisfação atingiu 9,0 pontos, fato repetido no ano de 2017 e que mostra a constância da visão do cliente em relação à interação com o Sebrae. As alterações estão dentro da margem de erro de uma pesquisa com as características aplicadas.

### 3.4. Indicadores de Atendimento

Os instrumentos de atendimento estabelecidos para o ano de 2018 estão apresentados na tabela a seguir.

**Tabela 25 – Instrumentos de atendimento**

Instrumento	Promoção	Indicador	2017	2018		
			Executado	Previsto	Executado	%   Execução
Clínica	Sebrae	Nº de Participantes	18.425	17.844	9.894	55,4%
		Nº de Realizações	1.376	1.153	717	62,2%
Consultoria	Sebrae	Nº de Horas Aplicadas	4.292.019	4.475.110	4.712.787 <sup>8</sup>	105,3%
		Nº de Realizações	1.244.607	1.005.330	1.058.943	105,3%
Curso	Sebrae	Nº de Inscritos (a distância)	578.431	359.326	1.065.663	296,6%
		Nº de Inscritos (presencial)	1.021.869	815.912	1.039.278	127,4%
		Nº de Realizações	41.915	36.176	39.611	109,5%
Feira	Sebrae	Nº de Pequenos Negócios Participantes	5.106	6.404	6.262	97,8%
		Nº de Realizações	380	370	408	110,3%
	Terceiros	Nº de Pequenos Negócios Participantes	5.219	5.247	5.429	103,5%
Missão/caravana	Sebrae	Nº de Participantes	22.651	13.089	22.844	174,5%
		Nº de Realizações	1.136	640	1.069	167,0%
	Terceiros	Nº de Participantes	25.091	24.768	19.120	77,2%
	Terceiros	Nº de Realizações	1.413	1.571	1.177	74,9%
Oficina	Sebrae	Nº de Participantes	654.034	520.409	741.525	142,5%
		Nº de Realizações	39.173	34.118	39.222	115,0%
Orientação Técnica	Sebrae	Nº de Realizações	5.274.469	4.659.396	6.205.943	133,2%
Palestra	Sebrae	Nº de Participantes	811.368	490.463	802.329	163,6%
		Nº de Realizações	27.556	19.593	26.055	133,0%
Rodada	Sebrae	Nº de Participantes	14.620	15.789	17.411	110,3%
		Nº de Realizações	594	743	699	94,1%
Seminário	Sebrae	Nº de Participantes	279.419	149.813	256.899	171,5%
		Nº de Realizações	3.824	3.443	3.438	99,9%

De forma geral, a execução das metas de atendimento por categoria de instrumento está compatível com a previsão. As maiores variações ocorreram em razão do crescimento do atendimento remoto e do impacto da redução na execução de soluções do Sebraetec.

<sup>8</sup> No SME constam 10.872.800 horas de consultoria, em razão de um erro de lançamento do Sebrae SC.

#### 4. Demonstração Consolidada da Execução Orçamentária e Contábil do Sistema Sebrae

Em termos de informações orçamentárias, o Relatório de Gestão do Sistema Sebrae representa a consolidação de um processo de modernização das informações, iniciado com a implantação da metodologia de gestão orientada para resultados e concluído com a decisão de que todas as informações sobre orçamento e correspondente execução, sejam extraídas do Sistema de Monitoramento Estratégico (SME), que foi projetado e estruturado de forma a atender ao objetivo estratégico P7 “Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação dos resultados”.

A Instrução Normativa 37 disciplina a Execução Orçamentária e Financeira e define regras e prazos para que as informações gerenciais sejam padronizadas e disponibilizadas através do SME servindo de base tanto para efeitos gerenciais, mensal e anual, quanto para elaboração dos relatórios oficiais, local e consolidado.

Para atender os prazos fixados para o exercício de 2018, foram utilizados os dados inseridos no SME até o dia 22/01/19, alcançando índices de compatibilidade com a contabilidade nas receitas bem como nas despesas consolidadas de 100% nos Sebrae UF e no Sebrae NA, conforme demonstrado no quadro de compatibilidade.

Grau de Compatibilidade: SME versus Contabilidade												RS mil	
Demonstra as informações orçamentárias extraídas da base do SME com a posição do balancete contábil (dia 10).													
UF	RECEITAS			DESPESAS			UF	RECEITAS			DESPESAS		
	Balancete	SME	% Comp.	Balancete	SME	% Comp.		Balancete	SME	% Comp.	Balancete	SME	% Comp.
AC	41.864	41.864	100,0%	45.549	45.483	99,9%	PE	115.976	115.963	100,0%	117.628	117.628	100,0%
AL	61.464	61.525	99,9%	63.243	63.243	100,0%	PI	54.839	54.839	100,0%	51.530	51.530	100,0%
AM	66.154	66.082	99,9%	63.318	63.303	100,0%	PR	183.467	183.467	100,0%	174.449	174.449	100,0%
AP	38.532	38.532	100,0%	38.924	38.822	99,7%	RJ	206.318	206.319	100,0%	215.232	215.230	100,0%
BA	190.301	190.297	100,0%	181.979	181.972	100,0%	RN	76.096	76.096	100,0%	75.985	75.985	100,0%
CE	113.047	113.047	100,0%	103.127	103.127	100,0%	RO	43.999	43.999	100,0%	43.522	43.522	100,0%
DF	74.560	74.560	100,0%	67.644	67.644	100,0%	RR	39.582	39.582	100,0%	33.673	33.673	100,0%
ES	79.689	79.689	100,0%	88.169	88.169	100,0%	RS	174.430	174.486	100,0%	168.766	168.766	100,0%
GO	112.747	112.747	100,0%	109.413	109.413	100,0%	SC	139.367	139.222	99,9%	137.206	137.196	100,0%
MA	78.196	78.196	100,0%	82.353	82.353	100,0%	SE	44.440	44.440	100,0%	44.558	44.558	100,0%
MG	262.751	262.751	100,0%	249.541	249.541	100,0%	SP	466.228	466.228	100,0%	366.554	366.554	100,0%
MS	74.838	74.838	100,0%	66.103	66.103	100,0%	TO	46.040	46.040	100,0%	43.732	43.722	100,0%
MT	90.794	90.790	100,0%	91.144	91.142	100,0%	UF	3.041.359	3.041.249	100,0%	2.879.668	2.879.454	100,0%
PA	89.636	89.644	100,0%	84.039	84.039	100,0%	NA	3.605.660	3.605.660	100,0%	3.475.098	3.475.098	100,0%
PB	76.006	76.006	100,0%	72.286	72.286	100,0%							

Fonte: SME (18/01/2019)

Os dados contábeis e as Demonstrações Financeiras: Balanço Orçamentário, Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) foram extraídos dos balancetes enviados pelos Sebrae UF.

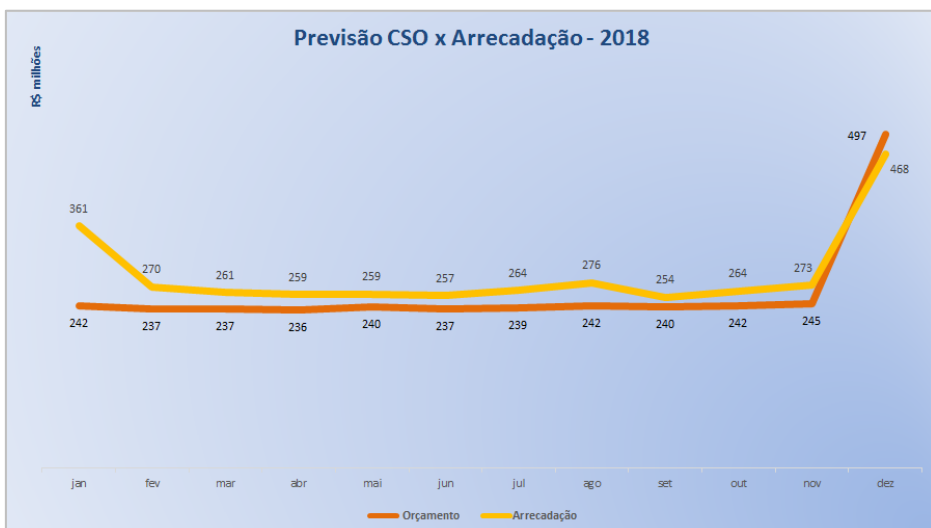
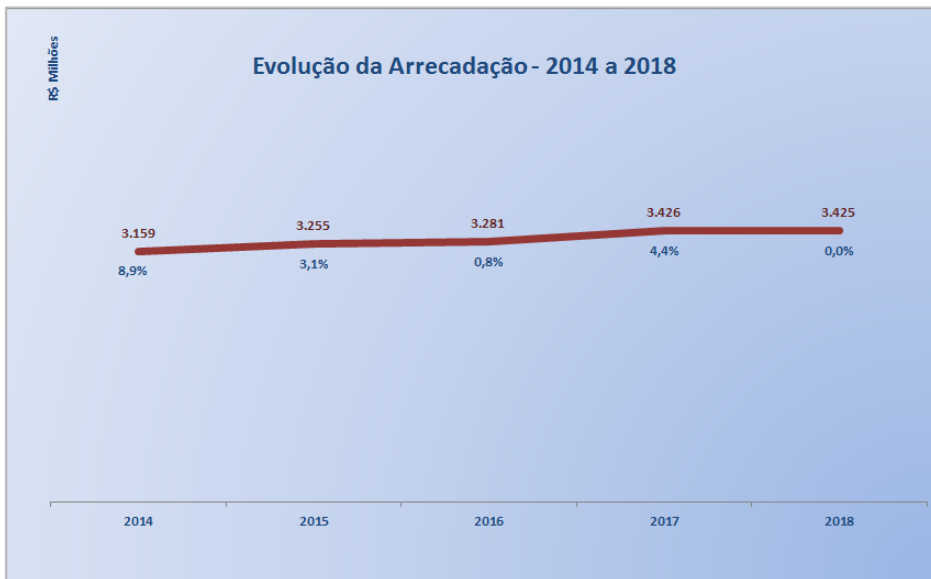
#### 4.1. Arrecadação da Contribuição Social

O quadro a seguir apresenta comparativo dos exercícios 2017 e 2018 da arrecadação mensal da CSO que é recebida pelo Sebrae NA, na primeira quinzena de cada mês.

A arrecadação de 2018 de R\$ 3,4 bilhões alcançou o mesmo patamar da arrecadação de 2017, e com perda real de 3,6%. Em relação à previsão original (R\$ 3,1 bilhões) alcançou crescimento de 9,3%.

Arrecadação da Contribuição Social - CSO								R\$ mil
Meses	2017			2018				
	Previsão (a)	Arrecadação (b)	Δ % (b/a)	Previsão (c)	Arrecadação (d)	Δ % Previsão (d/c)	Δ % Ano Anterior (d/b)	Δ % Mês Anterior
janeiro	254.057	264.370	4,1%	254.057	360.562	41,9%	36,4%	
fevereiro	248.484	258.503	4,0%	248.484	270.053	8,7%	4,5%	-25,1%
março	245.004	259.443	5,9%	245.004	261.389	6,7%	0,7%	-3,2%
abril	244.723	257.812	5,3%	244.723	201.252	-17,8%	-21,9%	-23,0%
maio	244.233	262.622	7,5%	244.233	266.936	9,3%	1,6%	32,6%
junho	244.229	259.437	6,2%	244.229	265.065	8,5%	2,2%	-0,7%
julho	243.386	261.102	7,3%	243.386	264.340	8,6%	1,2%	-0,3%
agosto	246.517	264.593	7,3%	246.517	276.280	12,1%	4,4%	4,5%
setembro	242.802	262.463	8,1%	242.802	254.188	4,7%	-3,2%	-8,0%
outubro	243.661	263.981	8,3%	243.661	264.036	8,4%	0,0%	3,9%
novembro	244.914	267.536	9,2%	244.914	272.574	11,3%	1,9%	3,2%
dezembro	432.162	543.678	25,8%	432.162	468.032	8,3%	-13,9%	71,7%
<b>Total</b>	<b>3.134.172</b>	<b>3.425.540</b>	<b>9,3%</b>	<b>3.134.172</b>	<b>3.424.708</b>	<b>9,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>-</b>
Fonte: UGOC	- Depósitos avulsos em milhões: jan/90,3; fev/4,8; mar/2,2; abr/2,1; mai/2,6; jun/2,2; jul/2,3; ago/2,6; set/2,4. - Em abril houve redução na CSO de R\$ 65.592.668,04 pela devolução à ABDI de transferências indevidas ao Sebrae pela RFB.							

Os gráficos a seguir demonstram a evolução da arrecadação nos últimos cinco anos, os valores mensais da previsão e da arrecadação em 2018, e o desempenho mensal nos anos de 2018 e 2017.





## 4.2. Execução Orçamentária

Para apresentação da execução orçamentária foi considerado o Fundo de Reserva para aplicação em novos projetos (R\$ 392,5 milhões) para preservar o equilíbrio das receitas e despesas aprovadas pelo CDN para 2018.

O quadro da Execução Orçamentária de 2018, composto pela programação original do exercício, pela execução de 2018 e do exercício anterior, e as variações das receitas e despesas executadas, demonstra que no conjunto das Unidades do Sistema Sebrae as despesas (R\$ 3,7 bilhões) foram suportadas pelas receitas efetivas (R\$ 4 bilhões), alcançando o nível de 92,6%.

Execução Orçamentária - Sistema Sebrae										R\$ mil	
Receitas	Execução Período Anterior (a)	Ano Atual		%	Δ%	Despesas	Execução Período Anterior (a)	Ano Atual		%	Δ%
		Previsão Original (b)	Execução (c)					(c/b)	(c/a)		
Receitas Correntes	3.918.348	3.649.191	3.850.861	105,5%	-1,7%	Despesas Correntes	3.261.567	3.907.920	3.475.260	88,9%	6,6%
Contribuição Social (1)	3.425.547	3.134.172	3.424.747	109,3%	0,0%	Pessoal, Encargos e Benefícios	1.303.850	1.311.206	1.312.386	100,1%	0,7%
Convênios com Parceiros (2)	24.538	20.622	26.331	127,7%	7,3%	Serviços Profissionais e Contratados	1.173.551	1.648.679	1.323.554	80,3%	12,8%
Aplicações Financeiras	261.714	288.104	178.599	62,0%	-31,8%	Demais Despesas Operacionais	511.845	485.902	541.753	111,5%	5,8%
Empresas Beneficiadas	170.828	192.033	187.804	97,8%	9,9%	Encargos Diversos	193.788	199.174	216.626	108,8%	11,8%
Outras Receitas	35.721	14.259	33.381	234,1%	-6,5%	Transferências (Parceiros) (3)	78.532	262.958	80.941	30,8%	3,1%
Déficit Corrente	-	-	-	-	-	Superávit Corrente	656.779	-	375.601	-	-
Receitas de Capital	78.491	31.209	107.422	344,2%	36,9%	Despesas de Capital	209.941	196.072	190.668	97,2%	-9,2%
Alienação de Bens	8.418	5.704	16.309	285,9%	93,7%	Investimentos / Outros	121.875	124.011	106.536	85,9%	-12,6%
Operações de Crédito / Recebimento de Empréstimos	70.073	25.505	91.114	357,2%	30,0%	Financiamentos / Amortização de Empréstimos	88.068	72.062	84.131	116,7%	-4,5%
Saldo de Exercícios Anteriores	-	816.047	-	-	-	Fundo de Reserva	-	392.455	-	-	-
Receitas Totais	3.996.838	4.496.447	3.958.284	88,0%	-1,0%	Despesas Totais	3.471.509	4.496.447	3.665.928	81,5%	5,6%
Déficit Total	-	-	-	-	-	Superávit Total	525.330	-	292.356	-	-
Total Geral	3.996.838	4.496.447	3.958.284	88,0%	-1,0%	Total Geral	3.996.838	4.496.447	3.958.284	88,0%	-1,0%

Fonte: Original = Aprovado pelo CDN; Execução = SME (25/01/19)

(1) - Na consolidação do Sistema Sebrae não foram computadas as receitas CSO e CSN dos Sebrae/UF.

(2) - Na consolidação do Sistema Sebrae não foi computada a receita "Convênios do Sebrae/NA" dos Sebrae/UF.

(3) - Na consolidação do Sistema Sebrae foram reduzidas das transferências as receitas dos Sebrae/UF de CSO, de CSN e de Convênios com o Sebrae/NA.

A execução orçamentária do Sistema Sebrae apresentou superávit de R\$ 292,4 milhões, motivado pelo crescimento de 9,3% da arrecadação em relação à previsão da CSO e medidas de contenção das despesas correntes em 11,1%.

O total de receitas executadas pelo Sistema foi da ordem de R\$ 4 bilhões. Desse total, não computando R\$ 91 milhões de operações de crédito/recebimento de empréstimos do Sebrae NA com seus Agentes, 88,6% tiveram origem na arrecadação da Contribuição Social (R\$ 3,4 bilhões) e 11,4% nas demais receitas (R\$ 442 milhões).

O total de despesas executadas foi da ordem de R\$ 3,7 bilhões. Frente ao orçamento original (R\$ 4,5 bilhões), atingiu o índice de 81,5%, devido ao esforço de contenção das despesas totais em 18,5% realizada nos Agentes e no Sebrae NA.

As variações apresentadas nas despesas que influenciaram os índices estabelecidos pelo CDN estão explicadas no relatório junto ao quadro de limites orçamentários.

O balanço das receitas e despesas orçamentárias, por SEBRAE/UF e SEBRAE/NA, estão publicadas no Portal de Transparência do Sebrae no endereço: [transparencia.sebrae.com.br](http://transparencia.sebrae.com.br).

#### 4.3. Utilização das Receitas Arrecadadas pelos Sebrae UF

O quadro a seguir apresenta o crescimento no índice médio de 2018 em 94,7% de utilização das receitas arrecadadas pelos Agentes. No exercício de 2017 o índice foi de 92,7%.

Utilização da Receita Arrecadada								R\$ mil
Sebrae/UF	Receitas			Sebrae/UF	Receitas			
	Arrecadadas	Utilizadas	%		Arrecadadas	Utilizadas	%	
AC	41.864	45.483	108,6%	PE	115.963	117.628	101,4%	
AL	61.525	63.243	102,8%	PI	54.839	51.530	94,0%	
AM	66.082	63.303	95,8%	PR	183.467	174.449	95,1%	
AP	38.532	38.822	100,8%	RJ	206.319	215.230	104,3%	
BA	190.297	181.972	95,6%	RN	76.096	75.985	99,9%	
CE	113.047	103.127	91,2%	RO	43.999	43.522	98,9%	
DF	74.560	67.644	90,7%	RR	39.582	33.673	85,1%	
ES	79.689	88.169	110,6%	RS	174.486	168.766	96,7%	
GO	112.747	109.413	97,0%	SC	139.222	137.196	98,5%	
MA	78.196	82.353	105,3%	SE	44.440	44.558	100,3%	
MG	262.751	249.541	95,0%	SP	466.228	366.554	78,6%	
MS	74.838	66.103	88,3%	TO	46.040	43.722	95,0%	
MT	90.790	91.142	100,4%	<b>Total UF 2018</b>	<b>3.041.249</b>	<b>2.879.454</b>	<b>94,7%</b>	
PA	89.644	84.039	93,7%	<b>2017</b>			<b>92,7%</b>	
PB	76.006	72.286	95,1%	<b>2016</b>			<b>83,9%</b>	
Fonte: SME				<b>2015</b>			<b>97,1%</b>	

#### 4.4. Execução do Orçamento pelos Sebrae UF

O quadro a seguir demonstra que os Agentes alcançaram o índice médio de 94,8% em relação à previsão original do Orçamento<sup>9</sup>. No exercício de 2017, o índice foi de 86,7%.

Execução do Orçamento											R\$ mil	
Sebrae/ UF	Previsão Original Ano Atual (1)	Execução			% Execução / Previsão Original	Sebrae/ UF	Previsão Original Ano Atual (1)	Execução			% Execução / Previsão Original	
		Período Anterior	Ano Atual	Δ % Atual / Anterior				Período Anterior	Ano Atual	Δ % Atual / Anterior		
AC	50.363	45.409	45.483	0,2%	90,3%	PB	75.101	69.769	72.286	3,6%	96,3%	
AL	68.047	55.254	63.243	14,5%	92,9%	PE	126.497	100.594	117.628	16,9%	93,0%	
AM	67.752	58.530	63.303	8,2%	93,4%	PI	53.241	52.410	51.530	-1,7%	96,8%	
AP	38.147	37.171	38.822	4,4%	101,8%	PR	180.488	169.590	174.449	2,9%	96,7%	
BA	160.886	145.053	181.972	25,5%	113,1%	RJ	220.314	194.294	215.230	10,8%	97,7%	
CE	119.106	101.368	103.127	1,7%	86,6%	RN	65.970	67.062	75.985	13,3%	115,2%	
DF	71.649	67.076	67.644	0,8%	94,4%	RO	39.826	47.331	43.522	-8,0%	109,3%	
ES	95.531	89.716	88.169	-1,7%	92,3%	RR	42.152	41.944	33.673	-19,7%	79,9%	
GO	118.432	110.701	109.413	-1,2%	92,4%	RS	191.521	159.678	168.766	5,7%	88,1%	
MA	76.977	76.818	82.353	7,2%	107,0%	SC	119.416	136.241	137.196	0,7%	114,9%	
MG	242.802	230.930	249.541	8,1%	102,8%	SE	46.870	42.173	44.558	5,7%	95,1%	
MS	76.217	69.376	66.103	-4,7%	86,7%	SP	448.016	396.084	366.554	-7,5%	81,8%	
MT	100.955	92.787	91.142	-1,8%	90,3%	TO	50.623	49.097	43.722	-10,9%	86,4%	
PA	89.619	88.091	84.039	-4,6%	93,8%	<b>Total UF</b>	<b>3.036.518</b>	<b>2.794.548</b>	<b>2.879.454</b>	<b>3,0%</b>	<b>94,8%</b>	

Fonte: SME (21/10/19)  
(1) - Inclui Fundo de Reserva.

#### 4.5. Execução do Orçamento por Finalidade no Sistema Sebrae

O quadro a seguir demonstra que mais de 70% dos recursos foram aplicados diretamente no atendimento ao seu público-alvo, considerando aqueles realizados com consultoria própria e de terceiros, na articulação institucional, no desenvolvimento de produtos e serviços e na infraestrutura de atendimento. Destaca-se o crescimento de 5,6% em relação ao exercício de 2017.

Importante destacar que no índice de 26,9% de Gestão Operacional estão incluídos 5,9% de encargos financeiros com impostos sobre as aplicações financeiras e da taxa administrativa de 3,5% paga para a Receita Federal do Brasil.

<sup>9</sup> A Diretriz Orçamentária fixada pelo CDN permite utilizar até 15% acima do autorizado inicial.

Finalidade	2016		2017			2018		
	Executado	% Participação	Executado	% Participação	% Δ 2017/2016	Executado	% Participação	% Δ 2018/2017
Atendimento - Agentes do Sebrae	923.591	36,7%	937.099	27,0%	1,5%	954.154	26,0%	1,8%
Atendimento - Direto do Sebrae	1.225.442	48,7%	1.292.661	37,2%	5,5%	1.302.306	35,5%	0,7%
Articulação Institucional	82.650	3,3%	136.187	3,9%	64,8%	240.681	6,6%	76,7%
Construção e Reformas	30.004	1,2%	76.998	2,2%	156,6%	65.463	1,8%	-15,0%
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	57.441	2,3%	39.519	1,1%	-31,2%	63.957	1,7%	61,8%
Gestão Operacional	1.112.016	44,2%	906.250	26,1%	-18,5%	983.141	26,8%	8,5%
Investimento/Inversão Financeira	26.792	1,1%	82.886	2,4%	209,4%	56.224	1,5%	-32,2%
<b>Total</b>	<b>3.457.935</b>	<b>137,4%</b>	<b>3.471.599</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,4%</b>	<b>3.665.928</b>	<b>100,0%</b>	<b>5,6%</b>

Fonte: SME 21/01/19

#### 4.6. Transferências do Sebrae NA para os Sebrae UF

As despesas de transferências efetivadas para os Sebrae UF nas formas de Contribuição Social Ordinária - CSO e de Contribuição Social do Sebrae NA - CSN, atingiram o montante de R\$ 2,7 bilhões, idêntico montante de 2017. Desse total, as transferências de CSO alcançaram R\$ 2,2 bilhões.

Destaca-se também que a transferência R\$ 530,7 milhões de CSN foi superior a 2017 em 2,5% (R\$ 517,6 milhões). Esse volume de CSN significou participação de 19,8% em relação à CSO.

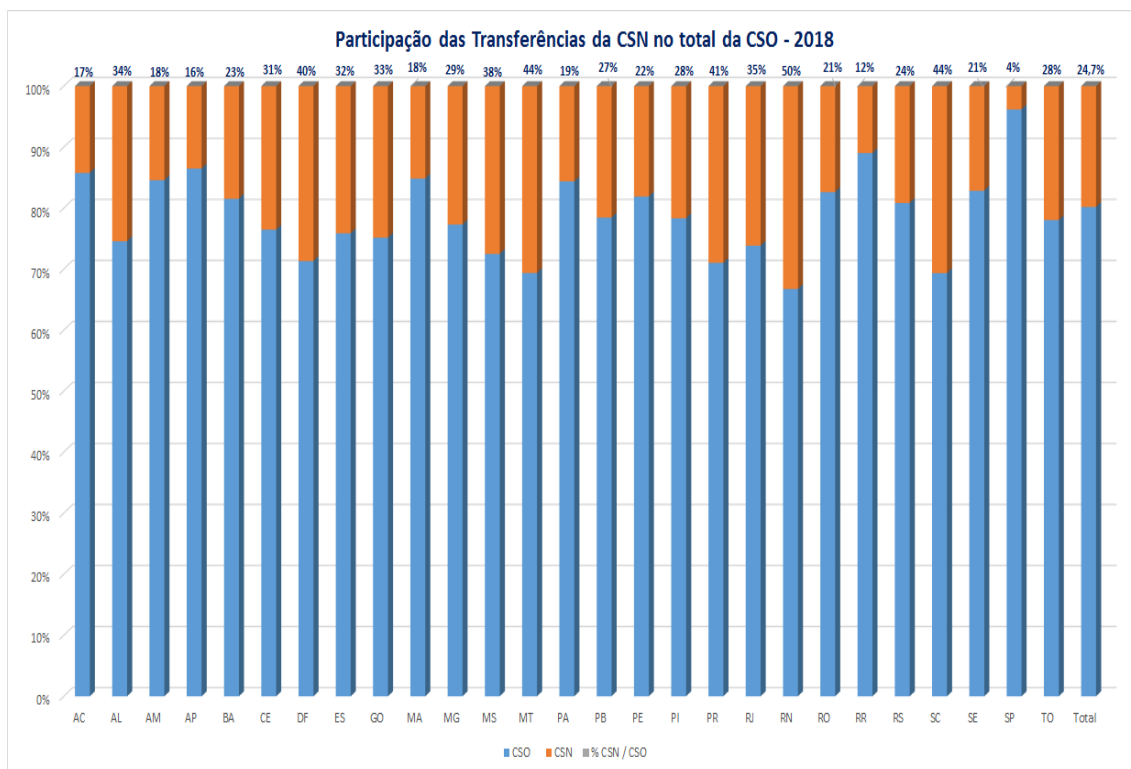
Transferências para os Sebrae/UF				R\$ mil			
UF	CSO	CSN	TOTAL	UF	CSO	CSN	TOTAL
AC	32.238	5.343	37.581	PB	47.927	13.153	61.080
AL	41.909	14.291	56.200	PE	84.034	18.573	102.607
AM	52.011	9.483	61.494	PI	40.620	11.233	51.853
AP	32.238	5.039	37.277	PR	114.982	46.891	161.874
BA	109.824	24.861	134.685	RJ	140.772	49.864	190.637
CE	76.297	23.455	99.751	RN	44.273	22.069	66.342
DF	47.067	18.916	65.984	RO	32.238	6.772	39.010
ES	55.664	17.704	73.368	RR	32.238	3.970	36.208
GO	75.222	24.854	100.076	RS	117.131	27.762	144.893
MA	60.392	10.773	71.165	SC	82.314	36.383	118.697
MG	173.655	50.952	224.608	SE	34.602	7.162	41.764
MS	49.002	18.586	67.587	SP	414.365	16.423	430.788
MT	53.730	23.708	77.438	TO	32.238	9.070	41.308
PA	72.213	13.367	85.580	<b>Total UF</b>	<b>2.149.198</b>	<b>530.656</b>	<b>2.679.854</b>

Fonte: SME (21/01/19)

#### 4.7. Comparação das Transferências de CSO e CSN com a Arrecadação

Os gráficos a seguir demonstram que as transferências de CSO e CSN (R\$ 2,7 bilhões) representaram 77,9% da arrecadação efetiva de 2018 (R\$ 3,4 bilhões) e a participação de cada Sebrae UF da CSN frente à CSO.





#### 4.8. Transferência e Aplicação da CSN

Os quadros a seguir demonstram a previsão e a execução da transferência de CSN do Sebrae NA e sua aplicação pelos respectivos Sebrae UF na sua totalidade, bem como nas atividades de atendimento e em projetos/outras, alcançando índice médio de 76,8% da previsão.

Execução Orçamentária da CSN							RS mil						
UF	Sebrae/NA			Sebrae/UF			UF	Sebrae/NA			Sebrae/UF		
	Previsão (a)	Execução (b)	% (b/a)	Execução (c)	% (c/a)	% (c/b)		Previsão (a)	Execução (b)	% (b/a)	Execução (c)	% (c/a)	% (c/b)
AC	7.428	5.343	71,9%	5.379	72,4%	100,7%	PI	13.966	11.232	80,4%	11.233	80,4%	100,0%
AL	18.362	14.291	77,8%	14.291	77,8%	100,0%	PR	53.921	46.891	87,0%	46.904	87,0%	100,0%
AM	15.659	9.483	60,6%	9.551	61,0%	100,7%	RJ	68.948	49.864	72,3%	49.864	72,3%	100,0%
AP	6.946	5.039	72,5%	5.100	73,4%	101,2%	RN	25.689	22.069	85,9%	22.078	85,9%	100,0%
BA	33.089	24.861	75,1%	26.837	81,1%	107,9%	RO	8.058	6.766	84,0%	6.879	85,4%	101,7%
CE	30.961	23.455	75,8%	23.455	75,8%	100,0%	RR	5.111	3.970	77,7%	4.005	78,4%	100,9%
DF	23.524	18.916	80,4%	18.916	80,4%	100,0%	RS	38.011	27.762	73,0%	27.762	73,0%	100,0%
ES	22.008	17.704	80,4%	17.704	80,4%	100,0%	SC	44.452	36.383	81,8%	36.392	81,9%	100,0%
GO	32.997	24.854	75,3%	24.855	75,3%	100,0%	SE	11.817	7.162	60,6%	7.162	60,6%	100,0%
MA	12.618	10.773	85,4%	10.793	85,5%	100,2%	SP	27.082	16.423	60,6%	16.423	60,6%	100,0%
MG	70.159	50.952	72,6%	50.952	72,6%	100,0%	TO	12.254	9.070	74,0%	9.072	74,0%	100,0%
MS	21.482	18.586	86,5%	18.586	86,5%	100,0%	<b>Total</b>	<b>693.715</b>	<b>530.649</b>	<b>76,5%</b>	<b>532.993</b>	<b>76,8%</b>	<b>100,4%</b>
MT	27.922	23.708	84,9%	23.708	84,9%	100,0%	<b>Grau de Execução pelos Sebrae/UF (nos exercícios anteriores)</b>			<b>75,6%</b>	<b>2017</b>		
PA	16.035	13.367	83,4%	13.367	83,4%	100,0%				<b>82,4%</b>	<b>2016</b>		
PB	20.314	13.153	64,8%	13.153	64,8%	100,0%				<b>90,3%</b>	<b>2015</b>		
PE	24.901	18.573	74,6%	18.573	74,6%	100,0%				<b>91,1%</b>	<b>2014</b>		

UGOC: 21/01/19

Nas atividades de atendimento e em projetos/outras o grau de execução alcançou 86,2% e 71,6%, respectivamente.

Execução Orçamentária da CSN													R\$ mil
ATIVIDADES DE ATENDIMENTO													
UF	Sebrae/NA			Sebrae/UF			UF	Sebrae/NA			Sebrae/UF		
	Previsão (a)	Liberação (b)	%(b/a)	Execução (c)	%(c/a)	%(c/b)		Previsão (a)	Liberação (b)	%(b/a)	Execução (c)	%(c/a)	%(c/b)
AC	674	625	92,6%	660	97,9%	105,7%	PB	7.009	5.873	83,8%	5.873	83,8%	100,0%
AL	5.239	4.928	94,1%	4.928	94,1%	100,0%	PE	5.944	5.183	87,2%	5.183	87,2%	100,0%
AM	4.532	3.942	87,0%	3.942	87,0%	100,0%	PI	5.517	4.122	74,7%	4.122	74,7%	100,0%
AP	1.169	1.047	89,5%	1.047	89,5%	100,0%	PR	17.338	16.716	96,4%	16.716	96,4%	100,0%
BA	13.340	10.937	82,0%	10.937	82,0%	100,0%	RJ	19.608	15.446	78,8%	15.446	78,8%	100,0%
CE	10.795	10.303	95,4%	10.303	95,4%	100,0%	RN	6.479	6.230	96,2%	6.230	96,2%	100,0%
DF	4.574	4.264	93,2%	4.264	93,2%	100,0%	RO	2.875	2.802	97,5%	2.802	97,5%	100,0%
ES	4.269	4.240	99,3%	4.240	99,3%	100,0%	RR	800	637	79,6%	637	79,6%	100,0%
GO	18.404	16.106	87,5%	16.106	87,5%	100,0%	RS	18.349	15.705	85,6%	15.705	85,6%	100,0%
MA	5.840	5.691	97,5%	5.691	97,5%	100,0%	SC	16.243	15.834	97,5%	15.834	97,5%	100,0%
MG	24.977	22.589	90,4%	22.589	90,4%	100,0%	SE	3.805	2.256	59,3%	2.256	59,3%	100,0%
MS	7.278	7.171	98,5%	7.171	98,5%	100,0%	SP	20.090	9.903	49,3%	9.903	49,3%	100,0%
MT	7.612	7.260	95,4%	7.260	95,4%	100,0%	TO	3.445	3.067	89,0%	3.067	89,0%	100,0%
PA	8.164	7.643	93,6%	7.643	93,6%	100,0%	<b>Total</b>	<b>244.370</b>	<b>210.520</b>	<b>86,1%</b>	<b>210.555</b>	<b>86,2%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte UGOC: 21/01/19

Execução Orçamentária da CSN													R\$ mil
PROJETOS/OUTROS													
UF	Sebrae/NA			Sebrae/UF			UF	Sebrae/NA			Sebrae/UF		
	Previsão (a)	Liberação (b)	%(b/a)	Execução (c)	%(c/a)	%(c/b)		Previsão (a)	Liberação (b)	%(b/a)	Execução (c)	%(c/a)	%(c/b)
AC	6.754	4.719	69,9%	4.719	69,9%	100,0%	PB	13.305	7.280	54,7%	7.280	54,7%	100,0%
AL	13.122	9.363	71,4%	9.363	71,4%	100,0%	PE	18.957	13.390	70,6%	13.390	70,6%	100,0%
AM	11.191	5.542	49,5%	5.610	50,1%	101,2%	PI	8.449	7.109	84,1%	7.111	84,2%	100,0%
AP	5.777	3.992	69,1%	3.992	69,1%	100,0%	PR	36.583	30.175	82,5%	30.187	82,5%	100,0%
BA	19.749	13.925	70,5%	13.929	70,5%	100,0%	RJ	46.763	34.418	73,6%	34.418	73,6%	100,0%
CE	20.166	13.152	65,2%	13.152	65,2%	100,0%	RN	19.210	15.839	82,5%	15.849	82,5%	100,1%
DF	18.906	14.652	77,5%	14.652	77,5%	100,0%	RO	5.183	3.964	76,5%	4.083	78,8%	103,0%
ES	17.739	13.464	75,9%	13.464	75,9%	100,0%	RR	4.311	3.333	77,3%	3.333	77,3%	100,0%
GO	14.594	8.749	60,0%	8.749	60,0%	100,0%	RS	19.662	12.056	61,3%	12.056	61,3%	100,0%
MA	6.778	5.081	75,0%	5.081	75,0%	100,0%	SC	28.210	20.549	72,8%	20.550	72,8%	100,0%
MG	45.182	28.363	62,8%	28.363	62,8%	100,0%	SE	8.012	4.905	61,2%	4.905	61,2%	100,0%
MS	14.204	11.414	80,4%	11.414	80,4%	100,0%	SP	6.992	6.520	93,2%	6.520	93,2%	100,0%
MT	19.506	16.447	84,3%	15.307	78,5%	93,1%	TO	8.850	6.003	67,8%	6.003	67,8%	100,0%
PA	7.871	5.723	72,7%	5.723	72,7%	100,0%	<b>Total</b>	<b>446.026</b>	<b>320.130</b>	<b>71,8%</b>	<b>319.204</b>	<b>71,6%</b>	<b>99,7%</b>

Fonte UGOC: 21/01/19

#### 4.9. Limites Orçamentários

Os limites orçamentários estabelecidos pelo Conselho Deliberativo Nacional (CDN) para o Sistema Sebrae podem ser divididos em dois grupos. No primeiro grupo os indicadores que estabelecem limite efetivo para a ação dos Sebrae UF e do Sebrae NA. Nesse conjunto estão os limites de gastos com Pessoal, Encargos e Benefícios, Custeio Administrativo e Bens Móveis.

No segundo grupo, os indicadores impõem um desafio de gestão que deve ser vencido pelos entes do Sistema. Nesse conjunto estão a aplicação em Inovação e Tecnologia, a Capacitação de Recursos Humanos e o esforço de Captação de Recursos Próprios da ordem de até 10% (dez por cento) das receitas de Contribuição Social do exercício.

O quadro a seguir apresenta os limites orçamentários por Agente.

UF / Limites	Inovação e Tecnologia Min 20%	Capacitação de Recursos Humanos Min 2% Max 6%	Pessoal, Encargos e Benefícios UF Max 55% NA Max 15%	Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda UF Max 3.5% NA Max 5.5%	Bens Móveis Max 100% (1)	Custeio Administrativo Max 100% (2)	Tecnologia da Informação e da Comunicação Min 2%	Contrapartida da Contribuição Social Ordinária	
								Min 5%	Min 7%
AC	23,1%	3,5%	51,6%	0,6%	<b>210,6%</b>	94,2%	9,9%	<b>2,4%</b>	-
AL	32,4%	3,5%	48,1%	1,2%	26,9%	98,2%	8,0%	8,3%	-
AM	<b>18,1%</b>	3,8%	52,7%	1,1%	63,3%	92,1%	2,8%	<b>4,3%</b>	-
AP	<b>18,8%</b>	2,4%	52,4%	2,2%	25,3%	92,9%	3,6%	<b>2,2%</b>	-
BA	32,0%	2,5%	45,1%	1,3%	1,0%	54,5%	5,9%	-	7,4%
CE	29,6%	<b>1,2%</b>	40,0%	2,2%	6,7%	61,9%	5,1%	-	10,9%
DF	25,4%	3,1%	48,3%	1,6%	32,7%	40,8%	2,8%	14,7%	-
ES	31,8%	2,6%	48,8%	1,4%	<b>177,0%</b>	95,1%	7,0%	8,0%	-
GO	29,1%	3,9%	50,0%	3,2%	30,6%	89,6%	5,0%	-	11,8%
MA	27,9%	5,1%	49,7%	2,2%	63,1%	<b>129,9%</b>	4,7%	<b>3,8%</b>	-
MG	34,5%	<b>1,9%</b>	52,6%	2,0%	17,7%	68,5%	7,5%	-	15,3%
MS	24,7%	3,7%	41,6%	2,9%	31,4%	41,5%	4,6%	10,4%	-
MT	29,9%	5,4%	47,7%	2,7%	36,4%	92,2%	5,3%	20,1%	-
PA	21,2%	3,0%	54,5%	2,0%	31,0%	97,1%	2,5%	-	<b>2,6%</b>
PB	28,2%	2,3%	<b>55,9%</b>	1,1%	37,5%	66,1%	2,5%	15,3%	-
PE	24,6%	4,8%	46,7%	2,5%	40,9%	91,5%	3,9%	-	10,5%
PI	29,6%	2,7%	44,6%	1,9%	41,0%	75,5%	2,2%	<b>4,8%</b>	-
PR	24,7%	3,7%	38,4%	1,7%	30,4%	34,6%	5,5%	-	13,7%
RJ	<b>19,9%</b>	3,6%	<b>59,5%</b>	2,3%	4,4%	57,3%	3,7%	-	<b>5,8%</b>
RN	50,1%	4,0%	46,7%	1,6%	56,4%	53,3%	2,1%	17,3%	-
RO	26,0%	4,2%	44,8%	3,0%	18,9%	58,8%	6,1%	10,7%	-
RR	28,5%	3,8%	41,1%	0,9%	57,3%	68,9%	2,3%	<b>2,2%</b>	-
RS	40,4%	3,5%	40,4%	3,0%	22,7%	60,9%	5,0%	-	20,4%
SC	44,8%	2,4%	32,5%	3,4%	10,3%	32,8%	8,4%	-	22,5%
SE	<b>19,2%</b>	3,7%	47,4%	0,3%	31,6%	<b>105,3%</b>	2,2%	6,7%	-
SP	38,0%	<b>1,6%</b>	47,8%	3,3%	9,1%	71,4%	<b>0,9%</b>	5,7%	-
TO	<b>16,3%</b>	2,6%	54,0%	0,4%	25,2%	89,0%	2,1%	9,7%	-
NA	<b>19,2%</b>	3,1%	11,7%	2,0%	0,3%	32,1%	4,1%	-	-

Fonte: SGE/SME  
**(1)** Receita de Alienação de Bens + 3% (Receita CSO + Receitas Próprias).  
**(2)** 5% da Lei 8.154/90 + Receitas Próprias.



O limite de alocação de recursos destinados a “**Inovação e Tecnologia**” (mín. 20%) não foi alcançado por 6 (seis) Sebrae, cujas justificativas fornecidas foram:

**a) SEBRAE /AM – 18,1%**

O não alcance do índice mínimo deveu-se a entraves na operacionalização do produto Sebraetec, como falta de celeridade no processo de contratação das demandas ocasionando desistência por muitos clientes bem como a saída de fornecedores do banco de prestadores de serviço.

**b) SEBRAE /AP – 18,8%**

O não alcance do índice mínimo deveu-se à baixa execução de dois projetos, onde um teve baixa adesão dos clientes aos produtos oferecidos, por se tratar de um público sem empresa constituída e, o outro teve atraso na incorporação dos recursos, prejudicando o cumprimento do cronograma.

**c) SEBRAE /RJ – 19,9%**

O não alcance do índice mínimo deveu-se as contratações parceladas do produto Sebraetec, pactuadas em 2018 com parcelas previstas para serem pagas somente em 2019, conforme mudança na regra de contabilização da receita, recomendada pela auditoria externa e baseada em nova norma técnica brasileira de contabilidade: receita de serviços prestados é contabilizada no exercício na condição da entrega do serviço tiver ocorrido no mesmo exercício. Anteriormente, a receita era contabilizada no momento da venda dos serviços.

**d) SEBRAE /SE – 19,2%**

A baixa execução deveu-se, principalmente, à baixa realização das ações com vínculo ao produto Sebraetec. Em 2018, ocorreram problemas na implantação do novo sistema de gestão do Sebraetec, e não foi prevista a aplicação de recursos em campanha publicitária para divulgação dos serviços ofertados ao cliente.

**e) SEBRAE /TO – 16,3%**

O não alcance do índice mínimo deveu-se à não execução de recursos previstos para a solução Sebraetec, visto que a liberação de CSN para execução ocorreu somente no terceiro trimestre.

**f) SEBRAE /NA – 19,2%**

O não alcance do índice mínimo deveu-se a vinculação de algumas ações de inovação e tecnologia em outras classificações funcionais que não contribuem com o resultado do limite. Ao computar essas ações com execução de mais R\$ 16,6 milhões o índice alcançaria 21,5%.

O limite de alocação de recursos destinados a “**Capacitação de Recursos Humanos**” (mín. 2%; máx. 6%) não foi alcançado por 3 (três) Sebrae, cujas justificativas fornecidas foram:

a) **SEBRAE /CE – 1,2%**

O não alcance do índice mínimo deveu-se ao registro de despesas de capacitação alocadas em outra atividade e a reprogramação para 2019 de ação de desenvolvimento da cultura organizacional prevista originalmente para iniciar em 2018 no total de R\$ 407 mil. Não fosse isso, o índice alcançaria 2,3%.

b) **SEBRAE /MG – 1,9%**

O não alcance do índice mínimo deveu-se a priorização de capacitações in company e a política de otimização de custos. Foram capacitados 99,15% dos colaboradores, com média de 59 horas. As despesas com a indenização de 36 colaboradores (R\$ 9.116 mil) na adesão ao Plano de Demissão Incentivada-PDI fizeram aumentar a base de cálculo do limite. Não fosse isto, o índice seria de 2,1%.

c) **SEBRAE /SP – 1,6%**

O não alcance do índice mínimo deveu-se à diretriz traçada pela organização para que muitas das capacitações fossem realizadas com multiplicadores internos. Além disso, algumas das ações previstas para serem executadas com contratação de parceiros foram postergadas para 2019.

O limite de alocação de recursos destinados a “**Pessoal, Encargos e Benefícios**” (máx. 55%) não foi alcançado por 2 (dois) Sebrae, cujas justificativas fornecidas foram:

a) **SEBRAE /PB – 55,9%**

O não alcance do índice mínimo deveu-se as despesas com a indenização de 23 colaboradores (R\$ 6.285 mil) na adesão ao Plano de Demissão Incentivada-PDI fizeram aumentar as despesas com folha de pagamento. Não fosse isto, o índice seria de 44,8%.

b) **SEBRAE /RJ - 59,5%**

O não alcance do índice mínimo deveu-se as despesas com a indenização de 18 colaboradores (R\$ 7,9 milhões) que aderiram ao Plano de Demissão Voluntária-PDV. Tais despesas aumentaram o montante das despesas com folha de pagamento, base de cálculo do limite. Não fosse isto, o índice seria de 54,2 %.

O limite de “**Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda**” foi atendido por todos os Agentes.

O limite de alocação de recursos destinados a “**Bens Móveis**” (máx. 100%) não foi alcançado por 2 (dois) Sebrae , cujas justificativas fornecidas foram:

a) **SEBRAE /AC – 210,6%**

A extrapolação do índice máximo deveu-se a aquisição de mobiliário e equipamentos para a nova sede, devidamente aprovado pelo CDE Local, conforme resolução nº 327 de

03/08/18. O SEBRAE /AC informou que a compensação da extrapolação do limite ocorrerá nos exercícios de 2019 e 2020, conforme estabelecido nas Diretrizes do CDN.

**b) SEBRAE /ES – 177,0%**

A extrapolação do índice deveu-se a compra de móveis e equipamentos para a nova sede e a impossibilidade de concluir, em 2018, a venda do edifício da antiga sede. O SEBRAE /ES informou que a concretização da venda ocorrerá em 2019, havendo assim a compensação estabelecida nas Diretrizes do CDN.

O limite de alocação de recursos destinados a “**Custeio Administrativo**” (máx. 100%) não foi alcançado por 2 (dois) Sebrae, cujas justificativas fornecidas foram:

**a) SEBRAE /MA – 129,9%**

A extrapolação do índice máximo deveu-se a despesas específicas de natureza imprevisível por ocasião da elaboração do PPA e Orçamento de 2018: indenização que afetou a folha de pagamento (R\$ 1,4 milhão) referente a 6 (seis) colaboradores que aderiram ao Plano de Desligamento Incentivado-PDI; e com a sinistralidade do seguro do plano de saúde (R\$ 2,2 milhões).

**b) SEBRAE /SE – 105,3%**

A extrapolação do índice máximo deveu-se à baixa execução das receitas próprias: empresas beneficiadas e aplicações financeiras. A primeira tinha total dependência da venda do produto Sebraetec, afetada também com a mudança de critério de contabilização. A segunda, teve queda nos rendimentos auferidos com a mudança na regra de transferência financeira da CSN, como também nos indicadores financeiros em 2018 (Selic, CDI, CDB e Poupança).

O limite de “**Tecnologia da Informação e Comunicação**” (mín. 2%) não foi alcançado pelo **SEBRAE /SP** (0,9%) em decorrência da postergação para 2019 da execução de projetos relacionados à Renovação do Parque Tecnológico, devido à priorização de outros mais relevantes em 2018.

O limite de “**Contrapartida da CSO**” (mín. 5% e 7%) não foi alcançado por 8 (oito) Sebrae, cujas justificativas fornecidas foram:

**a) SEBRAE /AC – 2,4%**

O não alcance do índice mínimo deveu-se ao lançamento como despesas econômicas R\$ 3 milhões referente despesas financeiras comprovadamente executadas pelos parceiros SENAR (R\$ 2 milhões), Prefeituras de Cruzeiro do Sul (R\$ 846 mil) e de Rodrigues Alves (R\$ 171 mil). Não fosse o equívoco, o índice seria de 11,8%.

**b) SEBRAE /AM – 4,3%**

O não alcance do índice mínimo deveu-se ao fato de que foram identificados problemas nas estruturas das salas de treinamentos, sendo necessário realizar reforma em caráter de

urgência, prejudicando assim, a realização de cursos e palestras foram reduzidos, e, conseqüentemente a geração de receita própria.

**c) SEBRAE /AP – 2,2%**

O não alcance do índice mínimo deveu-se à dificuldade na efetivação de convênios com parceiros, a baixa disponibilidade financeira do público-alvo para participar dos eventos de gestão e tecnologia, e o cancelamento de algumas atividades de atendimento por problemas de infraestrutura tecnológica.

**d) SEBRAE /MA – 3,8%**

O não alcance do índice mínimo deveu-se à execução de 77% do convênio com a Prefeitura de São José de Ribamar quando o planejado foi de 100%, e uma execução inferior ao planejado para as receitas de aplicações financeiras, visto que parte da disponibilidade financeira que estaria disponível para geração de rendimentos financeiros foram aplicados em reformas de unidades de atendimento do SEBRAE /MA.

**e) SEBRAE /PA – 2,6%**

O não alcance do índice mínimo deveu-se às perspectivas favoráveis de cenário que se apresentavam por ocasião da elaboração do PPA e Orçamento de 2018 que não se confirmaram quando da execução, principalmente quanto à geração de receitas próprias com vendas de serviços e convênios com parceiros.

**f) SEBRAE /PI – 4,8%**

O não alcance do índice mínimo foi ocasionado pela diminuição na execução das receitas com venda de produtos/serviços, locação de espaços e de convênios. Essa redução financeira foi consequência da redução com a realização de feiras, principalmente as vinculadas a projetos de atendimento que envolviam parcerias com prefeituras. O ano eleitoral foi outro fator que contribuiu para a redução das receitas próprias.

**g) SEBRAE /RJ – 5,8%**

O não alcance do índice mínimo deveu-se à mudança na regra de contabilização da receita, recomendada pela auditoria externa e baseada em novo procedimento contábil estabelecido na Norma Brasileira de Contabilidade-NBCT TG 47, em que a execução a ser computada das receitas de serviços em 2018 teria que estar de acordo com as demandas entregues no mesmo exercício. Anteriormente podia ser computada por ocasião da venda dos serviços. Além disso, a execução de receita própria prevista em alguns projetos não se confirmou em 2018.

**h) SEBRAE /RR – 2,2%**

O não alcance do índice mínimo foi ocasionado pelas dificuldades de geração de receitas devido às incertezas políticas do país, crise econômica e migratória do Estado de Roraima, impossibilitando o alcance do percentual estabelecido.

#### 4.10. Demonstração do Resultado do Exercício e do Balanço Patrimonial

O quadro a seguir apresenta a Demonstração do Resultado do Exercício e o Balanço Patrimonial do Sistema Sebrae com a comparação entre 2017 e 2018, demonstrada em seus itens mais representativos. A estrutura apresentada está de acordo com a Lei nº 11.638/07 e a Lei nº 11.941/09.

Os valores do Sistema Sebrae compreendem os Sebrae UF e o Sebrae NA de acordo com o novo estatuto do Sebrae. Os dados foram obtidos através dos balancetes e compatibilizados nos itens de receita e despesa com a execução orçamentária do Sistema de Monitoramento Estratégico.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - DRE - Sistema Sebrae							R\$ mil
Receitas	Execução		Δ %	Despesas	Execução		Δ %
	dez/17	dez/18			dez/17	dez/18	
Contribuição Social Ordinária - CSO	3.425.547	3.424.747	0,0%	Pessoal, Encargos e Benefícios	1.305.479	1.312.387	0,5%
Contribuição Social do Sebrae/NA - CSN	-	-	-	Serviços Profissionais Contratados	1.174.116	1.323.612	12,7%
Convênios com Parceiros	24.517	26.494	8,1%	Demais Despesas Operacionais	511.903	541.840	5,8%
Convênios com Sebrae/NA	-	-	-	Encargos Diversos	193.984	216.626	11,7%
Aplicações Financeiras	263.684	179.901	-31,8%	Transferências para Parceiros	133.641	72.996	-45,4%
Empresas Beneficiadas	170.804	187.891	10,0%	Diversas	178.578	358.664	100,8%
Diversas	312.457	310.440	-0,6%				
<b>SOMA</b>	<b>4.197.009</b>	<b>4.129.473</b>	<b>-1,6%</b>	<b>SOMA</b>	<b>3.497.701</b>	<b>3.826.125</b>	<b>9,4%</b>
Resultado: Déficit Patrimonial	-	-		Resultado: Superávit Patrimonial	699.308	303.348	
<b>TOTAL</b>	<b>4.197.009</b>	<b>4.129.473</b>	<b>-1,6%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>4.197.009</b>	<b>4.129.473</b>	<b>-1,6%</b>
BALANÇO PATRIMONIAL							
Ativo	Execução		Δ %	Passivo	Execução		Δ %
	dez/17	dez/18			dez/17	dez/18	
Circulante	5.346.627	6.138.059	14,8%	Circulante	872.656	704.400	-19,3%
Não Circulante	1.562.728	1.039.405	-33,5%	Não Circulante	306.505	394.043	28,6%
Realizável a Longo Prazo	827.272	226.805	-72,6%	Patrimônio Líquido	5.730.194	6.079.021	6,1%
Investimentos	3.902	214	-94,5%				
Imobilizado	727.776	809.654	11,3%				
Intangível	3.778	2.732	-27,7%				
<b>TOTAL</b>	<b>6.909.355</b>	<b>7.177.464</b>	<b>3,9%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>6.909.355</b>	<b>7.177.464</b>	<b>3,9%</b>

Fonte: Balancetes UF 21/01/19  
 Obs.: Na consolidação do Sistema SEBRAE não são computadas as receitas de CSO/CSN dos SEBRAE/UF e as transferências de CSO/CSN para os SEBRAE/UF.

O Resultado Patrimonial (superávit de R\$ 303,4 milhões) está composto pelos superávits dos Sebrae UF (R\$ 182,2 milhões) e Sebrae NA (R\$ 121,2 milhões). A redução em relação ao exercício anterior (superávit de R\$ 699,3 milhões) foi devido à arrecadação da CSO ter permanecido no mesmo patamar de 2017 (R\$ 3,4 bilhões), enquanto houve crescimento de 9,4% em despesas operacionais voltadas a execução de atividades e projetos de modo geral.

O Patrimônio Líquido (PL) de R\$ 6,1 bilhões do Sistema Sebrae compreende R\$ 2,3 bilhão dos Sebrae UF e R\$ 3,7 bilhões do Sebrae NA. O PL do Sistema foi superior em 6,1% em relação ao exercício anterior (R\$ 5,7 bilhões).

As demonstrações contábeis, composta pelo Balanço Orçamentário, Demonstração do Resultado do Exercício-DRE e Balanço Patrimonial do Sistema Sebrae, do conjunto dos Sebrae UF e do Sebrae NA estão publicadas no Portal de Transparência do Sebrae no endereço: [transparencia.Sebrae.com.br](http://transparencia.Sebrae.com.br).

#### 4.11. Disponibilidades Financeiras de Curto e Longo Prazos do Sistema Sebrae

O conceito de Disponibilidade Financeira está sendo aplicado conforme as regras internacionais de Contabilidade, não considerando valores que estejam comprometidos, tais como: Convênios, CSN, Avais (FAMPE).

Disponibilidades Financeiras do Sistema SEBRAE							(R\$ mil)
SEBRAE	2016	2017	2018	% de Participação	Δ % 2017/2016	Δ % 2018/2017	
AC	18.247	15.301	14.215	0,8%	-16,1%	-7,1%	
AL	19.491	19.131	16.679	1,0%	-1,8%	-12,8%	
AM	13.166	17.043	20.211	1,2%	29,5%	18,6%	
AP	4.932	4.251	3.637	0,2%	-13,8%	-14,4%	
BA	43.184	40.418	42.808	2,6%	-6,4%	5,9%	
CE	27.548	31.006	32.637	1,9%	12,6%	5,3%	
DF	14.330	14.769	24.099	1,4%	3,1%	63,2%	
ES	21.277	14.061	8.731	0,5%	-33,9%	-37,9%	
GO	29.240	36.051	41.271	2,5%	23,3%	14,5%	
MA	23.366	16.326	9.630	0,6%	-30,1%	-41,0%	
MG	38.366	39.469	61.560	3,7%	2,9%	56,0%	
MS	22.082	21.058	31.087	1,9%	-4,6%	47,6%	
MT	30.697	30.606	31.523	1,9%	-0,3%	3,0%	
PA	17.573	13.867	19.620	1,2%	-21,1%	41,5%	
PB	11.334	11.480	14.595	0,9%	1,3%	27,1%	
PE	33.302	32.822	32.889	2,0%	-1,4%	0,2%	
PI	8.954	9.156	11.358	0,7%	2,3%	24,0%	
PR	81.612	90.227	95.966	5,7%	10,6%	6,4%	
RJ	41.009	35.534	30.995	1,8%	-13,3%	-12,8%	
RN	17.499	22.874	18.274	1,1%	30,7%	-20,1%	
RO	11.282	16.778	17.528	1,0%	48,7%	4,5%	
RR	37.628	33.387	39.958	2,4%	-11,3%	19,7%	
RS	62.937	64.280	76.564	4,6%	2,1%	19,1%	
SC	11.238	11.606	14.338	0,9%	3,3%	23,5%	
SE	18.269	16.540	13.421	0,8%	-9,5%	-18,9%	
SP	576.643	780.132	943.235	56,2%	35,3%	20,9%	
TO	7.527	8.060	11.712	0,7%	7,1%	45,3%	
<b>Total UF</b>	<b>1.242.732</b>	<b>1.446.233</b>	<b>1.678.543</b>	<b>100,0%</b>	<b>16,4%</b>	<b>16,1%</b>	
NA	1.697.547	1.908.956	2.093.882	55,5%	12,5%	9,7%	
<b>Sistema</b>	<b>2.940.279</b>	<b>3.355.189</b>	<b>3.772.425</b>	<b>100,0%</b>	<b>14,1%</b>	<b>12,4%</b>	

Fonte: Balancete (25/01/19)



Empreendedorismo que transforma / 0800 570 0800 / [sebrae.com.br](http://sebrae.com.br)