

# RELATÓRIO DE GESTÃO

# 2020

SEBRAE NACIONAL



*A força do empreendedor brasileiro*

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 70200-904

Tel.: 55 61 3348-7180

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

### **Conselho Deliberativo Nacional**

**José Roberto Tadros**

Presidente

### **Diretoria-Executiva**

**Carlos do Carmo Andrade Melles**

Diretor-Presidente

**Bruno Quick Lourenço de Lima**

Diretor Técnico

**Eduardo Diogo**

Diretor de Administração e Finanças

### **Coordenação e Elaboração**

**Gabinete da Presidência**

**Gabinete da Diretoria Técnica**

**Gabinete de Administração e Finanças**

**Unidade de Auditoria Interna**

**Unidade de Gestão Estratégica**

**Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade**

# SUMÁRIO

<b>1. Mensagem da Diretoria-Executiva .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Visão Organizacional .....</b>	<b>10</b>
2.1. Identificação da Unidade .....	10
2.2. Modelo de Negócio do Sebrae .....	17
2.3. Contribuição para Políticas e Programas Governamentais .....	20
2.3.1. Empreendedor Digital .....	21
2.3.2. Compras Governamentais .....	22
2.3.3. Agroecologia .....	23
2.3.4. Programa Agronordeste .....	24
2.3.5. Produtos Artesanais .....	25
2.3.6. Aquitech .....	25
2.3.7. Inteligência Estratégica para os Pequenos Negócios Rurais .....	26
2.3.8. Mapa de Oportunidades .....	27
2.3.9. Biogás na Agroindústria .....	28
2.3.10. Ecossistema de Inovação em Petróleo e Gás .....	28
2.3.11. Programa Brasil Mais .....	29
2.3.12. Investe Turismo .....	30
2.3.13. Artesanato Brasileiro .....	31
2.3.14. Agentes Locais de Inovação – ALI .....	31
2.3.15. Catalisa ICT .....	32
2.3.16. Inovativa .....	32
2.3.17. Sistema Nacional de Garantias .....	33
2.3.18. Semana Nacional de Crédito .....	33
2.3.19. Programa Nacional de Educação Financeira .....	34

<b>3. Riscos, Oportunidades e Perspectivas .....</b>	<b>34</b>
3.1. Cenário de Atuação 2020 .....	34
3.2. Perspectivas futuras.....	36
3.3. Programa Nacional de Riscos Estratégicos .....	37
<b>4. Governança, Estratégia e Desempenho .....</b>	<b>38</b>
4.1. A Governança do Sebrae.....	38
4.1.1. Instâncias internas de governança.....	40
4.1.2. Gestão tática e operacional.....	42
4.1.3. Órgãos de fiscalização e controle .....	42
4.1.4. Instâncias externas de apoio à governança .....	43
4.1.5. Principais ações de supervisão, de controle e de correição.....	43
4.2. Planejamento Estratégico 2023 .....	45
4.2.1. Indicadores do Planejamento do Sistema Sebrae .....	48
4.2.2. Resultados Consolidados .....	55
4.2.3. Visão Global do Plano Anual 2020.....	62
4.2.4. Programas Nacionais .....	65
4.2.4.1. Programa Nacional Ambiente de Negócios.....	66
4.2.4.2. Programa Nacional Brasil + Competitivo .....	67
4.2.4.3. Programa Nacional Brasil + Empreendedor .....	68
4.2.4.4. Programa Nacional Brasil + Inovador .....	69
4.2.4.5. Programa Nacional Cliente em Foco .....	70
4.2.4.6. Programa Nacional Empreendedor do Futuro.....	70
4.2.4.7. Programa Nacional Gestão da Marca Sebrae.....	71
4.2.4.8. Programa Nacional Inteligência e Gestão do Conhecimento .....	72
4.2.4.9. Programa Nacional Gestão do Portfólio .....	72
4.2.4.10. Programa Nacional Gestão Estratégica de Pessoas.....	73

4.2.4.11.	Programa Nacional Sebrae + Finanças .....	73
4.2.4.12.	Programa Nacional Sebrae + Receitas .....	74
4.2.4.13.	Programa Nacional Sebrae + Parceiro .....	74
4.2.4.14.	Programa Nacional TI 5.0 .....	75
4.2.4.15.	Programa Nacional Transformação Organizacional.....	75
4.2.5.	Resultados das principais áreas de atuação .....	76
4.2.5.1.	Assessoria Institucional .....	76
4.2.5.2.	Assessoria Jurídica.....	77
4.2.5.3.	Auditoria Interna.....	77
4.2.5.4.	Competitividade .....	77
4.2.5.5.	Desenvolvimento Territorial.....	78
4.2.5.6.	Gestão de Pessoas .....	79
4.2.5.7.	Gestão Financeira .....	81
4.2.5.8.	Inovação.....	81
4.2.5.9.	Ouvidoria .....	83
4.2.5.10.	Políticas Públicas.....	84
4.2.5.11.	Relacionamento com o Cliente.....	85
4.2.5.12.	Soluções Sebrae.....	87
4.2.5.13.	Serviços Financeiros.....	88
4.2.5.14.	Universidade Corporativa.....	90

## **5. Informações Orçamentárias, Financeiras e Contábeis..... 91**

5.1.	Base para Elaboração e Apresentação das Informações Orçamentárias .....	91
5.2.	Base de Apresentação das Demonstrações Contábeis.....	91
5.3.	Conceitos e Regras do Orçamento na Visão Contábil .....	92

## Lista de Figuras, Tabelas e Quadros

<b>Figuras</b>		
Figura 1	Organograma do Sebrae	14
Figura 2	Cadeia de Valor do Sebrae	18
Figura 3	Diagrama da Governança do Sebrae	38
Figura 4	Mapa Estratégico do Sistema Sebrae	46
Figura 5	Histórico de Matrículas EAD	87

<b>Tabelas</b>		
Tabela 1	Resultados dos Indicadores do Planejamento em 2020	48
Tabela 2	Resultado % por Indicador e Sebrae/UF	52
Tabela 3	Aplicação de Recursos por Programa Nacional	66

<b>Quadros</b>		
Quadro 1	Despesa Executada por Perspectiva	63

# 1. Mensagem da Diretoria-Executiva

## O SEBRAE QUE O BRASIL PRECISA

Em quase cinquenta anos do Sistema Sebrae, este, 2020, ficará marcado na história da nossa instituição pelos desafios impostos pela pandemia da Covid-19.

A direção que havíamos adotado em 2019, de conduzir o Sebrae a trabalhar em rede, foi colocada à prova. Demonstrados aqui neste relatório, com informações e números, os resultados apresentam as conquistas obtidas, em um ambiente extremamente adverso, para ajudar milhões de Pequenos Negócios a enfrentar a grave crise econômica.

Ações assertivas foram tomadas, tendo como base pesquisas, feitas com exclusividade pelo Sebrae, para avaliar o impacto da pandemia nos Pequenos Negócios. Os levantamentos sistemáticos evidenciaram a queda no faturamento, o desemprego, os obstáculos para obtenção de crédito no sistema bancário, bem como a resiliência dos empreendedores e as fragilidades que o Sebrae deveria cuidar – e que cuidou – para guiar empreendedores na travessia da crise.

Assim, a atuação em rede do Sebrae foi fundamental para a concepção, a aprovação e a implantação de uma série de medidas emergenciais destinadas a proteger e apoiar o setor durante a pandemia. É o caso da ampliação do acesso ao crédito às micro e pequenas empresas, especialmente com a criação do Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe), cujo volume de empréstimos contabilizou R\$ 37,5 bilhões, e do Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (Fampe). Por meio dele, instituições financeiras parceiras e agências de fomento conveniadas ao Sebrae emprestaram o total de R\$ 3,07 bilhões, sendo que, desse montante, R\$ 2,34 bilhões foram garantidos pelo Fampe.

Também trabalhamos em parceria com o Governo Federal para a educação empreendedora na sala de aula, por meio da capacitação dos professores, pois acreditamos que, trabalhando as competências empreendedoras, pode-se formar cidadãos críticos e autônomos, que assumem o protagonismo de sua própria vida e podem compreender como ter acesso ao mercado de trabalho.

Na mesma direção, houve o Auxílio Emergencial, aprovado pelo Congresso Nacional e sancionado pela Presidência da República, inicialmente de R\$ 600 por mês e, posteriormente, de R\$ 300, que contribuiu decisivamente para o sustento de 5,2 milhões de Microempreendedores Individuais e de suas famílias, tendo sido para muitos deles a principal fonte de renda no período.

No pacote de medidas, sobressaem também a suspensão da cobrança de tributos, a não exclusão do Simples Nacional por débitos e a negociação de dívidas tributárias na Receita Federal e na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) e ainda, realizamos orientações para o fluxo de caixa, o oxigênio

das empresas. Na área trabalhista, por sua vez, houve redução e suspensão da jornada de trabalho, em comum acordo com as empresas, como forma de preservar vagas existentes.

Já no campo da saúde, os protocolos de retomada das atividades, elaborados pelo Sebrae, deram mais segurança aos empresários, funcionários, clientes e fornecedores, nos mais diversos segmentos e atividades, com orientações didáticas para que o empreendedor brasileiro conseguisse retomar o funcionamento, pautado pelas medidas sanitárias de prevenção ao contágio do coronavírus.

Não podemos deixar de divulgar que batemos a marca de 2.521.573 matrículas em 2020 em nossos cursos a distância, sendo considerada a maior plataforma da América Latina de cursos livres.

Nessa toada, nosso Portal, na internet, foi reformulado e ganhou funcionalidades – tudo para que o Sebrae pudesse responder prontamente diante do quadro mais adverso da história de nossa existência. Assim, fortalecemos o atendimento presencial com recursos digitais em resposta à crise da Covid-19. Adaptamos nossa interface digital por meio de uma estratégia de comunicação em tempo real para gerar uma conexão direta ao cliente.

E, falando em interface com o público, o Sebrae passou a oferecer orientações técnicas em *lives*, pelas redes sociais, via imprensa, entre outros meios, que ajudaram inúmeros donos de micro e pequenas empresas a sobreviver e a se reinventar, em especial no ingresso e no avanço da transformação digital, por meio de ferramentas de *e-commerce*. Nesta digitalização, conseguimos realizar mais de 3,7 milhões de atendimentos por meio de mais de 56 milhões de acessos.

No plano jurídico, destaque para a vitória junto ao Supremo Tribunal Federal na ação de inconstitucionalidade da Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico (Cide) sobre folha de pagamento, que assegurou a permanência da principal fonte de recursos do Sebrae.

## O AGROBRASIL (SETOR DO AGRONEGÓCIO NO BRASIL)

São muitas vitórias e não poderíamos deixar de elencar o que vivenciamos no agronegócio, que representa 21,4% do PIB (IBGE/2019). Apesar da crise mundial instalada pela pandemia, o setor continuou a crescer, estabelecendo recordes de produção e comercialização. Nesse cenário promissor, com expectativas positivas para 2021, observando as oportunidades de novos negócios e a potencialização de outros já existentes, o Sebrae tem a missão de apoiar os empreendedores e de levar conhecimento aos Pequenos Negócios rurais, para que eles possam voar ainda mais alto.



## Exportação e os Pequenos Negócios

Atualmente, das 25 mil empresas do país que exportam, uma a cada três (8,4 mil) é de pequeno porte. Nosso desafio agora é aumentar a produtividade dessas empresas e, conseqüentemente, o volume dos valores negociados por elas – e o Sebrae já está atuando nisso. A cultura exportadora está sendo trabalhada desde a criação de um negócio. Quando uma empresa nasce com essa cultura, tem mais possibilidades de crescimento.

## Trabalho integrado

O Sistema Sebrae trabalhou intensamente com outras instituições na formulação e na execução de políticas públicas, em particular com o Congresso Nacional, o Governo Federal, o Judiciário e órgãos nas esferas estadual e municipal, incluindo entidades de representação setorial e da sociedade civil.

Esse diálogo permanente e constante com os públicos de interesse do Sebrae resultou na realização de importantes parcerias, inclusive com empresas privadas. Nesse caso, a disponibilização de *marketplaces* para a venda de produtos e o fortalecimento dos Pequenos Negócios na cadeia de valor de grandes empresas se destacou.

Nessa linha de ação integrada, os compromissos anteriormente firmados com o Governo Federal foram devidamente cumpridos, investimentos esses que somam aproximadamente R\$ 900 milhões. Os Ministérios da Economia; da Ciência e Tecnologia; e da Agricultura, Pecuária e Abastecimento são exemplos dessa cooperação. Com estratégias integradoras como essas, o Sebrae reafirmou seu papel de indutor do crescimento econômico e social.

## Virada econômica

O balanço que fazemos é, sobretudo, de missão cumprida diante dos imensos contratempos, que se acumularam desde o começo do ano. Nada disso teria sido conquistado sem o engajamento pessoal de cada um dos colaboradores, nas 27 Unidades da Federação, em uma demonstração sem igual de garra e envolvimento.

Os resultados alcançados têm amplo reconhecimento nacional: as Micro e Pequenas Empresas (MPE) foram, em 2020, as únicas a conseguirem reverter a perda de postos de trabalho provocada pela pandemia. Os Pequenos Negócios fecharam o ano com a geração de 293,2 mil novos empregos. Nesse cálculo geral, resultado de um estudo do Sebrae feito a partir de dados consolidados pelo Ministério da Economia, as pequenas empresas foram as grandes responsáveis

pelo saldo final de 142,7 mil empregos gerados no país durante o ano, evitando que o desemprego atingisse um número ainda maior de trabalhadores brasileiros. Com a implantação do programa Líder em mais de 600 municípios para fomentar o empreendedorismo, percebem-se os avanços registrados, que indicam que é dos Pequenos Negócios que virá o grande salto do país para o desenvolvimento pleno, a redução das desigualdades sociais e regionais, a melhoria da qualidade de vida, com mais emprego e renda.

O ano de 2020 leva também a marca do criativo e bem-sucedido empenho da instituição em ampliar e modernizar a comunicação com os empreendedores e com a opinião pública, valendo-se dos recursos imprescindíveis da internet e das redes sociais, aliadas aos veículos tradicionais, como a TV, o rádio e o jornal. O Sebrae, hoje, conversa e está muito mais próximo daqueles que são a razão de ser da instituição. Sobre a percepção da sociedade, pesquisa recente revela: na visão de 94% dos entrevistados, o Sebrae é importante para o Brasil.

Sem dúvida, o ano que passou foi muito difícil, mas de grandes e memoráveis realizações. Aprendemos muito. Que essas lições nos inspirem a encontrar sempre os melhores caminhos para superar barreiras de qualquer natureza, por mais intransponíveis que pareçam. Que possam nos guiar na permanente celebração coletiva da vida. E nos mantenham firmes na certeza de que estamos construindo o Sebrae que o Brasil precisa.

## 2. Visão Organizacional

### 2.1. Identificação da Unidade

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequenas empresas, aqueles com faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões.

A instituição atua com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, de programas de capacitação, de acesso ao crédito e à inovação, de estímulo ao associativismo, de feiras e rodadas de negócios.

As soluções desenvolvidas pelo Sebrae atendem desde o empreendedor que pretende abrir seu primeiro negócio até pequenas empresas que já estão consolidadas e buscam um novo posicionamento no mercado.

Para garantir o atendimento aos Pequenos Negócios, o Sebrae atua em todo o território nacional. Onde tem Brasil, tem Sebrae. Além da sede nacional, em Brasília, a instituição conta com pontos de atendimento nas 27 Unidades da Federação, onde são oferecidos cursos, seminários, consultorias e assistência técnica para Pequenos Negócios de todos os setores.

O Sebrae Nacional é responsável pelo direcionamento estratégico do sistema, definindo diretrizes e prioridades de atuação. As unidades estaduais desenvolvem ações de acordo com a realidade regional e com as diretrizes nacionais.

O Sebrae é agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, mas não é uma instituição financeira, por isso não empresta dinheiro. Articula (junto aos bancos, cooperativas de crédito e instituições de microcrédito) a criação de produtos financeiros adequados às necessidades do segmento. Também orienta os empreendedores para que o acesso ao crédito seja, de fato, um instrumento de melhoria do negócio.

Em 2020, o Sistema Sebrae aprovou a revisão do seu Planejamento Estratégico, denominada Sebrae 2023. O propósito desse trabalho foi desenvolver as bases orientadoras para transformar a instituição no “Sebrae que o Brasil precisa”, atuando cada vez mais como referência na promoção do empreendedorismo e na geração de valor para os Pequenos Negócios.

Pensar no Sebrae que o Brasil significa pensar em um Sebrae digital e transformador, que molda e é moldado pelas necessidades da sociedade brasileira e dos Pequenos Negócios. Um Brasil que passa por mudanças e que, mais do que nunca, precisa de todos nós.

O Planejamento Estratégico Sebrae 2023 atualizou as declarações estratégicas, tanto quanto o Mapa Estratégico e os Programas Nacionais do Sistema Sebrae. Na sequência, seguem as atuais declarações estratégicas do Sebrae:

## O PROPÓSITO

**TRANSFORMAR OS PEQUENOS NEGÓCIOS EM PROTAGONISTAS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO BRASIL.**

Esse posicionamento representa a aspiração de um ambiente socioeconômico desenvolvido para os Pequenos Negócios, com forte empreendedorismo, elevada produtividade da economia e mais e melhores oportunidades de trabalho.

Um ambiente dinâmico, competitivo, com forte base tecnológica, inclusiva e diversificada, que incorpora novas formas de organização da produção, adota inovação permanente, fortalece a identidade e insere os Pequenos Negócios, cada vez mais, nos mercados globais e na nova economia.

## OS VALORES

O Sistema Sebrae se orienta nos seguintes Valores Organizacionais:

- RESULTADOS SUSTENTÁVEIS** Voltar as operações, pessoas, processos e tecnologia para o cumprimento do Propósito.
- EMPATIA** Pessoas capazes de interpretar e responder às necessidades das partes interessadas, especialmente dos clientes.
- ÉTICA** Integridade nas ações.
- SIMPLICIDADE** Agir de forma pragmática, rápida e objetiva.
- INOVAÇÃO** Capacidade de liderar a inserção de inovações no ecossistema dos Pequenos Negócios.
- VALORIZAÇÃO HUMANA** Compromisso com o desenvolvimento humano e a qualidade de vida das pessoas.
- COOPERAÇÃO** Capacidade de agrupar as pessoas em um sistema de coesão voltado para a geração de valor da organização.

## A VISÃO DE FUTURO

**SER REFERÊNCIA NA PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO E NA GERAÇÃO DE VALOR PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS.**

Essa é a Visão de Futuro que o Sistema Sebrae deseja. Alcançá-la é uma conquista estratégica, que repercutirá em toda a sociedade. Essa visão foi o ponto de partida para a construção de uma agenda de iniciativas estratégicas, que vem contribuindo para que o Sistema Sebrae empreenda uma trajetória de desenvolvimento sustentável para os Pequenos Negócios. Ser referência na promoção do empreendedorismo e na geração de valor para os Pequenos Negócios incorpora ainda sete atributos fundamentais.



## Normas Direcionadoras

O Sebrae foi criado pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990, com competência para planejar, coordenar e orientar programas técnicos, projetos e atividades de apoio às Micro e Pequenas Empresas (MPE), em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial e tecnológica.

O Estatuto Social está legitimado pela Resolução CDN nº 53/2003, tendo como última atualização a Resolução CDN nº 354/2020. O Estatuto é o documento que rege a estrutura básica de governança corporativa do Sebrae, formada pelo Conselho Deliberativo Nacional (CDN), pelo Conselho Fiscal (CF) e pela Diretoria-Executiva (Direx). A prática de governança corporativa é implementada por meio de decisões tomadas de modo colegiado, sem diferença nos pesos dos votos de cada membro. Tais órgãos também atuam como fóruns de orientação, de monitoramento e de avaliação das atividades de agentes a eles subordinados.

Essas normas, bem como outros normativos de abrangência sistêmica, ou seja, que se aplicam a todas as unidades que compõem o Sistema Sebrae, estão disponíveis no Portal da Transparência do Sebrae (<https://transparencia.sebrae.com.br>).

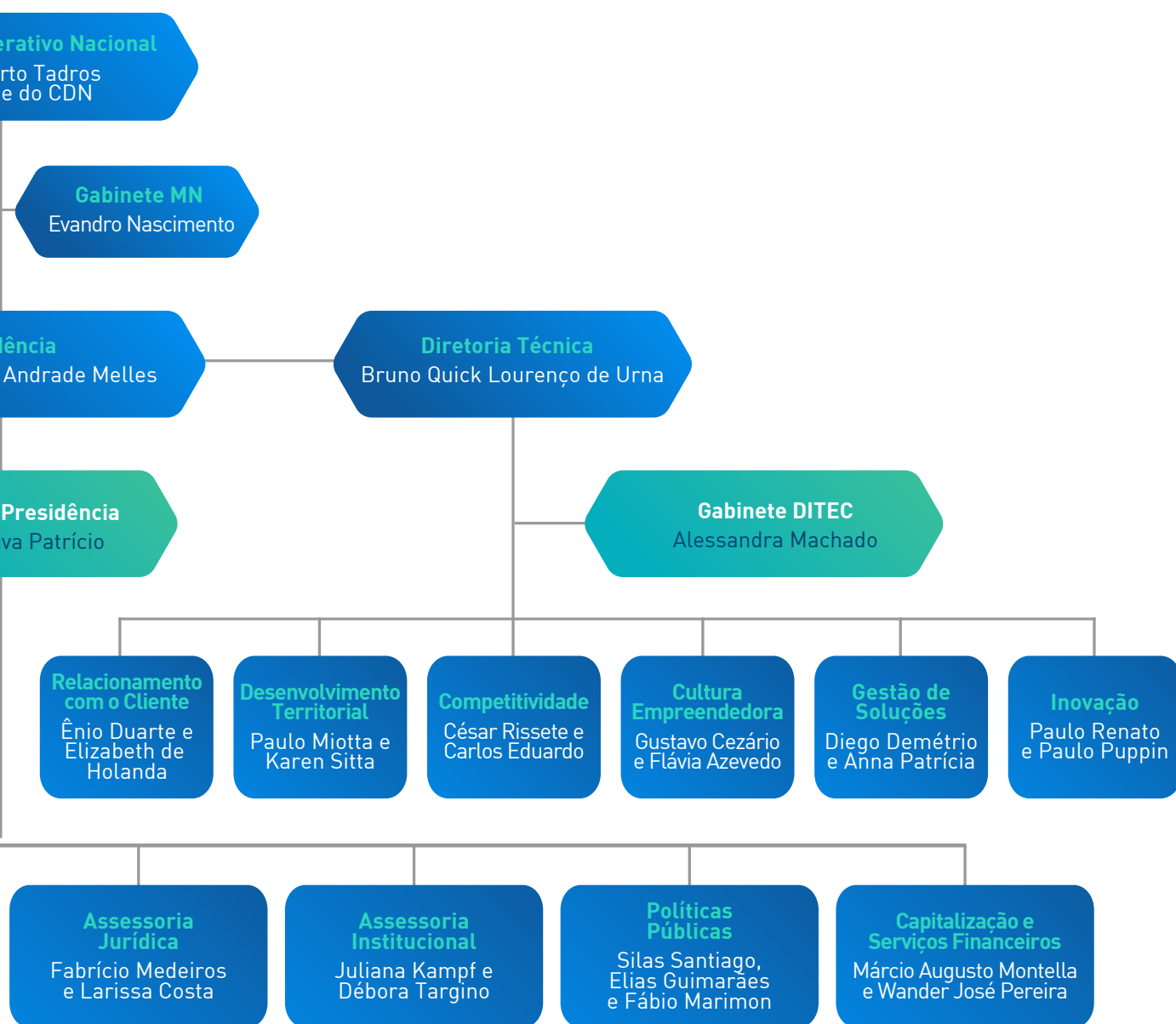
## Organograma

O organograma do Sebrae está representado na figura a seguir, com indicação dos responsáveis da Transparência do Sebrae (<https://transparencia.sebrae.com.br>).

Figura 1 – Organograma do Sebrae



...s por cada uma das unidades que compõem essa estrutura, e também está disponível no Portal







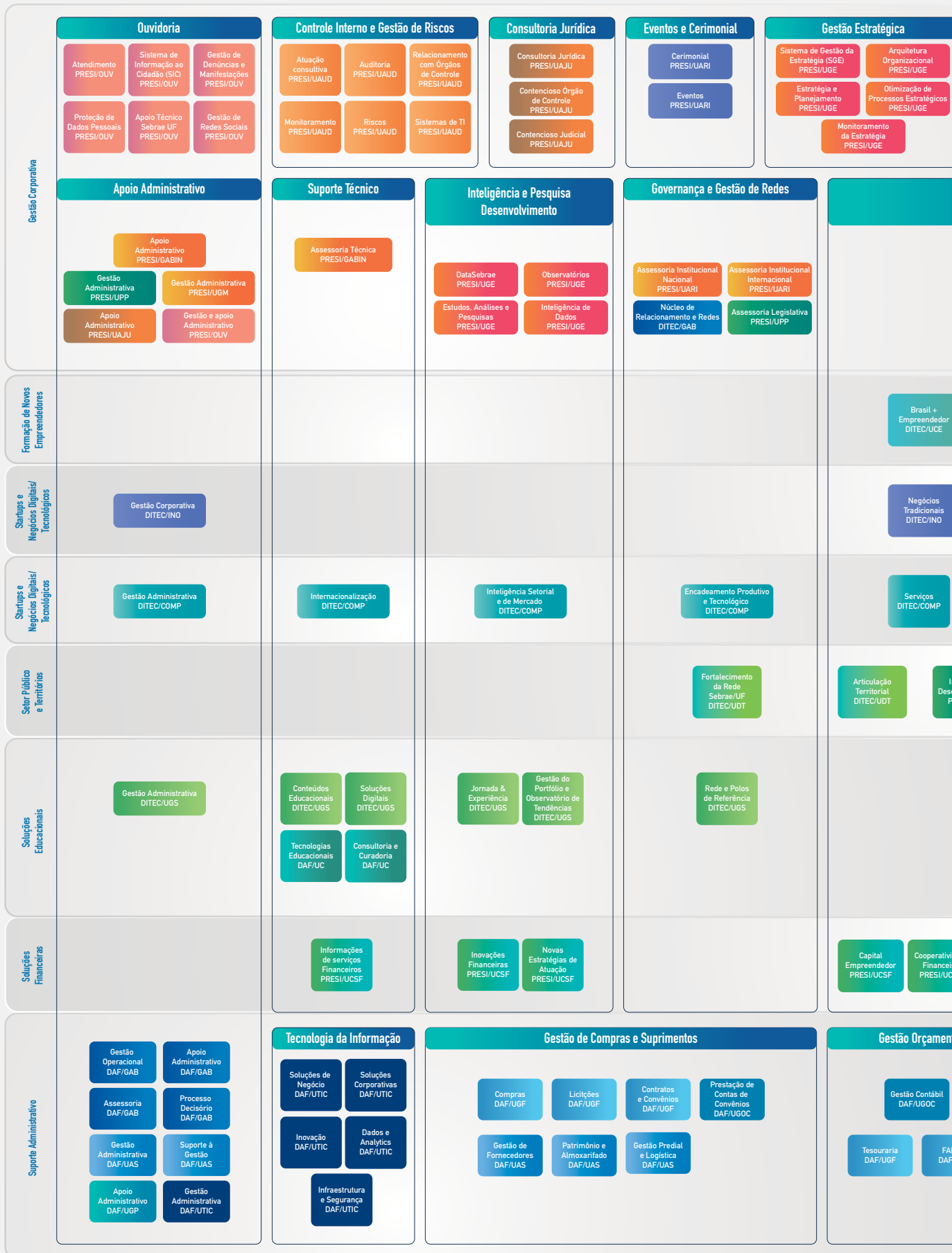
## 2.2. Modelo de Negócio do Sebrae

A Cadeia de Valor permite representar o Sebrae como um conjunto de subsistemas (atividades), com entradas (insumos), processos de transformação e saídas (produtos). A forma como as atividades da Cadeia de Valor são organizadas e executadas determina os custos e afeta os resultados do Sebrae.

A decomposição da Cadeia de Valor do Sebrae em atividades permite analisar suas forças e fraquezas, fontes de custo, indicadores e o potencial de diferenciação dos macroprocessos de negócio. Permite também identificar sobreposições, lacunas e deficiências nas atividades da organização, criando oportunidades para integrar, coordenar e melhorar processos e sistemas. Já a diferenciação entre as atividades primárias (macroprocessos finalísticos) e de suporte (macroprocessos de governança e gestão) permite estabelecer relações de causa e efeito mais precisas entre os processos da organização e seus Objetivos Estratégicos.

A Cadeia de Valor do Sebrae, com a representação de seus Núcleos, encontra-se reproduzida na próxima página e também poderá ser consultada no Portal da Transparência do Sebrae (<https://transparencia.sebrae.com.br>).

**Figura 2 – Cadeia de Valor do Sebrae**



### Comunicação e Marketing

- Atendimento PRESI/UGM
- Live Marketing PRESI/UGM
- Assessoria de Imprensa PRESI/UGM
- Inteligência de Comunicação (BI) PRESI/UGM
- Comunicação Interna PRESI/UGM
- Redes Sociais PRESI/UGM
- Gestão de Marca PRESI/UGM
- Publicidade PRESI/UGM
- Criação PRESI/UGM
- Audiovisual PRESI/UGM
- Digital PRESI/UGM
- Comunicação e Marketing PRESI/UGM

### Gestão de Programas, Produtos e Serviços

- Gestão Operacional DITEC/GAB
- Apoio Administrativo DITEC/GAB

- Educação Formal DITEC/UCE
- Empreendedorismo do Futuro DITEC/UCE
- Educação Não Formal DITEC/UCE

- Negócios Digitais DITEC/INO
- Negócios de Base Tecnológica DITEC/INO
- Ecosistema de Inovação DITEC/INO

- Economia Criativa e Artesanato DITEC/COMP
- Comércio Digital DITEC/COMP
- Agronegócios DITEC/COMP
- Indústria DITEC/COMP
- Turismo DITEC/COMP

- Inovação e envolvimento PRESI/UPP
- Compras Governamentais PRESI/UPP
- Desburocratização PRESI/UPP
- Portfólio Territorial e Setorial DITEC/UDT

- Capacitações Presenciais DITEC/UGS
- Capacitações Digitais DITEC/UGS
- Soluções Educacionais DAF/UC

- Fundo de Aval da MPE PRESI/UCSF
- Sociedade de Garantia de Crédito (SGC) PRESI/UCSF
- Empresa Simples de Crédito (ESC) PRESI/UCSF
- Programa Sebrae + Finanças PRESI/UCSF
- Programa Sebrae + Finanças PRESI/UCSF

### Gestão Financeira

- Gestão Orçamentária DAF/UGOC
- Gestão de Investimentos DAF/UGF

### Gestão de Pessoas

- Departamento de Pessoal DAF/UGF
- Atrair e Integrar DAF/UGP
- Planejar e Monitorar DAF/UGP
- Aprender e Desenvolver DAF/UGP
- Comunicar, Engajar e Educar DAF/UGP
- Cuidar e Inspirar DAF/UGP
- Remunerar e Recompensar DAF/UGP

### Gestão dos Canais de Atendimento

- Gestão de Programas DITEC/URC
- Sistemas de Negócio DITEC/URC
- Ambientes Digitais DITEC/URC
- Experiência do Cliente DITEC/URC
- Atuação em Rede DITEC/URC
- Comercial DITEC/URC
- Atendimento e Relacionamento DAF/UC

### Gestão dos Canais de Atendimento

- Informação
- Políticas Públicas
- Advocacy
- Arranjos Produtivos
- Soluções Normativas
- Soluções digitais
- Soluções de capacitação
- Publicações
- Consultorias
- Soluções Financeiras
- Eventos

Sebrae UF



Atendimento Presencial

Sebrae UF



Atendimento Assistido

Autoatendimento

Micro e Pequenos Empreendedores

Resultado

A Cadeia de Valor do Sebrae representa o desdobramento das estruturas de Núcleos nas seguintes funções ou macroprocessos:

Finalísticos (1): os macroprocessos finalísticos entregam valor para os clientes do Sebrae, diretamente ou por meio dos Sebrae Estaduais. Esses processos apresentam uma inter-relação matricial híbrida, estruturados por tipo de cliente, tipo de produto e por processo.

Suporte Corporativo (2): os macroprocessos de suporte corporativo apoiam, em nível mais estratégico, os demais processos do Sebrae. Parte desses processos influenciam diretamente os produtos e serviços, os clientes e os resultados do Sebrae, a exemplo da Gestão Estratégica, da Melhoria da Gestão Organizacional e da Comunicação e Marketing. A outra parte está associada à assessoria gerencial, como a Auditoria, a Consultoria Jurídica, a Ouvidoria e o Relacionamento Institucional e Parlamentar.

Suporte Técnico (3): os macroprocessos de suporte técnico são realizados de ponta a ponta por algumas unidades do Sebrae e promovem a sustentação técnica necessária às Funções Finalísticas e de Suporte Corporativo.

Suporte Administrativo (4): os macroprocessos de suporte administrativo apoiam operacionalmente o Sebrae e compreendem a Gestão Orçamentária e Financeira, a Gestão de Compras e Suprimentos, a Gestão de Pessoas e a Gestão de Tecnologias da Informação e Comunicações.

Apoio Administrativo (5): os processos de apoio administrativo são reflexos dos processos de suporte corporativo e de suporte administrativo nas unidades, estruturados em responsáveis exclusivamente pela realização desses tipos de atividade.

## **2.3. Contribuição para Políticas e Programas Governamentais**

Os impactos do contexto pandêmico vivido em 2020 nos Pequenos Negócios demonstraram como é importante alinharmos forças para propiciar melhorias para o ambiente de atuação das Micro e Pequenas Empresas.

Buscando explicitar a sinergia com governo para o desenvolvimento do nosso público-alvo, relataremos as principais Políticas, Programas e Ações de Governo com as quais o Sebrae atuou em 2020.

Serão destacadas as principais parcerias realizadas, demonstradas as vinculações aos objetivos estratégicos do Sebrae, além de relatadas as principais entregas realizadas e que contribuíram com desenvolvimento das ações de governo para os Pequenos Negócios.

A seguir, as principais ações de governo que tiveram participação do Sebrae:

### **2.3.1. Empreendedor Digital**

Empreendedor Digital é uma ação alinhada ao Programa Nacional Ambiente de Negócios e aos objetivos estratégicos “Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na nova economia”, “Atuar em rede para transformação do ambiente de negócios e territórios” e “Ampliar e fortalecer as parcerias que potencializam as transformações no ecossistema”.

Os estados do AC, AM, AP, CE, DF, MS, MT, RS e RR executaram aproximadamente R\$ 1.463.639,00 em 2020. Entre os resultados principais, estão:

- Migração de dados das Juntas Comerciais para a nuvem do convênio Empreendedor Digital;
- Manutenção evolutiva na solução pública para não exigir o licenciamento do MEI;
- Alteração da solução para não exigir o NIRE das empresas;
- Implantação da solução pública na JUCAP;
- Desenvolvimento de evolutiva para atualização dos dados da empresa, sem custo para o cidadão;
- Início da atualização das tabelas de classificação de risco, conforme Resolução nº 57 do CGSIM;
- Automatização do fluxo de encerramento de empresas, retirando a geração de guia de pagamento (uma vez que a extinção passou a ser gratuita);
- Automatização da autenticação de livros contábeis – a solução pública passou a contar automaticamente o número de páginas dos livros;
- Automatização dos registros de cooperativa e S.A. e padronização de exigências para esses tipos jurídicos;
- Implantação da ferramenta de gestão de chamados GLPI, utilizada por todas as Juntas Comerciais do convênio;

- Implantação de ferramentas de monitoramento da solução pública, como o Zabbix e o Growroot;
- Implantação do Oracle Enterprise para gestão da infraestrutura em nuvem de todas as Juntas Comerciais do convênio;
- Automatização do sistema de pagamentos da JUCERR e JUCEAC;
- Atualização da base de CEPs de todas as Juntas Comerciais do convênio;
- Desenvolvimento de evolutiva para implantação das assinaturas dos analistas por *login* e senha;
- Construção do Painel de Monitoramento de Serviços da RFB e do Integrador Estadual, dando mais autonomia para a Junta Comercial monitorar os serviços de integração;
- Resposta a mais de 1.200 chamados técnicos (corretivas e chamados de negócios);
- Treinamento das Juntas Comerciais, em especial, da JUCAP e da JUCIS-DF;
- Treinamento geral para todos os colaboradores das Juntas Comerciais do convênio, no qual mais de 600 colaboradores estiveram presentes, em diferentes módulos do treinamento;
- Criação de especificação técnica para integração da solução pública ao Gov.br, como opção ao uso do Certificado Digital.

### 2.3.2. Compras Governamentais

Ação alinhada ao Programa Nacional Ambiente de Negócios e aos objetivos estratégicos “Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na nova economia”, “Atuar em rede para transformação do ambiente de negócios e territórios” e “Ampliar e fortalecer as parcerias que potencializam as transformações no ecossistema”.

O Sebrae atuou capacitando os Pequenos Negócios para participarem de processos licitatórios do governo. Todos os Sebrae Estaduais contribuíram com essa iniciativa por meio de ações desenvolvidas dentro do Programa Nacional.

O Sebrae executou aproximadamente R\$ 1,9 milhão em 2020. Como principais entregas, é possível citar:

- Desenvolvimento de aplicativo ComprasNet Mobile;
- Melhoria no primeiro acesso, Linha de Fornecimento, Sicaf e Mensagens;

- Possibilidade de restrição da participação na cotação eletrônica somente para ME/EPP;
- Sala de Disputa – Visão do Pregoeiro;
- Evolução da carga diária do SIASG para o Comprasnet – Atender evolução Sala Disputa – Pregoeiro;
- Integração da Área de Trabalho – Governo com o sistema/módulo Divulgação de Compras;
- Integração da Área de Trabalho – Governo com o sistema/módulo Divulgação de Compras RDC;
- Integração da Área de Trabalho – Governo com o sistema/módulo Pregão eletrônico;
- Integração da Área de Trabalho – Governo com o sistema/módulo Cotação;
- Integração da Área de Trabalho – Governo com o sistema/módulo RDC Eletrônico;
- Possibilidade de restrição da participação na cotação eletrônica somente para ME/EPP (aquisição de bens);
- Revisão da regra do lance da etapa fechada, com aplicação de intervalo entre lances em Pregão Eletrônico;
- Integrações e evoluções do SIASG;
- Concepção da área de trabalho para os usuários Governo;
- Integração da Área de Trabalho – Governo com o sistema/módulo ETP;
- Integração da Área de Trabalho – Governo com o sistema/módulo IRP.

### **2.3.3. Agroecologia**

Agroecologia é uma ação alinhada ao Programa Nacional Brasil + Competitivo e aos objetivos estratégicos “Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na nova economia”, “Atuar em rede para transformação do ambiente de negócios e territórios”, “Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios”, “Promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador” e “Ampliar e fortalecer as parcerias que potencializam as transformações no ecossistema”.

O Sebrae firmou convênio com a Embrapa para execução das ações. Contribuíram com sua execução de R\$ 884 mil os Sebrae do Distrito Federal, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Sergipe. Entre os principais avanços em 2020, estão:

- Instalação e condução de 29 Unidades de Referência Tecnológica;
- Condução de ações de capacitação de 2.238 técnicos e produtores em aspectos relacionados à agroecologia e à produção orgânica, por meio de cursos, reuniões técnicas, dias de campo, oficinas e outros eventos;
- Elaboração de três vídeos sobre aspectos da agroecologia e da produção orgânica;
- Condução de dois estudos sobre impactos promovidos pela adoção de tecnologias adaptadas para a agricultura orgânica por produtores rurais;
- Contratação de consultoria para elaboração de portfólio de tecnologias em agroecologia e em produção orgânica com produto 1 entregue;
- Contratação de consultoria para a elaboração de catálogo sobre disponibilidade de insumos biológicos para sistemas de produção orgânicos e agroecológicos com produto 1 entregue.

#### **2.3.4. Programa Agronordeste**

Ação alinhada ao Programa Nacional Brasil + Competitivo e aos objetivos estratégicos “Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na nova economia”, “Atuar em rede para transformação do ambiente de negócios e territórios”, “Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios”, “Promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador” e “Ampliar e fortalecer as parcerias que potencializam as transformações no ecossistema”.

Em 2020, o programa teve execução de R\$ 13.778.103, com atendimento a 11.522 clientes, o que representa 99% do previsto no primeiro ano. Entre os principais avanços em 2020, estão:

- Inteligência de dados e promoção de inovação e tecnologia;
- Assistência técnica e gerencial;
- Promoção de estratégias digitais de negócios;
- Rodadas de negócios digitais e acesso a plataformas de *marketplace*;
- Apoio na obtenção de certificações e na agregação de valor aos produtos;



- Orientação para o acesso ao crédito em modelos de negócio diferenciados;
- Apoio a pequenas agroindústrias;
- Constituição do observatório de inteligência.

### **2.3.5. Produtos Artesanais**

Alinhados ao Programa Nacional Brasil + Competitivo e aos objetivos estratégicos “Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na nova economia”, “Atuar em rede para transformação do ambiente de negócios e territórios”, “Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios”, “Promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador” e “Ampliar e fortalecer as parcerias que potencializam as transformações no ecossistema”.

Em 2020, destaca-se a elaboração do plano de trabalho para que Mapa e Sebrae atuem na resolução de gargalos identificados na implantação do Selo ARTE junto aos pequenos produtores e na proposição de novo modelo de regularização da produção artesanal.

### **2.3.6. Aquitech**

Ação alinhada ao Programa Nacional Brasil + Competitivo e aos objetivos estratégicos “Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na nova economia”, “Atuar em rede para transformação do ambiente de negócios e territórios”, “Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios”, “Promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador” e “Ampliar e fortalecer as parcerias que potencializam as transformações no ecossistema”.

Participaram da execução de R\$ 2.519.775,93, os Sebrae do Amapá, Acre, Roraima, Rondônia, Amazonas, Pará, Tocantins, Maranhão, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Piauí, Goiás e Mato Grosso. O convênio vigorará até 2022, tendo prevista a alocação de mais R\$ 2 milhões nesse período. As principais entregas de 2020 foram:

- Produção de conteúdo;
- Realização de estudos das cadeias produtivas: tilápia, tambaqui, pirarucu, camarão e ostra nativa;

- Desenvolvimento de *apps mobile* para o setor aquícola;
- Implementação de boas práticas de sustentabilidade em Pequenos Negócios;
- Proposta de protótipos de sistemas aquícolas de produção de tilápia com baixa demanda hídrica;
- Disponibilização de manual técnico de estrutura e modelos de negócio de sistemas produção de tilápia com baixa demanda hídrica (revisão técnica);
- Produção de vídeos técnicos: tambaqui, pirarucu, tilápia, camarão e ostra nativa;
- Realização de estudo de cadeia produtiva e elaboração de indicadores técnicos e econômicos do tambaqui, pirarucu, tilápia, camarão e ostra nativa;
- Estruturação de banco de dados temático sobre aquicultura para as espécies tilápia, tambaqui, pirarucu, camarão e ostra nativa;
- Validação do Entrepasto Móvel de Pescado (EMP);
- Desenvolvimento do modelo de negócio: Entrepasto Móvel de Pescado, tilápia, pirarucu, tambaqui, ostra e camarão.

### 2.3.7. Inteligência Estratégica para os Pequenos Negócios Rurais

Ação alinhada ao Programa Nacional Brasil + Competitivo e aos objetivos estratégicos “Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na nova economia”, “Atuar em rede para transformação do ambiente de negócios e territórios”, “Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios”, “Promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador” e “Ampliar e fortalecer as parcerias que potencializam as transformações no ecossistema”.

Dos R\$ 1.087.058,30 que o projeto prevê utilizar até agosto de 2021, R\$ 661.957,40 (60%) foram executados em 2020. O projeto teve a contribuição de todos os Sebrae Estaduais. Entre os avanços alcançados, destacam-se:

- Transformação digital para os negócios rurais (pesquisa em tecnologias digitais);
- Realização de *lives* e publicação de artigo sobre tecnologias digitais para Pequenos Negócios;

- Elaboração de estudos (agroindustrialização, alimentos funcionais, produtos minimamente processados, circuitos curtos de comercialização – em andamento);
- Implementação do Observatório de Inteligência com equipe do Programa AgroNordeste;
- Elaboração de modelos de negócios para nichos de mercado.

### 2.3.8. Mapa de Oportunidades

Ação alinhada ao Programa Nacional Brasil + Competitivo e aos objetivos estratégicos “Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na nova economia”, “Atuar em rede para transformação do ambiente de negócios e territórios”, “Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios”, “Promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador” e “Ampliar e fortalecer as parcerias que potencializam as transformações no ecossistema”.

Os recursos envolvidos nesse convênio totalizam R\$ 1.429.664,65, a serem aplicados até o final de 2021. Em 2020, foram executados R\$ 497.825,65, pelos Sebrae Sergipe, Pernambuco e Alagoas. Destacam-se as seguintes entregas em 2020:

- Inventário, catalogação e organização de mapa de produção, consumo e informações sobre as originalidades, especificidades e especializações regionais de produtos agroalimentares diferenciados em três estados do Nordeste (AL, PE e SE), conforme critérios e metodologia definidos no Programa;
- Desenvolvimento de plataforma digital com dados de produtos agroalimentares;
- Estruturação de banco de dados georreferenciados e integrados sobre produtos agroalimentares diferenciados e sua conexão com o consumo local, na gastronomia, nos polos de turismo, favorecendo o desenvolvimento territorial em três Estados do Nordeste (AL, PE e SE);
- Desenvolvimento de conteúdo, produtos e soluções de inteligência de mercado para prover a base de dados da Embrapa e do Sebrae;
- Articulação com ambiente de negócios para construção de ações e para aproximação comercial;

- Disponibilização de informações qualificadas sobre produtos alimentares diferenciados, produzidos em territórios de três estados do Nordeste (AL, PE e SE), visando fomentar a conexão entre a produção e o consumo, incluindo atividades gastronômicas e as rotas turísticas correlatas;
- Disponibilização de informações tecnológicas e de mercado;
- Desenvolvimento de estudos e pesquisas da Embrapa sobre produtos agroalimentares diferenciados, produzidos nos territórios contemplados pelo projeto;
- Promoção de produtos nos territórios contemplados no projeto de fomento de negócios, com vistas a ampliar a inclusão socioprodutiva e o desenvolvimento regional.

### **2.3.9. Biogás na Agroindústria**

Ação alinhada ao Programa Nacional Brasil + Competitivo e aos objetivos estratégicos “Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na nova economia”, “Atuar em rede para transformação do ambiente de negócios e territórios”, “Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios”, “Promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador” e “Ampliar e fortalecer as parcerias que potencializam as transformações no ecossistema”.

Contando com a adesão de todos os Sebrae Estaduais, o Convênio de Cooperação Técnica com a Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial – UNIDO, com previsão de duração até setembro de 2024, não prevê o repasse de recursos financeiros.

A principal entrega em 2020 foi a disponibilização do DataSebrae Biogás – <https://www.gefbiogas.org.br/datasebrae.html>. Muitos empreendimentos não fazem uso dessa alternativa (biogás) por não terem um nível adequado de informação. O DataSebrae Biogás permitirá que as empresas tenham dados, busquem parceiros aliados à tecnologia e equipamentos para a autogeração do biogás.

### **2.3.10. Ecossistema de Inovação em Petróleo e Gás**

Ação alinhada ao Programa Nacional Brasil + Competitivo e aos objetivos estratégicos “Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na nova economia”, “Atuar em rede para transformação do ambiente de negócios e territórios”, “Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios”, “Promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador” e “Ampliar e fortalecer as parcerias que potencializam as transformações no ecossistema”.

Em 2020, 18 projetos de Pequenos Negócios foram selecionados no segundo edital Conexões para Inovações – Módulo *Startups*, em parceria com a Petrobras. As empresas foram selecionadas entre mais de 360 inscritas no país. Destaca-se que a Petrobras aprovou R\$ 10.153.732,96 para investimento em P,D&I em 18 Pequenos Negócios selecionados no projeto.

Os projetos selecionados vão desenvolver soluções para alguns desafios, entre as quais destacamos:

- Modelagem 3D de plantas industriais para redução do tempo de projetos de engenharia;
- Redução do tempo de estimativa das curvas de permeabilidade relativa, que contribuem para previsão do comportamento do escoamento de fluidos (água, óleo e gás) dentro do reservatório, de modo a determinar estratégias de produção, posições, características e quantidade de poços e outras estruturas de produção, bem como a estimativa de produção ao longo dos anos;
- Redução de mergulho nas operações de conexão e desconexão de dutos flexíveis nas plataformas de produção de petróleo;
- Identificação da presença de água no espaço anular de dutos flexíveis em operação, utilizando técnicas não intrusivas, com alta confiabilidade dos resultados e com baixo tempo de execução;
- Coleta do mapa 3D de plataformas *offshore* por meio de operadores durante a inspeção periódica nas unidades;
- Geração e armazenamento local de energia para alimentação de equipamentos submarinos de baixo consumo.

O projeto teve adesão de todos os Sebrae/UF e executou R\$ 91.761,33 em recursos na divulgação dos editais em 2020. Está prevista a aplicação de R\$ 7.886.260,00 na parceria até maio de 2024.

### **2.3.11. Programa Brasil Mais**

Ação alinhada ao Programa Nacional Brasil + Competitivo e aos objetivos estratégicos “Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na nova economia”, “Atuar em rede para transformação do ambiente de negócios e territórios”, “Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios”, “Promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador” e “Ampliar e fortalecer as parcerias que potencializam as transformações no ecossistema”.

O Brasil Mais é um programa do Ministério da Economia em parceria com Sebrae, Senai e ABDI. Em 2020, o programa foi iniciado em cinco estados (MS, SC, SP, SE e TO), com o repasse de R\$ 10 milhões. Mesmo com as paralisações em função da pandemia, alcançou os seguintes resultados:

- Desenvolvimento de metodologia ágil de intervenção nas empresas;
- Atuação de 482 Agentes Locais de Inovação em campo;
- Atendimento de 9.222 empresas.

Os pilares da atuação do Sebrae no programa são:

- Divulgação do programa Brasil Mais e sensibilização de Micro e Pequenas Empresas para o aprimoramento da produtividade;
- Oferta de orientação e consultorias especializadas para melhoria das capacidades gerenciais, inovação e otimização dos processos das empresas atendidas pelo programa Brasil Mais, com vistas ao aumento da produtividade;
- Oferta de orientação técnica e consultorias especializadas para potencializar ganhos de produtividade por meio de digitalização das empresas.

### **2.3.12. Investe Turismo**

Ação alinhada ao Programa Nacional Brasil + Competitivo e aos objetivos estratégicos “Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na nova economia”, “Atuar em rede para transformação do ambiente de negócios e territórios”, “Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios”, “Promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador” e “Ampliar e fortalecer as parcerias que potencializam as transformações no ecossistema”.

O Investe Turismo foi uma parceria entre Sebrae, Ministério do Turismo e Embratur. O convênio foi encerrado no início de 2020. No entanto, o Sebrae manteve sua atuação no atendimento a empresários da cadeia do turismo por meio de atividades de atendimento, no estabelecimento de protocolos de retomada para atividade turística e no desenvolvimento de presença digital de estabelecimentos turísticos. Foram executados R\$ 20.009.330,31 nessas iniciativas. Durante a vigência da parceria, os principais resultados foram:

- A estruturação de novos produtos e roteiros turísticos com foco na experiência do visitante;

- Articulação com o mercado para inserção dos produtos criados, além de promoção dos destinos em diversos canais;
- A realização de ações de aproximação de *startups* com os Pequenos Negócios da cadeia do turismo;
- Fortalecimento da governança dos destinos por meio da implementação de metodologias com foco no envolvimento empresarial.

### 2.3.13. Artesanato Brasileiro

Ação alinhada ao Programa Nacional Brasil + Competitivo e aos objetivos estratégicos “Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na nova economia”, “Atuar em rede para transformação do ambiente de negócios e territórios”, “Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios”, “Promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador” e “Ampliar e fortalecer as parcerias que potencializam as transformações no ecossistema”.

O Sebrae contribuiu com Agenda Nacional de Desenvolvimento e Competitividade do Artesanato Brasileiro em parceria com o Ministério da Economia nos Sebrae AC, DF, ES, GO, MG, MS e MT. Foram executados R\$ 692.000,00 em 2020 e as principais entregas realizadas foram:

- Estruturação de plano de trabalho, prevendo as seguintes ações: Prêmio do Artesanato, Portal do Artesanato Brasileiro, feiras e rodadas de negócios;
- Apoio ao Centro Sebrae de Referência do Artesanato Brasileiro (CRAB), aos Laboratórios Técnicos e ao Artesanato Mais Competitivo;
- Execução de R\$ 692.000,00 para aquisição, pelo Sebrae Nacional, de espaço físico e montagem para a participação do Sebrae na 31ª Feira Nacional de Artesanato.

### 2.3.14. Agentes Locais de Inovação – ALI

Os Agentes Locais de Inovação (ALI) se alinham ao Programa Nacional Brasil + Inovador e são a materialização de uma ampla política de extensão tecnológica, que tem por objetivo promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de uma orientação proativa, gratuita e personalizada. O público-alvo dos ALI são MEs ou EPPs dos setores da Indústria, Comércio ou Serviços.

Como continuidade do trabalho de desenvolvimento das MPE no âmbito da inovação, o novo ciclo dos ALI está inserido na parceria com o Ministério da Economia: Programa Brasil Mais. Essa nova etapa teve seu início em cinco estados (SC, SP, SE, MS e TO), com o acompanhamento de 482 agentes a 3.828 empresas, com a previsão de abranger todo o país no ano de 2021.

Com adesão dos 27 Sebrae/UF, foram repassados R\$ 26.960.000,00 em 2020. Para o nosso público de negócios tradicionais, o projeto ofereceu um atendimento alinhado à metodologia de Gestão da Inovação, que ainda estava em operação em 10 estados e contava com 259 agentes acompanhando 6.009 empresas. Em pesquisa realizada nacionalmente, quase dois terços dos empresários entrevistados disseram que houve redução de custos na empresa como consequência do Programa ALI. Entre esses, quase metade reduziu os custos em até 10%. Já cerca de 30% dos empresários reduziram os custos entre 11% e 20%. As mudanças realizadas nas empresas como consequência do Programa ALI referem-se, principalmente, à identificação de novos clientes (81%), à criação de uma cultura de inovação na empresa (73%) e à redução de desperdícios (70%).

### 2.3.15. Catalisa ICT

Ação alinhada ao Programa Nacional Brasil + Inovador e aos objetivos estratégicos “Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na nova economia” e “Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios”.

O Sebrae vai liderar uma mobilização nacional para catalisar apoios (fomento, subvenção), competências, ativos de propriedade industrial, estratégias de gestão, integração e cooperação, para criar as condições mais adequadas e favoráveis com o intuito de que os pesquisadores brasileiros possam inovar com previsibilidade, continuidade, segurança e mais efetividade. O edital de Seleção de Pesquisas com Potencial de Inovação foi lançado em 25/11/2020 e foram realizados *workshops* para os 27 Sebrae Estaduais, que reuniram mais de 1.350 participantes. As inscrições, seleção e capacitações ocorrerão no 1º semestre de 2021.

### 2.3.16. Inovativa

Ação alinhada ao Programa Nacional Brasil + Inovador e aos objetivos estratégicos “Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na nova economia” e “Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios”.



O Sebrae atuou fornecendo apoio técnico e financeiro ao desenvolvimento do programa de governo e para ações de conexões após o processo de aceleração da *startup*, tendo como destaque os resultados:

- 232 *startups* aceleradas, sendo 20 delas de impacto social e ambiental;
- 1.195 *startups* aceleradas no programa, sendo 86 delas no Inovativa de Impacto;
- Mais de R\$ 18,1 milhões em subvenção e fomento já foram recebidos pelas *startups* aceleradas no programa.

Para os próximos quatro anos, é previsto um investimento acima de R\$ 40 milhões das duas instituições.

### **2.3.17. Sistema Nacional de Garantias**

Ação alinhada ao Programa Sebrae + Finanças e ao objetivo estratégico “Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios”.

O Sistema Nacional de Garantias objetiva instituir um sistema de garantias com a regulamentação das Sociedade de Garantia Solidária (SGS), aprovadas pela Lei Complementar nº 169/2019. Essa regulamentação, conforme previsto na lei, será feita pelo Banco Central. No entanto, o amplo conhecimento do Sebrae no tema o torna um importante ator nesse campo. Para tanto, o Sebrae atua para:

- Contribuir com a regulamentação do Sistema e das SGS;
- Disseminar essa nova modalidade empresarial junto aos parceiros estratégicos;
- Implementar um programa de apoio para a constituição e operacionalização das SGS.

A contribuição do Sebrae nessa estratégia se deu por meio da utilização de seu corpo técnico para execução das ações relacionadas acima.

### **2.3.18. Semana Nacional de Crédito**

Ação alinhada ao Programa Nacional Sebrae + Finanças e ao objetivo estratégico “Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios”.

A Semana Nacional de Crédito é organizada no âmbito do Fórum Nacional da Micro e Pequena Empresa, cuja realização ocorre, anualmente, em outubro ou novembro. Seu foco é a implementação de atividades de atendimento individual ou coletivo, tendo em vista orientações pré e pós-crédito, bem como renegociação de dívidas, em parceria com instituições financeiras locais ou nacionais.

A contribuição do Sebrae nessa frente se deu por meio da utilização de seu corpo técnico para execução das ações relacionadas anteriormente.

### **2.3.19. Programa Nacional de Educação Financeira**

Ação alinhada ao Programa Nacional Sebrae + Finanças e ao objetivo estratégico “Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios”.

O Programa Semana Nacional de Educação Financeira é uma mobilização realizada anualmente e organizada pelo Banco Central no âmbito da Agenda BC#. Desde 2017, seu período é conciliado com a Semana do MEI. O objetivo do programa é implementar atividades de atendimento individual ou coletivo, tendo em vista orientações para melhorar a gestão financeira dos Pequenos Negócios, em parceria com entidades representativas ou com instituições financeiras locais ou nacional.

A contribuição do Sebrae nessa frente se deu por meio da utilização de seu corpo técnico para execução das ações relacionadas acima.

## **3. Riscos, Oportunidades e Perspectivas**

### **3.1. Cenário de Atuação 2020**

O ano de 2020 iniciou com perspectiva de recuperação da economia. Estimativas do Boletim Focus do Banco Central para o crescimento da economia brasileira giravam em torno de 2%, quando o mundo e o Brasil, em particular, foram surpreendidos por uma das maiores crises sanitárias e econômicas da história. Um novo contexto foi imposto às empresas em decorrência das medidas de isolamento social para conter a expansão do vírus da Covid-19.

Assim que as medidas restritivas começaram a vigorar no país, o Sebrae identificou que elas trariam consequências significativas para as empresas e passou a realizar, periodicamente, pesquisas com empresários para levantar os possíveis impactos da pandemia. De acordo com a pesquisa “Impacto da

pandemia do Coronavírus nos Pequenos Negócios”, as Micro e Pequenas Empresas chegaram a faturar, em média, 70% a menos no início de abril, em relação ao período pré-pandemia.

As demandas dos empresários, reveladas pela pesquisa, foram importantes para direcionar o trabalho do Sebrae no apoio aos seus clientes, como também para identificar possíveis oportunidades de atuação para a instituição no enfrentamento da crise.

Ao longo de 2020, o Sebrae trabalhou em iniciativas com o Governo Federal e com o Congresso Nacional, como o Auxílio Emergencial (AE), o Pronampe e o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda (BEm), parcelamentos de débitos fiscais das empresas e outras medidas fundamentais para apoiar a sobrevivência dos Pequenos Negócios e a manutenção dos empregos. Vale salientar que os efeitos da pandemia poderiam ter sido piores caso não tivessem sido adotadas tais medidas compensatórias.

Em apoio aos gestores públicos, aos empresários e à toda a sociedade, o Sebrae se antecipou e construiu Protocolos de Procedimento para a retomada segura das atividades dos 47 setores e segmentos empresariais mais impactados pela crise da Covid-19.

Os choques adversos da pandemia também trouxeram restrições orçamentárias para o Sebrae. A Medida Provisória nº 932, de 2020, destinou 50% da arrecadação do Sebrae, entre os meses de abril e junho de 2020, para fortalecer o Fundo de Aval para as Micro e Pequenas Empresas (Fampe) e, com isso, ampliar o crédito aos Pequenos Negócios. Para viabilizar essa operação de socorro às empresas, o regulamento do Fampe foi customizado, de modo a assegurar às empresas condições adequadas de prazo de pagamento, taxas de juros e período de carência.

Adicionalmente, vigorou até abril de 2020 a Medida Provisória nº 907, de 2019, que destinou 18,36% da arrecadação do Sebrae para a Empresa Brasileira de Turismo (Embratur) – que se tornou agência autônoma após a aprovação da MP.

Ainda na esfera dos riscos associados aos recursos do Sebrae, foi julgado o Recurso Extraordinário 603.624 pelo Supremo Tribunal Federal (STF), que decidiu pela constitucionalidade da Contribuição de Domínio Econômico (Cide) – que repassa recursos ao Sebrae.

Diante disso, as restrições orçamentárias e a instabilidade provocadas pelo novo cenário tiveram reflexos diretos na implementação da estratégia traçada no Sistema Sebrae. Revisões de planos de ação, correções de rumo ou adiamento de Programas e Objetivos Estratégicos foram implementados para minimizar os efeitos das mudanças adversas.

No que diz respeito à operação do Sebrae, para não interromper o atendimento aos seus clientes, a instituição adotou a estratégia de ampliar a oferta de soluções digitais e de implementar o trabalho remoto, inclusive para sua linha de frente de atendentes. Com isso, foi possível expandir, de forma mais eficiente, sua cobertura em âmbito nacional e continuar a se relacionar com tempestividade e qualidade com seu público – que vai desde estudantes e potenciais empresários, até empresas familiares, *startups* e gestores públicos.

Na esfera normativa, para atender aos requisitos preconizados pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que entrou em vigor em 2020, foi constituído grupo de trabalho com o objetivo de adequar e implantar ferramentas tecnológicas e de segurança e de capacitar colaboradores do Sistema para protegerem a privacidade de clientes e colaboradores do Sistema Sebrae.

## 3.2. Perspectivas futuras

Há ainda muita incerteza em relação à velocidade da recuperação da economia. A expectativa é de que a atividade econômica continue sua retomada em 2021, contudo, ainda sem recuperar a perda proveniente da pandemia. Segundo estimativas do Boletim Focus do Banco Central, o PIB deve crescer em torno de 3,5% em 2021.

Incertezas ainda relacionadas à vacinação em massa da população, ao fim de programas governamentais, bem como à agenda de reformas e ao equilíbrio das contas públicas podem comprometer a recuperação do consumo, do investimento e da produtividade.

Todavia, a recuperação em curso do mercado de trabalho e a poupança circunstancial feita durante a pandemia podem estimular o consumo a crescer em um ritmo mais rápido. Pelo lado produtivo, a agenda de reformas do ambiente de negócios e as tecnologias que foram amplamente disseminadas durante a pandemia podem promover saltos permanentes de produtividade em diversas empresas ou setores da economia.

A tendência de abertura de novos negócios deve ser mantida em 2021, impulsionada pelos empreendedores por necessidade. Em 2020, a criação de Microempreendedores Individuais (MEIs) no Brasil bateu recorde. Segundo dados do Portal do Empreendedor, foram quase dois milhões de novos registros no ano, aproximadamente 20% a mais que em 2019.

Continuar apoiando os Pequenos Negócios no enfrentamento da crise é a forma mais rápida e eficiente de fazer com que a economia do país possa se recuperar. O acesso ao crédito orientado e o apoio no processo de digitalização e inovação desse segmento serão determinantes para continuar assistindo empresas que ainda não se restabeleceram.

Na agenda de médio e longo prazos, o Sistema Sebrae também permanecerá colaborando no plano de reconstrução nacional. Isso se dará por meio de programas que se somem às ações governamentais, em especial, os que visam à simplificação e à desburocratização dos negócios, à formalização e ao aumento da produtividade dos Pequenos Negócios.

Para dar conta de todos esses desafios em 2021, o Sistema Sebrae atuará em rede, conectado às necessidades dos seus clientes. A nova estratégia de relacionamento, aliada à transformação digital, permitirá, de forma integrada, auxiliar o cliente em todo o seu ciclo de vida.

Os desafios postos demandam medidas coordenadas. Atento a eles, o Sebrae está trabalhando no reposicionamento da instituição e na materialização do “Sebrae que o Brasil precisa”. Imprimir uma nova dinâmica ao seu modelo de negócios – que foque mais a transformação e o impacto das ações, e menos o esforço para realizá-las – tem sido uma das prioridades estratégicas da instituição.

### **3.3. Programa Nacional de Riscos Estratégicos**

Com o processo do novo Direcionamento Estratégico 2020/2023, o Sebrae instituiu o Programa Nacional de Gestão de Riscos Estratégicos (PNGRE), que contempla a realização da Análise Geral de Riscos Estratégicos e teve sua execução iniciada no final de 2020, com entregas previstas ao longo de 2021.

O programa tem o objetivo de elevar a maturidade do Sistema Sebrae em gestão de riscos estratégicos, de contribuir para o processo de tomada de decisão e para o aumento da confiança das partes interessadas, prevendo quatro entregas principais:

- Criação de um processo que oriente e dê uniformidade à gestão de riscos estratégicos dentro do Sistema Sebrae;
- Identificação, avaliação, priorização e comunicação dos riscos que impactam o desempenho da estratégia do Sistema Sebrae;
- Estabelecimento de indicadores para monitoramento dos riscos que impactam o cumprimento da estratégia da instituição;
- Desenvolvimento e aplicação de um modelo de avaliação de maturidade do Sistema Sebrae em gestão de riscos estratégicos. Esse modelo ajudará a quantificar de maneira objetiva a capacidade do Sistema Sebrae de gerir os riscos, de definir qual maturidade ele deseja alcançar e de desenhar um plano estruturado para isso.

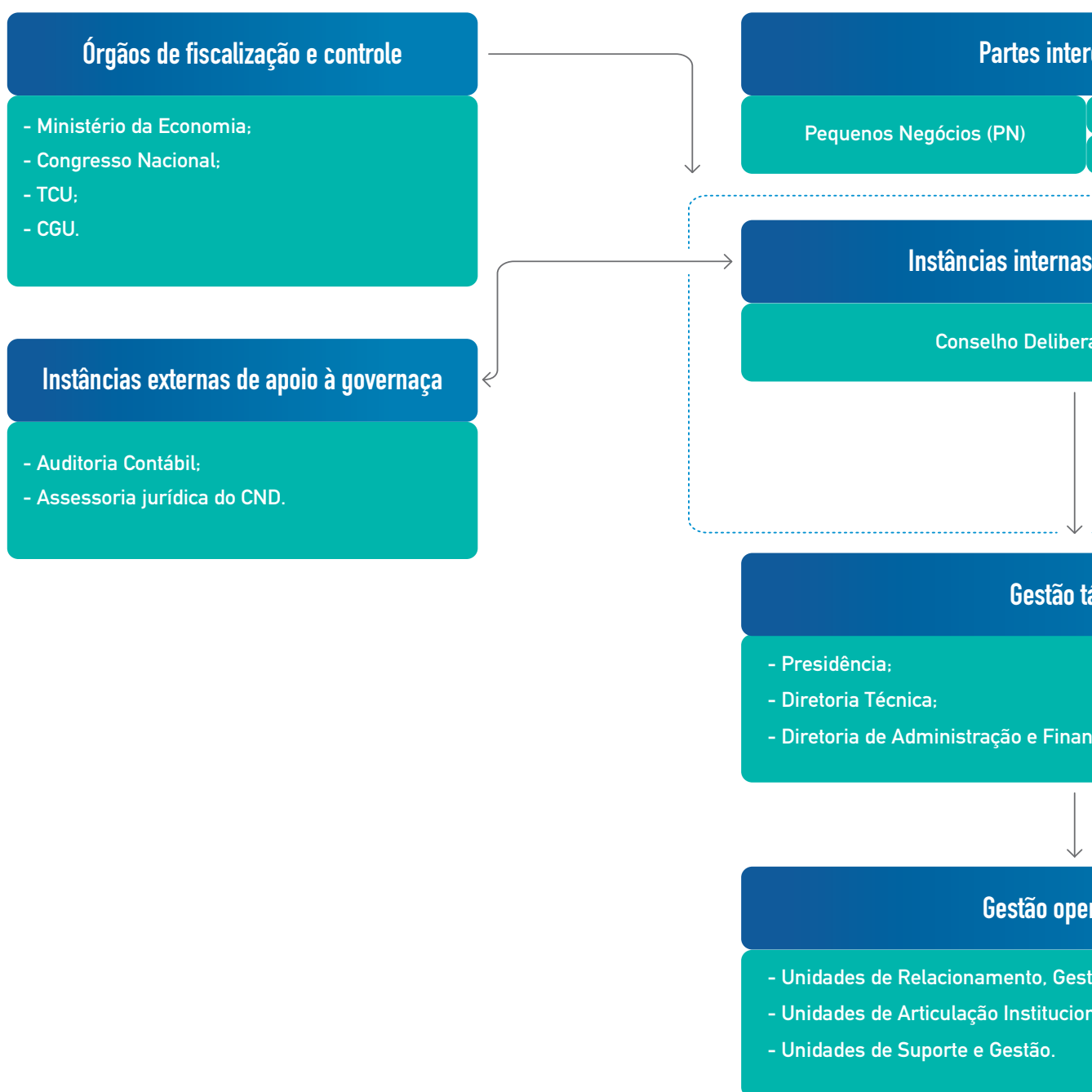
# 4. Governança, Estratégia e Desempenho

## 4.1. A Governança do Sebrae

O Sebrae Nacional possui, em sua estrutura de governança, um Conselho Deliberativo Nacional, além de comitês, como o Conselho Fiscal, a Unidade de Auditoria Interna (UAUD) e uma Ouvidoria, além de comitês.

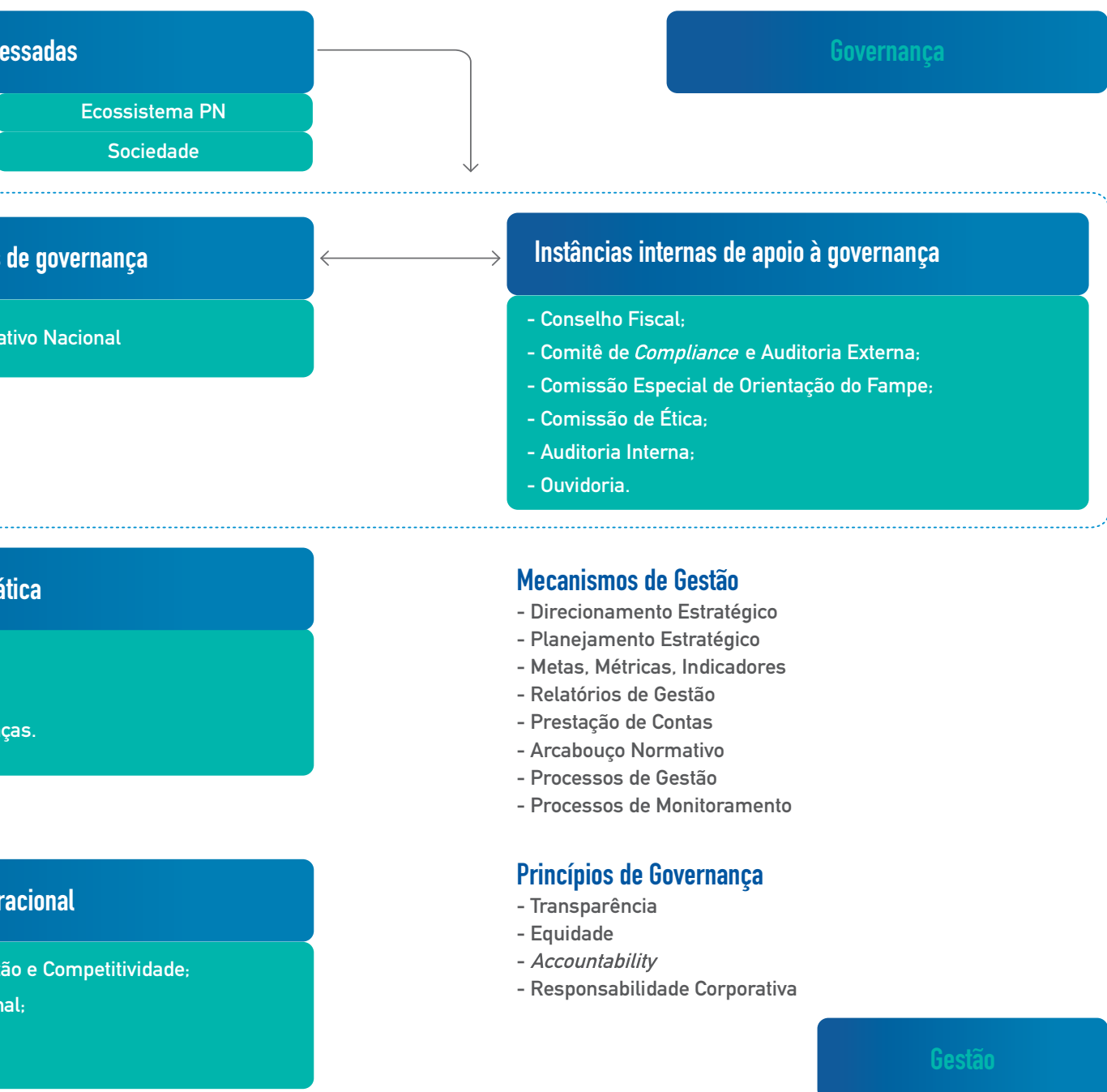
O diagrama a seguir apresenta a estrutura de governança do Sebrae, levando em consideração o modelo de governança adotado.

**Figura 3 – Diagrama da Governança do Sebrae**



(CDN) e uma Diretoria-Executiva (Direx). Como instâncias de controle formalmente designadas, missões de apoio ao CDN.

o Referencial Básico de Governança do TCU.



### 4.1.1. Instâncias internas de governança

O Conselho Deliberativo Nacional (CDN) é o órgão colegiado de direção superior, detendo o poder originário e soberano do Sebrae, extensivo, no que couber, ao Sistema Sebrae, conforme previsões estatutárias. É composto por 15 conselheiros titulares e respectivos suplentes, pessoas físicas capazes civilmente, indicados pelas entidades instituidoras listadas a seguir, para exercício de um mandato de quatro anos consecutivos, sem remuneração.

- Associação Brasileira de Desenvolvimento;
- Associação Brasileira dos Sebrae Estaduais;
- Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores;
- Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras;
- Banco do Brasil;
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social;
- Caixa Econômica Federal;
- Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil;
- Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil;
- Confederação Nacional da Indústria;
- Confederação Nacional das Micro e Pequenas Empresas e dos Empreendedores Individuais;
- Confederação Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte;
- Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo;
- Financiadora de Estudos e Projetos;
- Governo Federal, representado pela Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade do Ministério da Economia.

Como instâncias internas de apoio, o CDN conta com:

- **Conselho Fiscal:** órgão de assessoramento do CDN para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. É composto por cinco membros efetivos e cinco suplentes, eleitos entre pessoas físicas capazes civilmente, diplomadas em curso de nível universitário, residentes no país, indicadas pelas entidades associadas do Sebrae, para exercício de um mandato de quatro anos consecutivos, sem remuneração;



- **Comitê de *Compliance* e Auditoria Externa:** órgão de assessoramento do CDN nas deliberações alusivas à auditoria externa e ao Programa de Integridade Corporativa (*Compliance*), que propõe diretrizes, políticas, estratégias e medidas destinadas aos mecanismos de controle e prevenção de riscos e da aplicação de recursos da instituição e da internalização do Programa de Integridade Corporativa. De acordo com a Decisão CDN 1061/2019, o grupo é composto por representantes das cinco entidades que compõem o Conselho Deliberativo, com assessoramento do Gabinete da Presidência do CDN e apoio operacional da Diretoria-Executiva;
- **Comissão de Ética:** órgão com a função de analisar as manifestações recebidas pela Ouvidoria que guardem relação com infrações ao Código de Ética, mantendo como princípios a retidão e a imparcialidade nas suas análises, composto por cinco membros: os chefes de Gabinete da Presidência, da Diretoria Técnica, da Diretoria de Administração e Finanças e do CDN, além do Ouvidor;
- **Comissão Especial de Orientação do Fampe:** órgão de assessoramento do CDN nas decisões, políticas e diretrizes gerais de gestão do Fundo de Aval das Micro e Pequenas Empresas (Fampe). É composto por nove conselheiros do CDN, titulares ou suplentes, designados pelo Presidente do CDN;
- **Auditoria Interna:** unidade independente de referência na identificação e na avaliação constante dos riscos operacionais e de *compliance* aos quais o Sistema Sebrae está exposto, bem como na verificação da aderência das atividades da entidade às normas internas, às leis e às regulamentações vigentes. O grupo tem como missão prover o assessoramento para a efetiva e a transparente aplicação dos recursos do Sistema Sebrae, tendo como referencial os normativos de controles interno e externo. A unidade, que é vinculada funcionalmente ao CDN e administrativamente à Presidência, possui seu Regulamento de Auditoria fundamentado nas normas internacionais de Auditoria Interna emanadas do The Institute of Internal Auditors (IIA). Em conformidade com a Lei de Diretrizes Orçamentárias, o Relatório Consolidado com os Resultados da Auditoria Interna está disponível no Portal da Transparência (<https://transparencia.sebrae.com.br>);
- **Ouvidoria:** a Unidade de Ouvidoria integra a estrutura da Presidência do Sebrae Nacional e atua de forma integrada em todo o país. Conta com equipe técnica na sede nacional e com ouvidores e interlocutores da Ouvidoria em cada Sebrae nos estados. Em conformidade com a Lei de Diretrizes Orçamentárias, o Relatório Consolidado com os Resultados da Ouvidoria está disponível no Portal da Transparência (<https://transparencia.sebrae.com.br>).

### 4.1.2. Gestão tática e operacional

A Diretoria-Executiva (Direx), órgão colegiado de natureza executiva, é responsável pela gestão administrativa e técnica do Sebrae e é composta por uma Presidência, uma Diretoria Técnica e uma Diretoria de Administração e Finanças.

Compete à Direx, entre outras responsabilidades, cumprir e fazer cumprir o estatuto, o direcionamento estratégico, as diretrizes para elaboração do PPA e do Orçamento Anual, todos relativos ao Sistema Sebrae, assim como as demais diretrizes, políticas, prioridades e resoluções emanadas do CDN. Os diretores reúnem-se, ordinariamente, quinzenalmente e, extraordinariamente, sempre que convocados pelo Diretor-Presidente, sendo que as decisões são tomadas por maioria simples.

A operação do Sebrae é executada pelas unidades vinculadas à Direx, que são segregadas em:

- **Unidades de Relacionamento, Gestão e Competitividade:** responsáveis pela disponibilização de conhecimentos e inteligência em apoio ao desenvolvimento de produtos e serviços inovadores para os Pequenos Negócios, elaboração, gestão, monitoramento e avaliação de programas e projetos de atendimento, orientados para a obtenção de resultados para o público do Sebrae;
- **Unidades de Articulação Institucional:** responsáveis pela atuação junto a instituições públicas e privadas, visando à potencialização do ambiente econômico, legal e institucional favorável ao desenvolvimento dos Pequenos Negócios e em apoio ao Sistema Sebrae;
- **Unidades de Suporte e Gestão:** prestam serviços de suporte necessários ao Sebrae no desenvolvimento e na disponibilização de instrumentos e métodos adequados ao ambiente corporativo do Sistema Sebrae.

### 4.1.3. Órgãos de fiscalização e controle

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

- **Ministério da Economia:** órgão integrante da estrutura da administração pública federal direta, que possui a competência de supervisão da atividade do Sebrae, o que inclui a aprovação do orçamento e o pronunciamento sobre as conclusões contidas no Relatório e Certificado de Auditoria e no Parecer de Dirigente do Controle Interno, emitidos pela Controladoria-Geral da União (CGU). A interlocução com o Sebrae ocorre por meio da Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade (Sepec);

- **Congresso Nacional:** instituição bicameral que exerce o Poder Legislativo, composto pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal, tendo por funções cardeais: elaborar e aprovar leis e fiscalizar o Estado brasileiro;
- **TCU:** órgão de controle externo que exerce a fiscalização da União e das entidades da administração direta e indireta quanto à legalidade, legitimidade, economicidade e aplicação das subvenções, de modo a assegurar transparência e consecução dos interesses coletivos;
- **CGU:** órgão do Governo Federal responsável por assistir, direta e imediatamente, ao Presidente da República nos assuntos que, no âmbito do Poder Executivo, sejam relativos à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio das atividades de Controle Interno, Ouvidoria, Auditoria Pública, Correição, Prevenção e Combate à Corrupção.

#### 4.1.4. Instâncias externas de apoio à governança

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

- **Auditoria Contábil:** contrato com empresa de auditoria independente para emissão de opinião sobre as demonstrações contábeis do Sebrae/NA e dos Sebrae/UF;
- **Assessoria Jurídica do CDN:** contrato com assessor jurídico externo para apoio ao CDN em questões dessa natureza.

#### 4.1.5. Principais ações de supervisão, de controle e de correição

A Unidade de Auditoria Interna efetua o monitoramento das ações em resposta aos apontamentos, às recomendações e às determinações dos diversos órgãos de controle externo e internos, efetuando o reporte periódico do *status* de implementação dessas ações à Diretoria-Executiva e aos Conselhos Deliberativo e Fiscal.

O resumo do *status* dessas ações passou a ser divulgado no Portal da Transparência do Sebrae (<https://transparencia.sebrae.com.br>), em conformidade com a Instrução Normativa TCU 84/2020.



## 4.2. Planejamento Estratégico 2023

O Plano Anual 2020 foi executado a partir dos direcionadores de longo prazo estabelecidos no Planejamento Estratégico Sebrae 2023. Buscou-se promover uma transição gradual para um novo modo de se relacionar com os Pequenos Negócios, com o empreendedorismo e com todos os *stakeholders* pertencentes ao seu ambiente de atuação. Notadamente com o Governo Federal, objetivou-se ampliar a aderência às políticas de desenvolvimento, principalmente relacionadas a produtividade e emprego.

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

- O **Mapa Estratégico**, com os seus **Objetivos Estratégicos** e seus respectivos indicadores estratégicos, expressa as principais escolhas do Sistema Sebrae para contribuir com o que foi definido em suas declarações estratégicas e com as prioridades estabelecidas para um determinado período.
- Os **Indicadores de Planejamento** estabelecem uma base comum de monitoramento da eficiência da execução do Plano Anual e do alcance dos objetivos estratégicos
- Os **Programas Nacionais** representam o desdobramento e o detalhamento da Estratégia no médio e curto prazo. São responsáveis por guiar a execução dos principais objetivos a serem alcançados de forma sistêmica e integrada.
- As **Iniciativas**, definidas como projetos ou atividades, são os artefatos operacionalizadores da estratégia. Por meio delas, o Sebrae realiza toda a sua operação, em busca da geração de valor aos *stakeholders* e do cumprimento do pactuado em suas declarações estratégicas.

O Mapa Estratégico é a representação gráfica do Planejamento Estratégico Sebrae 2023. Ele suporta e define a contribuição, organização, integração e complementaridade das ações das 27 Unidades Federativas e do Sebrae Nacional, compondo o Sistema Sebrae.

Figura 4 – Mapa Estratégico do Sistema Sebrae



Tendo o mapa como a pedra fundamental, o Sebrae inicia o seu processo de desdobramento estratégico de

## Visão de Futuro

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

### Comunidade/Ecosistema

Fortalecimento dos Pequenos Negócios e economia

Atuar em rede para transformação do ambiente de negócios e territórios

### Experiência do Cliente

Qualidade e produtividade dos Pequenos Negócios

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

### Processos Internos

Operações internas e de mercado, de forma customizada

Compartilhar e integrar recursos visando à eficiência operacional

Capacidade digital

Desenvolver a Gestão com base na inovação, informação e conhecimento

### Recursos

Infraestrutura adequada para a evolução digital

Infraestrutura física  
Modernizar a infraestrutura física

Recursos financeiros  
- Ampliar as fontes de recursos  
  
- Melhorar a eficiência na aplicação dos recursos

de forma a garantir que as prioridades apontadas sejam executadas pela operação em todo o Sistema Sebrae.

## 4.2.1. Indicadores do Planejamento do Sistema Sebrae

Para mensurar o desempenho da execução do Plano 2020 e mobilizar todo o Sistema Sebrae em torno de metas que traduzam os desafios previstos para o período, foram definidos sete indicadores de planejamento. São indicadores que permitem a tomada de medidas de gestão tempestivas e de eventuais correções de rumo. Suas análises foram elaboradas pela Unidade de Gestão Estratégica.

Os indicadores de planejamento foram definidos a partir do Mapa Estratégico 2023, visando, principalmente, monitorar a cobertura do atendimento, a percepção de valor da instituição manifesta pelos seus clientes, o fomento ao empreendedorismo e à inovação, bem como a universalização do acesso ao crédito.

Com a pandemia da Covid-19, tais indicadores também auxiliaram no monitoramento do impacto da crise pandêmica sobre os Pequenos Negócios, seja com foco na sobrevivência dos negócios, seja para a retomada ou a adequação das operações institucionais.

**Tabela 1 – Resultados dos Indicadores do Planejamento em 2020**

Indicadores de Planejamento	Unidade	Meta	Resultados	% de alcance
Clientes atendidos por meio de serviços digitais	Número	2.776.859,00	3.758.963,00	135%
Clientes com garantia do Fampe assistidos na fase pós-crédito	Percentual	58,00	67,70	117%
Cobertura do Atendimento (ME+EPP)	Percentual	15,20	15,34	101%
Pequenos Negócios atendidos (MEI, ME, EPP)	Número	2.314.944,00	2.436.937,00	105%
Pequenos Negócios atendidos com soluções de inovação	Número	274.590,00	316.304,00	115%
Professores atendidos em soluções de educação empreendedora	Número	82.175,00	106.911,00	130%
Recomendação do Sebrae (NPS)	Pontos (-100 a +100)	76,60	69,05	90%



Os indicadores adotados para o Plano 2020 exploram os principais focos de atuação do Sebrae. O primeiro é o atendimento dos clientes por meio de serviços digitais. Observe-se que sua meta fora estabelecida antes da pandemia, visando ampliar a base de atendimentos por meio dos recursos e canais digitais.

O desejo de acelerar a transformação digital e ampliar a conectividade dos Pequenos Negócios convergiu com a urgência de o Sebrae fortalecer caminhos alternativos ao atendimento presencial, impactado pelas restrições impostas pelo isolamento social.

Esse contexto de exceção e o impacto na economia dos Pequenos Negócios certamente explica parte do excelente resultado atingido no indicador “Clientes atendidos por meio de serviços digitais”, superando sua meta em 35%, ou seja, um reflexo da necessidade do Sebrae de ampliar e diversificar seus atendimentos digitais e, ao mesmo tempo, dos Pequenos Negócios de buscarem orientação e qualificação, ainda mais necessárias em tempos de crise, por meios não presenciais.

Das 27 UF, apenas o ES e o PA não superaram suas metas nesse indicador, ainda que seus resultados tenham superado 70% e 85% os valores do ano anterior, respectivamente. Destaque para os Sebrae MT, RR e SP, que atingiram 150%, 164% e 225%, nessa ordem.

O segundo foco de atuação do Sebrae refere-se ao apoio ao acesso a crédito por meio do Fundo de Aval para as Micro e Pequenas Empresas (Fampe), oferecido pelo Sebrae aos Pequenos Negócios junto a agentes financeiros parceiros. Ele está relacionado ao objetivo estratégico “Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios”.

A superação da crise pandêmica exigiu medidas governamentais e empenho dos agentes financeiros a fim de socorrer os Pequenos Negócios por meio do crédito e de outros serviços financeiros. O Sebrae, nesse sentido, ampliou a oferta do Fampe e atuou para desburocratizar e facilitar ainda mais o crédito para os Pequenos Negócios.

Observado nítido aumento das operações de crédito para os Pequenos Negócios em 2020, o desafio para o Sebrae passou a ser atender um maior número de clientes que acessaram a garantia do Fampe na fase de pós-crédito. Na maioria dos Sebrae/UF, a meta desse indicador foi alcançada ou superada, com destaque para SC (256%) e para os estados que superaram em mais de 25% suas metas (DF, PB, PR e SP). No entanto, o desempenho de um grupo de Sebrae/UF foi abaixo da meta – concentrado na região Norte, além de SE e ES.

O terceiro foco de atuação institucional, monitorado pelos indicadores de planejamento, refere-se à ampliação da cobertura do atendimento aos Pequenos Negócios.

Desde o início da crise da Covid-19, o Sebrae adotou medidas para expandir o acesso aos seus serviços regulares, além de diversas inovações para orientar os empreendedores no enfrentamento da crise e na retomada das atividades. Na média nacional, a meta do indicador Cobertura do Atendimento (ME e EPP) foi atingida (101%).

Foi registrada certa desigualdade de performance entre os estados. Alguns estados superaram em mais de 30% suas metas de cobertura do atendimento, com destaque para MS, PR e SC. Um outro grupo, embora não atingindo 100% de suas respectivas metas, ficou muito próximo desse resultado. Por fim, identifica-se um terceiro grupo cujas metas ficaram abaixo de 85%. Considera-se o resultado aceitável em um ano atípico na economia e na sociedade como 2020.

Promover a cultura e a educação empreendedora também consistiu em um dos principais desafios do Sebrae em 2020, aqui expresso pelo indicador “Professores atendidos em soluções de educação empreendedora”, vinculado ao objetivo estratégico “Desenvolver o empreendedor do futuro”.

O desempenho nacional nesse indicador atingiu a importante marca de 142% – em princípio, sugerindo que a meta inicialmente prevista foi subestimada. No entanto, é sabido que o setor educacional foi um dos mais impactados pela pandemia da Covid-19, retirando os professores de sala de aula e, ao mesmo tempo, desafiando-os a se qualificarem para os novos tempos das relações ensino-aprendizagem, impostos pelo isolamento social.

Podemos inferir que, nesse contexto, um número crescente de docentes buscou qualificar-se no tema empreendedorismo, fosse pela importância em si para desenvolverem seus alunos com os recursos e conteúdos on-line, amplamente ofertados pelo Sebrae, fosse visando desenvolver suas próprias habilidades e conhecimentos diante de um cenário de rápidas e desafiadoras transformações sociais.

Há, portanto, genuína oportunidade de expansão desse atendimento. Motivações específicas explicam esse desempenho, tais como acordos firmados com governos locais para promover a qualificação de docentes frente à oportunidade criada pela pandemia.

Outro indicador de planejamento que desafiou o Sistema Sebrae em 2020 é o que mostra sua atuação junto aos “Pequenos Negócios atendidos com soluções de inovação”. O desempenho do Sistema Sebrae superou a meta nacional em 15%.

Entre os 20 estados que superaram a meta, destaque para aqueles que atingiram mais de 150% (RR, PA, MA, RN e MS).

Diante das diversas frentes de atuação institucional junto ao seu público direto – os Pequenos Negócios potenciais e estabelecidos –, em 2020, o Sebrae visou atingir índices de satisfação desse público, traduzidos em recomendação da instituição. Esse índice é obtido por meio da metodologia Net Promoter Score – NPS.

Para 2020, o Sebrae definiu uma meta de 76,6 pontos na recomendação dos seus clientes atendidos na pontuação NPS. Apesar de não ter alcançado a meta, a *performance* do Sistema Sebrae atingiu 90% da pontuação pretendida, o que o coloca no mesmo patamar de empresas competitivas no mercado. Destaque para os estados do AC, AL, MS e PI, os quais alcançaram o índice previsto. Na maioria, o resultado ficou entre 85% e 99% da meta.

Tem-se, portanto, oportunidade para qualificar a percepção do público atendido e geral em relação ao Sebrae e à sua recomendação a terceiros. Esse resultado contrasta com alguns acima analisados, como o expresso pelo indicador “Clientes atendidos por meio de serviços digitais”, o qual demonstra inequívoca efetividade do Sebrae em expandir sua oferta e relacionamento junto aos clientes nesses canais.

O atendimento por meio de serviços digitais foi o indicador de melhor *performance* institucional em 2020, se considerada a distribuição dos Sebrae/UF em todo o país, que atingiram ou superaram a sua meta. Esse é um forte indício de que a pandemia da Covid-19 e o cenário dela decorrente aceleraram a necessidade de uma ampla transformação digital na oferta de produtos e serviços, bem como na maneira de o Sebrae se relacionar com seus clientes e potenciais empreendedores.

Outra importante tendência observada a partir dos resultados dos indicadores de planejamento considerados nessa análise é a de que o público de docentes estabeleceu grande afinidade e demanda junto ao Sebrae, o que pode se tornar um fator determinante, a médio prazo, para que o empreendedorismo seja transformado de forma qualitativa em todo o país.

Na tabela a seguir, temos os resultados de desempenho de todos os Sebrae/UF no ano de 2020.

Tabela 2 – Resultado % por indicador e Sebrae/UF

UF / % atingido indicador	Clientes atendidos por meio de serviços digitais	Clientes com garantia do Fompe assistidos na fase pós-crédito	Cobertura do atendimento (ME+EPP)
AC	119%	57%	131%
AL	104%	100%	118%
AM	106%	78%	109%
AP	115%	51%	84%
BA	125%	95%	72%
CE	140%	103%	52%
DF	138%	128%	112%
ES	72%	23%	66%
GO	113%	106%	42%
MA	114%	100%	98%
MG	108%	123%	86%
MS	127%	93%	156%
MT	150%	103%	87%
PA	85%	100%	106%
PB	136%	130%	96%
PE	109%	107%	114%
PI	132%	101%	49%
PR	161%	128%	138%
RJ	133%	123%	107%
RN	116%	87%	116%
RO	121%	115%	69%
RR	164%	77%	93%
RS	122%	112%	102%
SC	125%	256%	143%
SE	111%	47%	55%
SP	225%	127%	109%
TO	140%	110%	125%

<b>Pequenos Negócios atendidos (MEI, ME, EPP)</b>	<b>Pequenos negócios atendidos com soluções de inovação</b>	<b>Professores atendidos em soluções de educação empreendedora</b>	<b>Recomendação do Sebrae (NPS)</b>
111%	131%	357%	102%
115%	139%	274%	100%
82%	83%	91%	95%
97%	149%	223%	87%
96%	143%	60%	96%
75%	116%	347%	83%
108%	134%	146%	91%
75%	68%	453%	86%
65%	92%	209%	93%
94%	216%	575%	89%
92%	67%	205%	92%
155%	562%	180%	100%
95%	120%	122%	82%
145%	163%	52%	98%
96%	91%	133%	81%
85%	101%	330%	88%
86%	106%	527%	101%
135%	108%	134%	86%
105%	140%	353%	92%
115%	187%	70%	96%
109%	130%	332%	99%
79%	179%	605%	98%
103%	139%	226%	88%
124%	103%	346%	87%
70%	79%	149%	95%
116%	57%	0%	88%
104%	142%	637%	89%

Por se tratar de um indicador novo no cenário de resultados institucionais monitorados, o registro e o monitoramento do indicador “Clientes com Garantia do Fome” necessitam de reforço na comunicação e na orientação sobre seus procedimentos.

Para o indicador “Cobertura do atendimento (ME+EPP)”, é quase unânime a manifestação de que a pandemia e seus contextos socioeconômicos, em especial o isolamento social, exerceram forte impacto no atendimento e no relacionamento com esse público, o qual é adepto, preferencialmente, do atendimento presencial e continuado, incluídas as visitas técnicas às próprias empresas. Destaque para as manifestações de dificuldades e adaptação desse público às soluções digitais, amplamente disponibilizadas pelos Sebrae/UF.

O indicador “Pequenos Negócios atendidos (MEI+ME+EPP)” igualmente foi impactado pela pandemia da Covid-19. Em contraponto, as alternativas de atendimento por vias digitais supriram de maneira substancial esse impacto, apesar da baixa cultura digital do público-alvo e das limitações logísticas de acesso à internet nos territórios.

Para o indicador “Pequenos Negócios atendidos com soluções de inovação”, a pandemia também motivou o baixo desempenho daqueles estados que não atingiram suas metas. Mesmo com os esforços para suprir esse atendimento por meio digital e a distância, a receptividade do público não correspondeu.

“Professores atendidos com soluções de educação empreendedora” é um indicador cuja meta fora pactuada em junho de 2020 e, portanto, seus resultados compreendem apenas os últimos seis meses do ano de 2020.

Net Promoter Score (NPS) ou índice de recomendação do Sebrae foi o indicador mais impactado entre todos os Sebrae/UF, notadamente em razão dos impactos da pandemia nas formas tradicionais de atendimento e relacionamento com os clientes, em grande parte ainda não plenamente exitosas ao migrarem para os meios virtuais e/ou digitais, a despeito do enorme alcance já atingido.

## 4.2.2. Resultados Consolidados

### TEMA: AMBIENTE DE NEGÓCIOS

- **R\$ 36,4 milhões** aplicados no **Programa Nacional**;
- **245 municípios** atendidos com o **Cidade Empreendedora**;
- **105 municípios** com políticas públicas de **melhoria do ambiente de negócios**;
- **199 municípios** com projetos de **mobilização e articulação de lideranças**;
- **23 municípios** com a Lei Geral regulamentada;
- **1 estado** com registro mercantil digital;
- **Sebrae executou R\$ 1,46 milhão**, no âmbito do Programa de Ambiente de Negócios, por meio dos seguintes estados: AC, AM, AP, CE, DF, MS, MT, RS e RR. Entre os resultados principais, estão:
  - ◇ Desenvolvimento de evolutiva para **atualização dos dados da empresa, sem custo para o cidadão**;
  - ◇ Automatização do fluxo de encerramento de empresas, **retirando geração de guia de pagamento**;
  - ◇ Implantação da ferramenta de **gestão de chamados GLPI**, em uso, por todas as Juntas Comerciais do convênio;
  - ◇ **Automatização do sistema de pagamentos** da JUCERR e JUCEAC.
- O Sebrae executou **R\$ 1,9 milhão em 2020 em Compras Governamentais**, capacitando os Pequenos Negócios a participarem de processos licitatórios do governo. **Os principais resultados foram:**
  - ◇ Desenvolvimento do aplicativo ComprasNet Mobile;
  - ◇ Melhoria no primeiro acesso, Linha de Fornecimento, Sicaf e Mensagens;
  - ◇ Sala de Disputa – Visão do Pregoeiro;
  - ◇ Evolução da carga diária do SIASG para o Comprasnet – Atender evolução Sala Disputa – Pregoeiro;
  - ◇ Integrações e Evoluções SIASG;
  - ◇ Concepção da área de trabalho para os usuários Governo.

## TEMA: COMPETITIVIDADE

- **6.579 pessoas físicas** atendidas;
- **20.000 Pequenos Negócios** atendidos;
- **R\$ 396 milhões em negócios gerados** por meio de conexões corporativas;
- **US\$ 28.721.141** em negócios fechados – Rodada de Negócios Internacionais – convênio com o BID ConnectAmericas;
- **US\$ 3.206.018** em negócios estimados – Rodada de Negócios – convênio com o BID ConnectAmericas;
- **482 Agentes Locais de Inovação (ALI)** em campo e **9.222 empresas** com atendimento iniciado em 2020;
- 7 grandes **parcerias com grandes empresas**: Coca-Cola Solar, Coca-Cola Brasil, Yara Brasil, Ampliação Malwee, Ampliação Renner, Natura, Serasa;
- **R\$ 13,7 milhões** investidos no **Programa Agronordeste**, com os seguintes resultados:
  - ◇ Inteligência de dados e promoção de inovação e tecnologia;
  - ◇ Assistência técnica e gerencial;
  - ◇ Promoção de estratégias digitais de negócios;
  - ◇ Rodadas de negócios digitais e acesso a plataformas de *marketplace*;
  - ◇ Apoio na obtenção de certificações e agregação de valor aos produtos;
  - ◇ Orientação para o acesso ao crédito em modelos de negócio diferenciados;
  - ◇ Apoio a pequenas agroindústrias;
  - ◇ Constituição do Observatório de Inteligência.
- **R\$ 661.957,00** investidos em **Inteligência Estratégica para os Pequenos Negócios Rurais, com os seguintes avanços**:
  - ◇ Transformação Digital para os negócios rurais (pesquisa em tecnologias digitais);
  - ◇ Realização de *lives* e publicação de artigo sobre tecnologias digitais para Pequenos Negócios;
  - ◇ Elaboração de estudos (agroindustrialização, alimentos funcionais, produtos minimamente processados, circuitos curtos de comercialização);
  - ◇ Implementação do Observatório de Inteligência com equipe do Programa AgroNordeste;
  - ◇ Elaboração de modelos de negócios para nichos de mercado.



- Aprovação de **R\$ 10,15 milhões** para investimento em P, D &I pela **Petrobras em 18 Pequenos Negócios selecionados no Projeto;**
- O Sebrae contribuiu com a **Agenda Nacional de Desenvolvimento e Competitividade do Artesanato Brasileiro**, com destaque para as principais entregas abaixo relacionadas:
  - ◇ Plano de trabalho estruturado, prevendo as seguintes ações: Prêmio do Artesanato; Portal do Artesanato Brasileiro; Feiras e rodadas de negócios;
  - ◇ Centro Sebrae de Referência do Artesanato Brasileiro (CRAB), Laboratórios Técnicos e Artesanato Mais Competitivo;
  - ◇ R\$ 692.000,00 para aquisição, pelo Sebrae Nacional, de espaço físico e montagem para a participação do Sebrae na 31ª Feira Nacional de Artesanato.
- **Programa Brasil Mais** com os seguintes resultados:
  - ◇ Desenvolvimento de metodologia ágil de intervenção nas empresas;
  - ◇ 482 Agentes Locais de Inovação em campo;
  - ◇ 9.222 empresas com atendimento iniciado.

## TEMA: AGRONEGÓCIO

- **Agroecologia:**
  - ◇ Instalação e condução de 29 Unidades de Referência Tecnológica;
  - ◇ Capacitação de 2.238 técnicos e produtores em aspectos relacionados à agroecologia e à produção orgânica;
  - ◇ Elaboração de três vídeos sobre aspectos da agroecologia e da produção orgânica;
  - ◇ Estudos sobre impactos promovidos pela adoção de tecnologias adaptadas para a agricultura orgânica por produtores rurais;
  - ◇ Elaboração de portfólio de tecnologias em agroecologia e produção orgânica;
  - ◇ Elaboração de catálogo sobre disponibilidade de insumos biológicos para sistemas de produção orgânicos e agroecológicos.

- **Aquitech:**

- ◇ Realização de estudos e elaboração de indicadores das cadeias produtivas: tilápia, tambaqui, pirarucu, camarão e ostra nativa;
- ◇ *Apps mobile* para o setor aquícola;
- ◇ Pequenos Negócios com boas práticas de sustentabilidade implementadas;
- ◇ Protótipos de sistemas aquícolas de produção de tilápia com baixa demanda hídrica proposto;
- ◇ Manual técnico de estrutura e modelos de negócio de sistemas produção de tilápia;
- ◇ Banco de dados temático sobre aquicultura para as espécies tilápia, tambaqui, pirarucu, camarão e ostra nativa.

- **Mapa de Oportunidades:**

- ◇ Organização de mapa de produção, consumo e informações sobre as originalidades, especificidades e especializações regionais de produtos agroalimentares diferenciados em três estados do Nordeste (AL, PE e SE);
  - ◇ Plataforma digital com dados de produtos agroalimentares;
  - ◇ Banco de dados georreferenciados e integrados sobre produtos agroalimentares diferenciados e sua conexão com o consumo local, na gastronomia, nos polos de turismo em três estados do Nordeste (AL, PE e SE);
  - ◇ Disponibilização de informações qualificadas sobre produtos alimentares diferenciados, produzidos em territórios de três estados do Nordeste (AL, PE e SE), visando fomentar a conexão entre a produção e o consumo, incluindo atividades gastronômicas e as rotas turísticas correlatas;
  - ◇ Estudos e pesquisas da Embrapa sobre produtos agroalimentares diferenciados, produzidos nos territórios contemplados pelo projeto.
- Disponibilização do **DataSebrae Biogás**, por meio do convênio com a **Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial – UNIDO**, que permitirá que as empresas tenham dados, busquem parceiros aliados à tecnologia e equipamentos para a autogeração do biogás.

## TEMA: TURISMO

- **Investe Turismo:**
  - ◇ Estruturação de novos produtos e roteiros turísticos com foco na experiência do visitante;
  - ◇ Articulação com o mercado para inserção dos produtos criados, além de promoção dos destinos em diversos canais;
  - ◇ Realização de ações de aproximação de *startups* com os Pequenos Negócios da cadeia do turismo;
  - ◇ Fortalecimento da governança dos destinos por meio da implementação de metodologias com foco no envolvimento empresarial.

## TEMA: EMPREENDEDORISMO

- **26.802 pessoas físicas** alcançadas;
- **5.540 Pequenos Negócios** atendidos;
- **6.333 inscritos no Empretec Summit**;
- **10 mil mulheres capacitadas** nos 551 municípios;
- **1.049.974 de vagas ofertadas** na Semana Global do Empreendedorismo;
- **R\$ 19,3 milhões** aplicados na educação empreendedora dos alunos da Educação Básica;
- **1,7 milhão** de pessoas física atendidas;
- **3.721 Pequenos Negócios** atendidos;
- **116.798 mil professores** capacitados em soluções do Sebrae;
- **3.989 municípios** com educação empreendedora;
- Portfólios de soluções foram reajustados para o **atendimento on-line**.

## TEMA: INOVAÇÃO

- **R\$ 23,3 milhões** aplicados no **Programa Nacional**;
- **18.356 pessoas físicas** atendidas;
- **9.782 Pequenos Negócios** atendidos;
- A atuação com os Ecossistemas Locais de Inovação foi totalmente remodelada para uma atuação **100% on-line**;

- Adaptação e criação de produtos para a plataforma 100% on-line como: **ALI (Agentes Locais de Inovação), Sebraetec, Seminário Startup Summit, Up Digital;**
- **O Projeto ALI** acompanhou **482 agentes** a **3.828 empresas** em 2020;
- **CATALISA** – foram realizados *workshops* para os 27 Sebrae Estaduais, que reuniram mais de 1.350 participantes;
- **INOVATIVA:**
  - ◇ 232 *startups* aceleradas, sendo 20 *startups* de impacto social e ambiental;
  - ◇ 1.195 *startups* aceleradas no programa, sendo 86 delas no Inovativa de Impacto;
  - ◇ Mais de R\$ 18,1 milhões em subvenção e fomento já foram recebidos pelas *startups* aceleradas no programa.

## TEMA: RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

- **R\$ 424 milhões** executados nas iniciativas relacionadas ao **Programa Cliente em Foco;**
- **9 milhões** de atendimentos realizados;
- **2,1 milhões** de pessoas físicas atendidas;
- **2,3 milhões** de Pequenos Negócios atendidos;
- **R\$ 11,8 milhões** aplicados em soluções que visam às necessidades dos clientes;
- **100 soluções** aprovadas para compor o portfólio Sebrae.

## TEMA: A MARCA SEBRAE

- **R\$ 1,6 milhão** aplicados em iniciativas que promoveram a imagem institucional do Sebrae;
- **Consolidação do Sebrae** como um *player* fundamental no fortalecimento dos Pequenos Negócios;
- **Fortalecimento e posicionamento do Sebrae** no contexto pós-pandemia.

## TEMA: INTELIGÊNCIA DE DADOS E GESTÃO DO CONHECIMENTO

- Mapeamento de **80 soluções de dados** no Sistema Sebrae;
- **Nacionalização** de ambiente de dados externos;
- Entregue com o Grupo de Trabalho de Implantação da Lei Geral de Proteção de Dados a proposta da **Política de Gestão de Dados, Política de Privacidade** e atualização da **Política de Segurança da Informação**.

## TEMA: GESTÃO DE PESSOAS

- **R\$ 142,5 milhões** aplicados em ações para a complementação do seguro saúde e para ampliação da maturidade das práticas de gestão de pessoas, em especial para a implementação da Política de Gestão de Pessoas – SGP 9.0 para o Sistema Sebrae;
- Ações de **transição** dos colaboradores para o trabalho em **home office**.

## TEMA: SERVIÇOS FINANCEIROS

- **R\$ 332 milhões** destinados ao Fundo de Aval para as Micro e Pequenas Empresas (**Fampe**);
- **830 mil** atendimentos;
- **Redução de 33%** no índice de inadimplência;
- **R\$ 3,07 bilhões** em crédito concedido por meio de **52.302 operações**;
- **R\$ 2,34 bilhões** em garantias prestadas;
- **Implantação do Crédito Assistido**, vinculado às operações garantidas pelo **Fampe**, com 37,3 mil empresas atendidas na fase de **pré-crédito** e **24,7 mil** empresas atendidas na fase **pós-crédito**;
- **814 Empresas Simples de Crédito (ESC)**, constituídas desde 2019, apresentando um patrimônio de R\$ 386 milhões;
- **877 empresas** atendidas por meio do **Projeto Capital Empreendedor**.

## TEMA: GERAÇÃO DE RECEITA

- **49 mil** aplicados no Programa Nacional Sebrae + Receitas;
- Disponibilização do **Radar de Oportunidades** para captação de recursos por meio de **editais nacionais e internacionais**.

## TEMA: PARCERIAS

- Mapeamento e construção de **redes de parceiros nacionais e internacionais**;
- Implementação de **jornada de relacionamento** com parceiros existentes;
- Elaboração de **guia de boas práticas** adotadas por parceiros;
- Apoio à realização de **24 parcerias estratégicas**.

## TEMA: TECNOLOGIA

- Investimento de **R\$ 3 milhões** na aquisição de *data center*, infraestrutura de TI, licenças do Office 365 e serviços de segurança.

## TEMA: TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

- **Planejamento e diagnóstico** do CSC – Centro de Serviços Compartilhados para implantação em 2021.

### 4.2.3. Visão Global do Plano Anual 2020

O Sebrae definiu em 2020 o seu Planejamento Estratégico para o horizonte temporal de 2023. Nesse trabalho, atualizou suas Declarações Estratégicas (Propósito, Missão e Valores), estabeleceu novos Objetivos Estratégicos, com os seus respectivos Indicadores, e elaborou um conjunto de 18 Programas Nacionais.

Todos esses artefatos reorientaram a atuação do Sistema Sebrae, tornando imperativa a adequação do Plano Anual em operação no ano de 2020. Buscou-se, neste momento, estabelecer uma correlação entre os novos Programas Nacionais com os que tinham sido planejados em 2019 para o ano de 2020.

Esse modelo de planejamento foi baseado em um processo incremental, no qual, em um primeiro momento, os Sebrae/UF definem as suas estratégias prioritárias, materializadas em forma de Programas Nacionais e Locais e, em um segundo momento, após a aprovação do Plano pelo Conselho Deliberativo Nacional (CDN), realizam os detalhamentos operacionais, definindo os planos de ação organizados em projetos e atividades.

O ganho na adoção desse modelo foi o de permitir que cada Sebrae/UF concentrasse seus esforços na definição das suas prioridades para o próximo ciclo de execução, deixando o detalhamento de projetos e atividades que executariam tais prioridades para um segundo momento, com um planejamento mais aprofundado.

O Sistema Sebrae executou R\$ 3,427 bilhões em despesas em 2020. A seguir, apresentaremos como ficaram organizadas todas as despesas em cada uma das perspectivas do Mapa Estratégico, demonstrando a estratégia por trás dessa alocação estratégica de recursos.

#### Quadro 1 – Despesa Executada por Perspectiva

<b>PERSPECTIVA: Sociedade e ecossistema</b>			<b>R\$ 65.199</b>
Promover a ocupação e renda por meio do empreendedorismo	Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na nova economia	Atuar em rede para transformação do ambiente de negócios e territórios	
<b>PERSPECTIVA: Cliente</b>			<b>R\$ 1.051.709</b>
Desenvolver o empreendedor do futuro	Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios	Promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador	
<b>PERSPECTIVA: Processos Internos</b>			<b>R\$ 1.033.344</b>
Ampliar a cobertura e a efetividade do atendimento	Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na nova economia	Atuar em rede para transformação do ambiente de negócios e territórios	
Ampliar e fortalecer as parcerias que potencializam as transformações no ecossistema	Elevar a maturidade digital	Desenvolver a gestão, com base na inovação, na informação e no conhecimento	
<b>PERSPECTIVA: Recursos</b>			<b>R\$ 1.277.202</b>
Assegurar a prontidão e a aptidão do capital humano e o alinhamento da cultura organizacional à estratégia	Prover infraestrutura de dados para a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento com eficiência	Prover tecnologia adequada para uma constante evolução digital	
Modernizar a infraestrutura física	Ampliar as fontes de recursos	Melhorar a eficiência na aplicação dos recursos	
<b>TOTAL – R\$ 3.427.455</b>			

A perspectiva “Sociedade e ecossistema” executou 78% dos recursos planejados para o período. Quase 60% do volume de recursos executados nessa perspectiva estão vinculados ao Programa de Ambiente de Negócios. Outros 36% estão vinculados ao Programa Brasil + Inovador e o restante dos recursos está vinculado ao Programa Brasil + Empreendedor e alguns programas locais.

Cabe ressaltar que o Sistema Sebrae aporta 31% do seu recurso para o atendimento direto aos seus clientes – Perspectiva “Clientes”. É importante explicar que, para alcançar melhores resultados para o cliente, os recursos aplicados nas outras perspectivas devem trabalhar de forma cooperativa, desenvolvendo soluções, contratando e capacitando colaboradores para o atendimento, melhorando a eficiência operacional do Sebrae, entre outros aspectos.

Para a perspectiva “Clientes”, as despesas estão organizadas em duas principais frentes: a primeira, que abarca 82% dos recursos, é voltada para os Programas Nacionais. Nessa frente, estão as principais estratégias voltadas para o atendimento direto aos clientes do Sebrae. São seis os Programas Nacionais que contribuem com essa perspectiva: o Programa Empreendedor do Futuro; Brasil + Empreendedor; Brasil + Competitivo; Brasil + Inovador; Sebrae + Finanças e Cliente em Foco, sendo que o Programa Cliente em Foco foi o maior em termos de execução de recursos, respondendo por 40% do total executado na perspectiva.

Uma outra frente vinculada à perspectiva de “Cliente” é a Gestão do Atendimento Integrado e Segmentado, que dá o suporte necessário para a execução das ações estratégicas da Organização.

A Perspectiva “Processos Internos” executou 30% do total de recursos do Sistema Sebrae. O foco principal da execução nessa perspectiva é dar o suporte necessário para que o Sebrae atue na perspectiva de “Clientes” e “Sociedade/ Ecossistema”.

Os programas vinculados a essa perspectiva são: Programa Cliente em Foco; de Gestão do Portfólio; Transformação Digital; Transformação Organizacional; Gestão de Riscos Estratégicos; Sebrae em Rede; Gestão da Marca Sebrae; Sebrae + Parceiro; Brasil + Competitivo; Ambiente de Negócios; TI 5.0 e Inteligência e Gestão do Conhecimento. Os processos abarcados estão voltados principalmente para gestão administrativa, articulação e gestão de parcerias e potencialização do ambiente dos Pequenos Negócios, que juntos respondem por pouco mais de 92% dos recursos executados.



Por fim, o Sebrae aportou o maior volume de recursos à perspectiva “Recursos” do Mapa Estratégico, chegando a um montante de R\$ 1,2 bilhão no ano de 2020, o que corresponde a 37% da sua aplicação total.

Os programas vinculados a essa perspectiva são: Gestão Estratégica de Pessoas; Inteligência e Gestão do Conhecimento; Transformação Digital; TI 5.0; Cliente em Foco; Sebrae + Receitas e Transformação Organizacional. Esses processos juntos representam 17% do total aplicado na perspectiva.

A maior parte desse recurso, R\$ 1,1 bilhão, foi alocada no objetivo estratégico de “Assegurar a prontidão e aptidão do capital humano e o alinhamento da cultura organizacional à estratégia”. Esse objetivo abarca o processo de pagamento da folha dos colaboradores do Sistema Sebrae, assim como absorve o investimento na capacitação dos colaboradores.

Ressalta-se que grande parte da folha de pagamentos do Sistema Sebrae é destinada à remuneração de colaboradores que atuam diretamente no atendimento aos clientes. Isso se deve ao caráter do negócio da nossa Organização, de prestação de serviços como uma “empresa de consultoria e agência de desenvolvimento”.

#### **4.2.4. Programas Nacionais**

Principais vetores de execução do Planejamento Estratégico 2023, os Programas Nacionais ajudam a dar maior concretude aos objetivos estratégicos e seus indicadores.

Podemos afirmar que os Programas Nacionais funcionam como a principal chave que faz a transição entre o Planejamento Estratégico e o Plano de Ação e seus desdobramentos na operação do Sebrae. Isso porque os programas estabelecem em seus Documentos de Referência regras que orientam a execução de um conjunto considerável de iniciativas e recursos executados no Plano de Ação, ajudando a dar concretude ao Planejamento Estratégico 2023.

Foram definidos 18 Programas Nacionais no Planejamento Estratégico 2023, sendo que 15 deles guiaram a operação do Plano Anual 2020. Os programas Sebrae + Parceiro e Gestão de Riscos Estratégicos foram executados; porém, sem a aplicação de recursos. Já os Programas Sebrae em Rede e Transformação Digital não foram executados em 2020 no âmbito dos Programas Nacionais. A seguir, apresentamos o volume de recursos aplicado nos Programas Nacionais em 2020:

**Tabela 3 – Aplicação de recursos por Programa Nacional**

Programas Nacionais	R\$/MIL		
	Previsão	Execução	% Exec.
Ambiente de Negócios	45.075	36.456	81%
Brasil + Competitivo	66.174	44.287	67%
Brasil + Empreendedor	12.072	4.735	39%
Brasil + Inovador	31.694	23.355	74%
Cliente em Foco	548.106	424.263	77%
Empreendedor do Futuro	27.600	19.301	70%
Gestão da Marca Sebrae	1.653	1.619	98%
Inteligência e Gestão do Conhecimento	1.962	1.033	53%
Gestão do Portfólio	17.849	11.863	66%
Gestão Estratégica de Pessoas	151.479	142.555	94%
Sebrae + Finanças	339.229	336.849	99%
Sebrae + Receitas	234	49	21%
T.I 5.0	4.703	3.078	65%
Transformação Organizacional	1.600	176	11%
<b>Total dos Programas Nacionais</b>	<b>1.249.430</b>	<b>1.049.619</b>	<b>84%</b>

#### 4.2.4.1. Programa Nacional Ambiente de Negócios

Estruturado para desenvolver o ambiente de negócios com foco na melhoria das políticas públicas voltadas à promoção da competitividade dos Pequenos Negócios e ao fomento do empreendedorismo. Ele contribui diretamente com o objetivo estratégico “Atuar em rede para transformação do ambiente de negócios no Território”.

A adesão ao programa foi ampla: 26 estados o executaram, somando um total de R\$ 36,4 milhões aplicados. O programa desenvolveu ações nas seguintes frentes: marcos legais e infralegais, desburocratização e simplificação; governança, lideranças e parcerias; serviços empresariais e inteligência territorial; inclusão produtiva; e uso do poder de compra.

No caso do Ambiente de Negócios, o contexto de restrição imposto pela pandemia trouxe grandes desafios à operação, principalmente na articulação estabelecida com os municípios, uma vez que, em sua maioria, os planos de ação não puderam ser cumpridos e impactaram as estratégias definidas em ações de desenvolvimento territorial. Além disso, houve cancelamentos das atividades presenciais nos projetos e atividades, em virtude das restrições de distanciamento, impactando as ações e planejamentos estruturados para o ano orçamentário.

Apesar dos entraves, alcançou-se 245 municípios atendidos com o Cidade Empreendedora, 105 municípios com conjunto de políticas públicas para melhoria do ambiente de negócios implementado, 199 municípios com projetos de mobilização e articulação de lideranças implementados, 23 municípios com a Lei Geral regulamentada e um estado com registro mercantil digital.

#### 4.2.4.2. Programa Nacional Brasil + Competitivo

Atua com foco em elevar a sustentabilidade, a competitividade e a produtividade dos Pequenos Negócios com foco na sobrevivência das empresas e na retomada das atividades, frente ao cenário de pandemia e pós-pandemia. Ele contribui diretamente com o objetivo estratégico “Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios”.

O programa está presente em todas as regiões e teve uma execução de R\$ 44,2 milhões em 2020, atendendo 6.579 pessoas físicas e mais de 20 mil Pequenos Negócios. As 131 iniciativas que operacionalizaram o programa foram assim distribuídas: 25% do setor industrial, 23% do agronegócio, 22% de serviços, 11% de comércio, 8% de turismo, 2% de artesanato e 8% de outras tipologias.

Destacam-se como entregas:

- Realização de sete novas parcerias com grandes empresas, buscando desenvolver a cadeia de Pequenos Negócios vinculada (Coca-Cola Solar, Coca-Cola Brasil, Yara Brasil, Ampliação Malwee, Ampliação Renner, Natura e Serasa);
- R\$ 396 milhões em negócios gerados a partir de atividades da linha de atuação conexões corporativas;
- Negócios fechados nas rodadas de negócios internacionais do convênio o BID ConnectAmericas: US\$28.721.141; expectativa de transações futuras para 12 meses: US\$ 150.885.428;
- Volume de negócios estimados durante a Rodada de Negócios em convênio com Conampe: US\$ 3.206.018,10; volume de negócios estimados após 12 meses: US\$ 4.006.745,40;
- Realização de 20 *webinars* na temática de exportação, com alcance de 239.622 pessoas;
- 482 Agentes Locais de Inovação (ALI) em campo e 9.222 empresas com atendimento iniciado em 2020;

- Participação do Sebrae Nacional na implementação do PNCE no Brasil: elaboração de matriz nacional de serviços e conteúdos Sebrae de internacionalização; *workshops* de construção metodológica do Brazil Trade Hub, recurso do Prosperity Fund para a inserção de Micro e Pequenas Empresas no Comércio Exterior.

Os resultados foram alcançados ao se superar grandes desafios, destacando-se: a dificuldade de pactuação de resultados de transformação nas empresas atendidas (muitas passaram um bom tempo fechadas em 2020); a reformulação da estratégia de atendimento do programa frente aos desafios postos pela pandemia; a dificuldade de captação de Micro e Pequenas Empresas; e a dificuldade de contratação das consultorias especializadas no prazo necessário para atendimento às empresas.

#### 4.2.4.3. Programa Nacional Brasil + Empreendedor

Busca fortalecer o comportamento e a atitude empreendedora de pessoas, contribuindo para o desenvolvimento e o aprimoramento de suas competências e habilidades e de melhor desempenho profissional. Ele contribui diretamente com o objetivo estratégico “Promover a ocupação e renda por meio de empreendedorismo”.

A adesão ao programa foi ampla: 15 estados o executaram, somando um total de R\$ 4,7 milhões aplicados e alcançou 26.802 pessoas físicas e 5.540 Pequenos Negócios atendidos.

Em 2020, objetivou-se consolidar as bases de dados de clientes e os mecanismos de relacionamento com os participantes do Empretec, curso de maior sucesso do Sebrae, voltado para o desenvolvimento de habilidades empreendedoras. Destaca-se a realização do Empretec Summit, evento que contou com 6.333 inscritos, de todos os 27 estados. Em relação à linha de ação de empreendedorismo feminino, mais de 10 mil mulheres capacitadas em competências técnicas e socioemocionais em 12 estados e 551 municípios.

Em relação ao desenvolvimento de lideranças que estimulam o empreendedorismo, foram: publicados dois *e-books* para Liderança na Gestão Escolar e a Nova Liderança Municipal; ofertadas *lives* nas plataformas de *streaming* para mais de cinco mil participantes; realizados eventos, como o Líderes em Movimento, para mais de 11 mil participantes.

A Semana Global do Empreendedorismo é a quarta linha de ação e teve como tema “A retomada da economia e o papel do empreendedorismo”. Foram ofertadas diversas atividades digitais e presenciais com diferentes públicos ao longo do mês, com mais de 7.636 eventos cadastrados, 1.049.974 de vagas ofertadas e mais de 915 eventos oficiais nos municípios.

A pandemia foi o desafio para esse programa. Grande parte das ações estava prevista na forma presencial. O portfólio do projeto Polo de Liderança foi para plataforma digital, ampliando o alcance nacional, a exemplo dos produtos Flow e Rotas de Liderança. Da mesma forma, a interação do projeto Empreendedorismo Feminino e do Empretec teve que ser ajustada para o digital. Logo, a transformação digital foi também a grande oportunidade explorada pelo Programa.

#### 4.2.4.4. Programa Nacional Brasil + Inovador

Objetiva fomentar e acelerar o crescimento de Pequenos Negócios inovadores por meio da conexão com os demais atores que atuam no ambiente e da ampliação do acesso a redes de inovação. Ele contribui diretamente com o objetivo estratégico “Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na nova economia”.

Os 23 estados que aderiram ao programa executaram R\$ 23,3 milhões em 2020 e atenderam 18.356 pessoas físicas e 9.782 Pequenos Negócios.

O grande desafio em 2020 para o Programa foi manter sua execução, mesmo em períodos de distanciamento social. As diversas linhas de atuação buscaram alternativas. O Sebraetec, por exemplo, adaptou todas suas fichas técnicas para aplicação remota, além de desenvolver protocolos higiênico-sanitários e orientativos para migração ao *marketplace*.

A atuação com os Ecossistemas Locais de Inovação foi totalmente remodelada para uma atuação 100% on-line. Nesse modelo, alcançou-se a marca de 41 municípios com ecossistemas mapeados: 20 em nível de maturidade inicial, 15 em estruturação e seis em desenvolvimento; sete estados atuando com a metodologia; 24 planos estratégicos concluídos.

O Agente Local de Inovação – ALI realizou a transformação do conteúdo que baseia a metodologia em um curso em formato EAD: “Como desenvolver produtos e modelos de negócios”. A trilha já conta com 1.402 alunos certificados e mais de sete mil alunos com a trilha em andamento.

Por fim, a realização de seminários, *webinars*, oficinas, cursos e muitas outras iniciativas on-line movimentaram o ecossistema de inovação brasileiro, com destaque para o Startup Summit. A edição 2020 contou com cinco dias de evento, 24h por dia, quatro palcos simultâneos, mais de 300 palestrantes – todos voluntários –, mais de 450 horas de conteúdo durante aquela semana. Foram mais de 25 mil inscritos e mais de nove mil CPFs distintos participando.

Com o isolamento social, todos se tornaram mais abertos à utilização de tecnologias digitais, e o Sebrae e os Pequenos Negócios se digitalizaram em uma velocidade não imaginada. Isso gerou muitas oportunidades, inclusive

para o surgimento de novas soluções que passaram a integrar o Programa em 2020. Um exemplo foi o Up Digital, que surgiu no início da crise gerada pela pandemia da Covid-19 como uma solução inovadora de aceleração em ferramentas digitais.

#### **4.2.4.5. Programa Nacional Cliente em Foco**

Objetiva aprimorar e sincronizar o atendimento especializado e a oferta de soluções do Sebrae nos territórios e integrar, qualificar e ampliar o atendimento remoto do Sebrae com foco em um relacionamento orientado à geração de valor aos seus clientes. Ele contribui diretamente com o objetivo estratégico “Promover o relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador”.

Por natureza, esse programa é responsável por promover as condições necessárias para a Rede de Atendimento e Relacionamento do Sistema Sebrae atender e oferecer soluções, de forma continuada, aos clientes da organização, além de promover ações integradas nas perspectivas territorial e digital.

Em 2020, houve adesão de todos os Sebrae/UF ao programa, somando um total de R\$ 424 milhões executados nas atividades de atendimento. Destaca-se que as várias ações inicialmente previstas pelos Sebrae/UF, especialmente aquelas de caráter presencial, ficaram inviabilizadas, dado o contexto da pandemia da Covid-19.

Por outro lado, a rápida incorporação e adaptação de processos para o atendimento digital dos clientes possibilitou que as metas inicialmente previstas de público beneficiado fossem alcançadas em nível nacional. Foram mais de nove milhões de atendimentos realizados, cerca de 2,1 milhões de pessoas físicas atendidas e 2,3 milhões de Pequenos Negócios atendidos.

#### **4.2.4.6. Programa Nacional Empreendedor do Futuro**

Busca tornar a Educação Empreendedora acessível a todos os alunos da educação básica, prioritariamente a partir da rede pública de ensino. Ele contribui diretamente com o objetivo estratégico “Desenvolver o empreendedor do futuro”.

A adesão ao programa foi total: os 27 estados o executaram, somando um total de R\$ 19,3 milhões aplicados e alcançando 1.635.412 pessoas físicas e 3.721 Pequenos Negócios atendidos.

Em 2020, ultrapassou-se a meta de 80 mil professores capacitados em soluções Sebrae, resultando no acumulado de 116.798 professores atendidos, o que representa 5,8% dos professores no Brasil. A meta de atendimento a 1,188 milhão de estudantes também foi ultrapassada, alcançando mais de 1,7 milhão de atendimentos, o que representa um pouco mais de 5% do total de estudantes do país. A ampliação da abrangência do programa pode ser considerada como o resultado de maior relevância, saindo de 1.529 para 3.989 municípios com educação empreendedora, entre os 5.570 existentes no Brasil.

Destaca-se a superação do risco de fracasso do programa em função de as escolas ficarem boa parte do tempo fechadas. No entanto, o portfólio de soluções foi rapidamente reajustado para ofertas on-line, mitigando o fator de risco.

O canal do Centro Sebrae de Referência em Educação Empreendedora (CER) no YouTube foi essencial para assegurar, ao longo do ano de 2020, entregas de conteúdo, formação de professores, debates sobre incorporação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) nos currículos e itinerários formativos, difusão de ferramentas e de recursos práticos para absorção dos professores, bem como foi um recurso essencial para assegurar a transmissão dos eventos promovidos pelo Sebrae.

#### 4.2.4.7. Programa Nacional Gestão da Marca Sebrae

Promove a imagem institucional do Sebrae, por meio do desenvolvimento e da disseminação de estratégias de *branding*, para nortear a comunicação de todo o Sistema. Ele contribui diretamente com o objetivo estratégico “Compartilhar e integrar recursos visando a eficiência operacional”.

A execução total do programa foi de R\$ 1,6 milhão. Organizado em fases, o programa focou em 2020 em um diagnóstico profundo de marca, fundamental como ponto de partida. Assim, foram analisados mais de 30 documentos estratégicos de todo o Sistema Sebrae; realizadas 16 rodas de dinâmica com MEI e MPE, que reuniram cerca de 80 empresários das cinco regiões do Brasil. Nesse primeiro ano, a colaboração dos Sebrae/UF se deu no envio de informações e na concessão de entrevistas.

O grande desafio foi engajar os estados para contribuírem com o programa, formal ou informalmente, visto que essa mobilização é imprescindível para que tenhamos consistência de marca.

Destaca-se como oportunidade, e como um dos principais objetivos do programa, o posicionamento da marca Sebrae no contexto pós-pandêmico. A consolidação do Sebrae como um *player* fundamental no fortalecimento dos Pequenos Negócios, além da aceleração do processo de transformação digital, dentro e fora da instituição.

#### **4.2.4.8. Programa Nacional Inteligência e Gestão do Conhecimento**

Visa promover a Gestão do Conhecimento por meio da estruturação processos que nacionalizem e desenvolvam soluções e serviços analíticos que respondam às necessidades estratégicas, do Sebrae ou de seus clientes e parceiros, suportadas por uma arquitetura de dados de âmbito interno e externo. Ele contribui diretamente com o objetivo estratégico “Prover a infraestrutura de dados para criação, a transferência e a aplicação do conhecimento com eficiência”.

O programa teve como foco principal em 2020 o mapeamento e a estruturação de processos e ambientes que permitissem ao Sistema Sebrae enxergar o conjunto de soluções e estruturas de dados que podem auxiliar a instituição na tomada de decisões com fundamentos analíticos, bem como que deem suporte ao desenvolvimento de soluções para o cliente final. Para tanto, a iniciativa executou aproximadamente um milhão de reais.

Destacam-se entre as entregas: o mapeamento de mais de 80 soluções de dados em todo o Sistema Sebrae; a nacionalização de ambiente de dados externos com mais de 60 fontes de dados disponíveis para todo Sistema Sebrae; a reestruturação do ambiente Data Hub com dados de convênios e dos sistemas corporativos, sem comprometer a operação; a definição do ambiente de Experimentação de Dados. Por fim, também foram entregues, juntamente ao Grupo de Trabalho de Implantação da Lei Geral de Proteção de Dados, a proposta da Política de Gestão de Dados, Política de Privacidade e atualização da Política de Segurança da Informação.

#### **4.2.4.9. Programa Nacional Gestão do Portfólio**

Visa promover a gestão do portfólio para responder às necessidades dos clientes, garantindo a entrega de valor das soluções ofertadas. Ele contribui diretamente com o objetivo estratégico “Integrar soluções, próprias e de mercado, de forma efetiva e customizada”.

A adesão ao programa ocorreu em 18 estados, que executaram um total de R\$ 11,8 milhões. Foram aprovadas em rede 100 soluções, que passaram então a compor o portfólio do Sistema Sebrae. Ressalta-se também que, por meio do processo de curadoria coletiva, foram descartadas 11 soluções avaliadas como desnecessárias e também foram suspensas temporariamente diversas soluções, o que levou a uma otimização dos recursos.

Destaca-se como desafio o contínuo esforço de convencimento sobre os benefícios econômicos, dada a otimização de recursos, e de qualidade das soluções ofertadas a partir de um portfólio conjunto em todo o Sistema Sebrae.



#### 4.2.4.10. Programa Nacional Gestão Estratégica de Pessoas

Está em operação com o intuito de consolidar uma política única e práticas integradas de Gestão de Pessoas para o Sistema Sebrae. Esse programa contribui diretamente com o objetivo estratégico “Assegurar a prontidão e aptidão do capital humano e o alinhamento da cultura organizacional à estratégia”.

O programa executou R\$ 142,5 milhões em 2020. Os recursos vinculados ao a essa ação foram empregados para a complementação do seguro saúde e para ampliação da maturidade das práticas de gestão de pessoas, em especial para a implementação da Política de Gestão de Pessoas – SGP 9.0 para o Sistema Sebrae.

Destaca-se como grande desafio a reinvenção das unidades de gestão de pessoas, especialmente com ações voltadas para a transição dos colaboradores para o trabalho em *home office*, proporcionando ações de cuidado físico, social, emocional e espiritual, ações de comunicação, além de ações de apoio e desenvolvimento de líderes para esse novo contexto.

#### 4.2.4.11. Programa Nacional Sebrae + Finanças

Busca ampliar o acesso a recursos e a demais serviços financeiros para os Pequenos Negócios e promover educação financeira. Ele contribui diretamente com o objetivo estratégico “Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios”.

A adesão ao programa foi de 14 estados. A execução total foi de R\$ 336 milhões. Ressalta-se que, desse montante, aproximadamente R\$ 332 milhões foram destinados ao Fundo de Aval para as Micro e Pequenas Empresas (Fampe), em cumprimento à Medida Provisória 932/2020.

Em 2020, o número de atendimentos ficou em torno de 830 mil, crescimento de 196% em relação a 2019. Esse esforço conjunto refletiu em aumentos, principalmente nos produtos voltados para a concessão de garantias, conforme demanda do mercado.

O índice de inadimplência das operações garantidas pelo Fampe, que em 2019 era de 6,99%, caiu para 4,71% ao final de 2020, ou seja, houve redução de 33% no período. Ocorreu um incremento significativo na concessão de crédito com o aval do Fampe, R\$ 3,07 bilhões – aumento de, aproximadamente, 493% frente a 2019.

Destaca-se em 2020 a busca por novos modais de interação com os clientes, tais como o uso de *lives* em plataformas de *streaming* e a realização de eventos por meio de *webinars* junto aos Sebrae/UF e o envolvimento de parceiros, como instituições financeiras, entidades representativas de classe e o público do Sebrae em geral.

#### **4.2.4.12. Programa Nacional Sebrae + Receitas**

Estruturado para buscar a captação de recursos, visando ampliar as ações do Sebrae. Ele contribui diretamente com o objetivo estratégico “Ampliar as fontes de recursos”.

Em 2020, optou-se por concentrar a execução no Sebrae Nacional, com entregas estruturantes ao processo de captação de recursos, impactando todo o Sistema Sebrae. Aplicou-se um total de R\$ 49 mil na execução das seis linhas de ação do programa.

Destaca-se o desenvolvimento e a disponibilização ao Sistema Sebrae da ferramenta Radar de Oportunidades, que tem a finalidade de prospectar oportunidades de captação de recursos por meio de editais nacionais e internacionais. Além disso, ressaltam-se também a disseminação de boas práticas de gestão de receitas, o desenvolvimento de modelos de captação e a capacitação da rede de atuação.

No que tange ao contexto de atuação, o direcionamento substancial das doações das instituições públicas e privadas para atender às questões relacionadas à saúde e à assistência social diminuiu a oferta de recursos financeiros para os projetos do Sebrae. Com esse descasamento entre oferta e demanda, a conexão entre as instituições apoiadoras com os projetos captadores de recursos do Sebrae foi o grande desafio de 2020, podendo impactar o desempenho dessa ação de aproximação nos curto e médio prazos.

#### **4.2.4.13. Programa Nacional Sebrae + Parceiro**

Busca estabelecer alianças estratégicas com partes interessadas, rede de parceiros institucionais para relacionamento nos âmbitos nacionais e internacionais. Ele contribui diretamente com o objetivo estratégico “Ampliar e fortalecer parcerias que potencializam as transformações no ecossistema”.

Em 2020, adotou-se a estratégia de não induzir os Sebrae/UF a realizar ações no programa. Por isso, ele concentrou o trabalho no Sebrae Nacional, com ações internas de estruturação e sem a aplicação de recursos financeiros, consumindo apenas os recursos humanos.

As principais entregas feitas pelo grupo de trabalho de estruturação do programa foram o mapeamento e a construção de redes de parceiros nacionais e internacionais, a implementação de jornada de relacionamento com parceiros existentes, a elaboração de guia de boas práticas adotadas por parceiros, e o apoio à realização de 24 parcerias estratégicas.

O programa foi impactado na medida em que diversas ações institucionais não puderam ocorrer. Entre elas, estão a realização de eventos e de reuniões presenciais, de visitas técnicas e de missões. No entanto, esse contexto trouxe

a oportunidade de ampliar a perspectiva de estudos e *benchmarking* devido à necessidade de observar as práticas de outros países frente a um desafio comum: a pandemia. Assim, as referências de outros países e a análise auxiliaram o trabalho do Sebrae com os empresários e agentes públicos.

#### **4.2.4.14. Programa Nacional TI 5.0**

Visa prover soluções e condições tecnológicas para o Sistema Sebrae, com foco na infraestrutura integrada. Ele contribui diretamente com o objetivo estratégico “Prover tecnologia adequada para uma constante evolução digital”.

O programa, em 2020, foi operacionalizado por três estados, executando ao todo R\$ 3.078.300,00, sendo R\$ 2.088.929,00 do Sebrae/MT; R\$ 200.171,00 do Sebrae/RJ e R\$ 789.199,00 do Sebrae/RN.

Os recursos foram aplicados na aquisição do *data center*, aquisição de equipamentos de infraestrutura de TI, aquisição de licenças do Office 365 e execução de serviços de segurança.

#### **4.2.4.15. Programa Nacional Transformação Organizacional**

Busca atuar de forma compartilhada na prestação de atividades e serviços de suporte do Sistema Sebrae por meio da implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Ele contribui diretamente com o objetivo estratégico “Compartilhar e integrar recursos visando a eficiência operacional”.

A execução do Programa em 2020, aproximadamente R\$ 175 mil, concentrou-se no planejamento para implementação do CSC, esforço conduzido pelo Sebrae Nacional. Desenvolveu-se um trabalho de mobilização e de consenso dos Sebrae/UF para importância da implantação do programa, realizaram-se pesquisas e mapeamento de processos. O esforço tornou possível a concepção das principais definições e criou condições técnicas e políticas para implementação do CSC em 2021.

Projeta-se para 2021 a implementação de serviços que permitam ao Sistema Sebrae atuar de forma compartilhada na prestação de atividades e serviços de suporte, o que potencializará ganhos de escala, produtividade, otimização e melhoria dos serviços de suporte.

Para tanto, já foram trabalhadas ações para mitigação de riscos da implementação do programa, mais notadamente: o tempo de resposta dos Sebrae NA e UFs às demandas de informações por parte da consultoria; o tempo de validação por parte do Sistema Sebrae dos serviços a serem incorporados e dos modelos a serem adotados no Centro de Serviços Compartilhados.

## 4.2.5. Resultados das principais áreas de atuação

O Sebrae organiza a sua operação em algumas áreas de atuação, que ajudam a dar os encaminhamentos necessários para a operacionalização dos Planos Anuais do Sistema Sebrae. A seguir, serão apresentados os resultados obtidos, ao longo de 2020, nas principais áreas de atuação.

### 4.2.5.1. Assessoria Institucional

Os principais resultados e entregas do Sebrae relacionados à assessoria institucional em 2020 foram:

- Realização de Eventos de Mobilização Empresarial pelo Emprego e Produtividade, uma iniciativa da Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade, do Ministério da Economia, em parceria com os governos estaduais e o Sebrae, com objetivo disseminar iniciativas e programas para a remoção de obstáculos à produtividade e à competitividade, engajando atores locais para a plena implementação de melhores práticas. Em 2020, os eventos foram realizados nos estados do Ceará, Paraíba e Espírito Santo;
- *Benchmarking* internacional em 12 países relacionados ao crédito para Pequenos Negócios;
- Mapeamento de boas práticas e de medidas de apoio aos Pequenos Negócios em 28 países durante a pandemia da Covid-19;
- Mapeamento e construção de redes de parceiros nacionais e internacionais em mais de 170 países;
- Estímulo à atuação do Sebrae em temas ligados ao comércio exterior e à cooperação internacional, com o intuito de tornar o Sebrae um importante parceiro para a internacionalização de MPEs brasileiras;
- Aplicação de jornada de parceiros em cinco instituições, com o objetivo de fortalecer o diálogo, estreitando laços e abrindo novas frentes de trabalho, por meio de uma postura proativa. Os parceiros trabalhados ao longo de 2020 foram: Ipeme, Pró-empresa, SENA, Apex-Brasil e Unesco.
- Adequação dos processos de inscrições e credenciamento dos participantes dos eventos às exigências da LGPD.

O principal desafio enfrentado ao longo de 2020 foi a impossibilidade de realização de eventos presenciais, o que provou a necessidade de replanejamento e migração para modelo on-line e híbrido. Também se destaca a dificuldade na construção de agendas internacionais, entre outros fatores relacionados às restrições provocadas pelas medidas de contenção à pandemia, bem como das questões voltadas à implantação da LGPD.

#### 4.2.5.2. Assessoria Jurídica

No ano de 2020, destaca-se como uma das principais entregas/resultados a decisão favorável ao Sebrae, com repercussão geral em todos os casos similares em tramitação, obtida junto ao Supremo Tribunal Federal no julgamento do Recurso Extraordinário, que discutia a contribuição Social do Sebrae, após a publicação da EC 33/2001.

#### 4.2.5.3. Auditoria Interna

Entre as ações executadas ao longo de 2020, destaca-se o processo de internalização de *compliance*, com resultados em processos de Pagamentos, Compras/Licitações, Credenciados e Atendimento com a utilização do Painel de Gestão em Rede – PGR.

Além disso, foi elaborada a Política de Controles Internos e revisto o Regulamento da Auditoria Interna, ambos para o Sistema Sebrae. Por fim, destaca-se o conjunto de procedimentos para adequação do Sebrae à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), dos quais a auditoria participou na proposição e na revisão de políticas e procedimentos para garantia da segurança da informação, além de ter incluído, no Plano para 2021, ações de análise da adequação e do cumprimento dessa lei.

#### 4.2.5.4. Competitividade

Essa área engajou esforços para elevar a produtividade, a competitividade, a sustentabilidade e a participação dos Pequenos Negócios no mercado com base na atuação setorial nos territórios, tendo como principais focos atuar em:

- Desenvolvimento setorial nos territórios;
- Conexões corporativas com grandes *players*;
- Ampliação de acesso a mercados para os Pequenos Negócios;
- Inteligência para Pequenos Negócios a partir de estudos prospectivos e setoriais.

Os principais resultados/entregas realizadas no referido ano foram:

- ◇ Articulação com 93 parceiros privados e públicos para potencializar a atuação setorial do Sebrae e apoiar Pequenos Negócios, dado o contexto de crise econômica oriunda da pandemia.
- ◇ Desenvolvimento e disseminação de conteúdos relevantes para o cliente em suas especificidades setoriais:

- ◇ 270 *lives*, com mais de 3 milhões de *views*;
- ◇ 44 páginas publicadas no Portal Sebrae;
- ◇ 117 artigos publicados, com quase 400.000 *views*;
- ◇ 673 boas práticas mapeadas;
- ◇ 43 vídeos, 36 infográficos, 36 *e-books* sobre retomada de atividades.
- Estruturação da estratégia de atuação em mercados digitais:
  - ◇ Mercado Azul: mais de 46,4 mil de usuários desde maio de 2020;
  - ◇ Parceria com o Facebook: dez eventos e 25 *lives* para clientes; nove capacitações para colaboradores.
- Pesquisa “Impacto Covid-19”: nove recortes setoriais e 84 resumos para 15 segmentos mais afetados pela pandemia – nove edições;
- Elaboração do plano de retomada do turismo em parceria com MTur e demais parceiros do segmento;
- Criação da estratégia Prospera Agro, com a contribuição semanal com temas de interesse dos Pequenos Negócios na gestão de propriedades rurais, bem como na divulgação de casos de sucesso de clientes do meio rural atendidos pelo Sebrae;
- Mais de 50 entidades sindicais e associações do segmento de beleza articuladas em ações de apoio às micro e pequenas empresas ante a crise;
- 363 propostas inscritas no segundo edital na estratégia Conexões para Inovação (parceria Sebrae/Petrobras) – destinação de R\$ 10 milhões para o programa, voltado para *startups*, microempresas e empresas de pequeno porte, que desenvolvem soluções com potencial de implantação no curto prazo e de alto impacto para o mercado de óleo e gás.

#### 4.2.5.5. Desenvolvimento Territorial

Em 2020, essa área de atuação teve como foco fortalecer a rede de gestores e interlocutores nos Sebrae/UF, identificar as particularidades de cada Sebrae/UF, articular parcerias com entidades, definir estratégias para implementação do projeto de Cidade Empreendedora e compreender as principais necessidades e demandas das UF.

Os principais resultados foram:

- Lider – criação da metodologia LIDERAÇÃO, 100% on-line, para atuação com as lideranças locais em períodos de crise;

- Prefeito Empreendedor – lançamentos da Edição Especial do Guia do Candidato com o tema: Protocolo de Retomada dos Municípios, do Guia do Candidato Empreendedor, do Guia 10 dicas e 100 ações, do Guia Seja um Prefeito Empreendedor e da Nacionalização da publicação do MS do Guia dos 100 Primeiros Dias de Governo;
- Portal Parceiro dos Municípios – lançamento do portal com foco nos agentes públicos;
- Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor/PSPE – definição da regra para 11ª edição/homologação do Sistema PSPE/Identificação de Boas Práticas, em parceria com a CNM;
- Cidade Empreendedora – consolidação do projeto Cidade Empreendedora e implementação das estratégias de operacionalização, comercialização e operação, marketing e identidade visual e, por fim, monitoramento e avaliação de *performance*;
- Portfólio de soluções Cidade Empreendedora – 36 soluções estão em processo de nacionalização;
- Atuação integrada e em rede – criação de grupos para discussão e disseminação das principais demandas relacionados ao desenvolvimento territorial;
- Mobilização da presença do Sebrae nos territórios, por meio dos projetos e iniciativas geridos no âmbito do Programa de Ambiente de Negócios (95) e das iniciativas oriundas de outras estratégias (33), totalizando um total de 128 iniciativas;

Diante da necessidade de isolamento social imposta pandemia da Covid-19, todas as iniciativas realizadas por meio de encontros presenciais foram interrompidas. Dessa forma, uma ação rápida para desenhar e implementar uma metodologia baseada nos conceitos do Programa Lider, de forma on-line, foi realizada para que se pudesse ajudar os territórios nesse período de crise.

#### **4.2.5.6. Gestão de Pessoas**

Destacam-se como principais resultados com foco em Gestão de Pessoas:

- Estruturação do Programa Nacional Gestão Estratégica de Pessoas, que permitiu maior alinhamento, integração e aprimoramento dos processos de Gestão de Pessoas no Sistema Sebrae;
- Desenvolvimento e implantação de estratégia humanizada de comunicação com os colaboradores, segmentada em cinco temas: conexão, orientação, descompressão, inspiração e cuidado;

- Fundamentação do Planejamento Estratégico de Pessoal (PEP);
- Implantação do People Analytics – BI de Pessoas para obtenção de dados e informações tempestivas para tomada de decisão.

As principais entregas e resultados para o Sebrae Nacional em 2020 estão apresentadas abaixo:

- Atuação junto às Unidades de Gestão de Pessoas dos estados para acompanhamento e gestão de 6.010 colaboradores do Sistema Sebrae;
- Turnover – zero;
- Entrega, no Planejamento Estratégico de Pessoal (PEP), da metodologia do mapeamento de talentos e homologação da ferramenta, em parceria com o Sebrae/MG e Sebrae/SC;
- 1.631 objetivos e 163 planos de desenvolvimento cadastrados;
- Produção de 37 conteúdos: vídeos, infográficos, tutoriais, FAQ, *live*, e-mail marketing;
- Implantação do SGP 9.0 nos estados: DF, BA, CE, PI e RJ, totalizando, assim, 20 Unidades Federativas;
- 135 conteúdos de apoio saúde física e emocional – vídeos, *lives*, pílulas;
- Serviços de apoio à saúde física e emocional: 2.207 atendimentos, 145 participantes do programa acompanhamento físico e nutricional (três meses);
- 7.981 acessos (aproximados) ao conteúdo do portal UGPcomVocê – parceria com a Unidade de Gestão e Marketing (UGM);
- Desenvolvimento da primeira etapa do projeto “Líder que Transforma”, com 45 lideranças atendidas;
- Aplicação do Diagnóstico de Maturidade em 19 UFs com 2.712 participantes.

A Unidade de Gestão de Pessoas teve como desafio a gestão e o acompanhamento de quase 600 colaboradores do Sebrae Nacional e 6.010 empregados de 27 estados, que passaram de maneira não estruturada de um modelo de trabalho presencial para um modelo *home office* em um curto espaço de tempo – tendo obtido resultado positivo, considerando o percentual de colaboradores que se adaptaram ao novo modelo.

Aproveitou-se o contexto como oportunidade de mapear, entender e agir em temas ligados à ergonomia, relações com família, filhos fora do ambiente escolar, habilidades e competências desenvolvidas e utilizadas nesse novo modelo de trabalho.



#### 4.2.5.7. Gestão Financeira

A área busca promover o cumprimento das políticas financeiras, gerir o processo de aquisições, desenvolver e acompanhar as ações de gestão de contratos e realiza a gestão financeira dos fundos garantidores de crédito e demais fundos financeiros. Nesse contexto, os principais resultados alcançados em 2020 foram:

- Implementação do novo Canal do Fornecedor Sebrae: plataforma para publicação de licitações e demais procedimentos, que foi aperfeiçoada para promover maior segurança e funcionalidades aos usuários do Sebrae Nacional e dos 27 Sebrae/UF, além de beneficiar mais de 20 mil fornecedores cadastrados;
- Realização de 25 licitações, com economicidade de 32% em relação ao valor estimado, além de consultoria em 37 processos de aquisição, por meio de apoio na elaboração dos Termos de Referência;
- Garantia da conformidade de pagamentos e contratações do Sebrae Nacional, com mais de 3.800 pagamentos realizados, aproximadamente 700 contratos e convênios analisados e cadastrados, mais de 110 fornecedores cadastrados e quase 100 garantias contratuais validadas.

A adequação dos processos do Sebrae aos meios digitais foram fundamentais para a realização do trabalho por meio do *home office* durante o período da pandemia da Covid-19. Esse trabalho representou um grande desafio, mas também uma importante oportunidade para o aperfeiçoamento, focado na garantia da conformidade e na produtividade de toda a equipe de trabalho.

#### 4.2.5.8. Inovação

A estratégia de Inovação em 2020 foi centrada em quatro segmentos de clientes, cada um com valores claros a serem entregues. Para o primeiro segmento, os negócios tradicionais, buscou-se que eles se tornassem mais digitais. Para os negócios digitais, buscou-se a ampliação da quantidade e da qualidade desse segmento. O terceiro segmento, os negócios de base tecnológica, também deve existir em maior quantidade. Por fim, os ecossistemas de inovação devem ter mais maturidade para gerar negócios inovadores.

A pandemia se mostrou um desafio, mas também uma oportunidade, na qual a procura pelo Sebrae por parte do cliente se intensificou e a sua necessidade de inovar e se transformar digitalmente se acelerou incrivelmente.

A Jornada da Inovação teve predominância no meio digital. Com o objetivo de democratizar e interiorizar a inovação no país, a iniciativa foi o pano de fundo para as demais ações de pulverização de inovação pelo território nacional.

Foram realizadas mais de 23.600 iniciativas, que alcançaram mais de 170.700 participantes em 4.482 municípios. Mais dados podem ser acessados na página Data Sebrae: <https://datasebrae.com.br/jornada-da-inovacao/>.

Os eventos para *startups* tiveram destaque no cenário nacional. O primeiro foi o Startup Day, sendo pela primeira realizado 100% on-line. O evento apresentou números muito expressivos: 10.070 inscritos; 31h de conteúdo em 10 horas de evento; 88 *startups* expositoras e 4.790 usuários no pico de acesso. O evento Startup Summit, anteriormente realizado exclusivamente pelo Sebrae – dedicado a reunir o ecossistema de inovação e tecnologia do Brasil, em Florianópolis –, fundiu-se ao CASE e se tornou o CASE + Startup Summit. A edição 2020 contou com cinco dias de evento, 24h por dia, quatro palcos simultâneos, mais de 300 palestrantes – todos voluntários, totalmente on-line –, mais de 450 horas de conteúdo durante a semana. Tivemos mais de 25 mil inscritos e mais de nove mil participantes (com CPFs distintos).

Para o público de negócios tradicionais, o projeto ALI – Agentes Locais de Inovação atuou em duas diferentes frentes. A primeira é relacionada à metodologia de Gestão da Inovação, que ainda estava em operação em dez estados e contava com 259 agentes em acompanhamento a 6.009 empresas. Como continuidade do trabalho de desenvolvimento das MPE no âmbito da inovação, o novo ciclo do ALI está inserido na parceria com o Ministério da Economia, por meio do Programa Brasil Mais. Essa nova etapa teve seu início em cinco estados (SC, SP, SE, MS e TO), com o acompanhamento de 482 agentes a 3.828 empresas, com a previsão de abranger todo o país no ano de 2021.

O Sebraetec, cujo objetivo é levar inovação e tecnologia aos Pequenos Negócios, foi essencial para que muitas empresas pudessem superar os desafios de 2020. Foram 47.957 empresas atendidas pelo produto, o que se desdobrou em cerca de 65 mil consultorias. A pesquisa sobre o impacto dessa iniciativa nas empresas ficará pronta no primeiro trimestre de 2021.

Em Indicações Geográficas (IG), foi realizado um levantamento inédito do cenário das Indicações Geográficas Brasileiras, abrangendo a avaliação de aproximadamente 95% das IGs brasileiras registradas e o diagnóstico de 120 territórios para verificar o potencial para o registro da IG. Com base nesse trabalho, foi publicado o panorama das IGs brasileiras (<https://datasebrae.com.br/panorama-das-igs-brasileiras/>).

Outro ponto importante a ser destacado, decorrente da articulação do Sebrae, foi a criação, pelo Ministério da Economia, de um grupo de trabalho para estruturação do Selo Brasileiro de Indicações Geográficas, do qual participam Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), Ministério da Economia, INPI e Sebrae.

Como estratégia em inovação aberta, surgiu o Catalisa, conectando instituições de ciência e tecnologia, academia, corporações, governo e pequenos negócios, para

colaborar e gerar, juntos, soluções inovadoras e benéficas para toda a sociedade. Os principais resultados foram a disponibilização de plataforma para integração e visibilidade dos vários atores dos ecossistemas de inovação (Worldlabs), mais de 20 grandes empresas com desafios lançados, metodologias Gov e MPE desenhadas, lançamento do Edital ICT de seleção de pesquisas com potencial de inovação e realização de *workshops* estaduais ICT, com mais de 1.350 participantes.

Por fim, com relação às ações do Sebrae na temática de Negócios de Impacto Socioambiental, podemos destacar a atuação no âmbito da Enimpecto.

A Enimpecto é uma articulação de órgãos e entidades da administração pública federal, do setor privado e da sociedade civil criada para promover um ambiente favorável ao desenvolvimento de investimentos e de negócios de impacto, da qual o Sebrae faz parte e coordena um dos Eixos de Atuação (aumento do número de negócios de impacto). Os principais resultados desse Eixo de atuação em 2020 foram:

- Ampliação do programa Inovativa de Impacto (335 negócios inscritos e 40 selecionados);
- Atendimento a 93 empresas e a mais de 800 potenciais empresários de impacto pelos Sebrae DF, MS, PA e RN;
- Realização da 1ª Chamada Impacta Nordeste de Negócios Socioambientais, em parceria com o Instituto Sabin, englobando o mapeamento de 146 iniciativas, conexão e premiação de negócios de impacto da região;
- Apoio na execução do Lab NIP – Negócios de Impacto na Periferia da ANIP e da Artemísia, com a aceleração de 30 negócios de impacto;
- Realização de cursos on-line do Sebrae na temática de impacto, com mais de 19 mil inscritos; e
- Realização do *workshop* de Avaliação de Impacto para negócios sociais, realizado durante o Seminário Internacional de Impacto, com mais de 40 negócios.

#### 4.2.5.9. Ouvidoria

A Ouvidoria do Sebrae atuou em diversas frentes ao longo de 2020, atendendo ao cidadão. A principal delas é em relação ao tratamento de manifestações de sugestões, solicitações, elogios, reclamações e denúncias. Foram recebidas e tratadas aproximadamente oito mil manifestações, provenientes de todas as Unidades Federativas do país em relação ao ano em questão.

Outra frente de atuação foi a implantação do sistema de tratamento das solicitações provenientes da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). O sistema foi pensado e construído internamente, sem custos ao Sebrae. No ano de 2020, o Sebrae tratou cerca de 70 solicitações próprias da LGPD, com o prazo médio de resolutividade de 14 dias.

Ressalta-se o tratamento das manifestações advindas da Lei de Acesso à Informação (LAI), por meio da gestão do Sistema de Informação ao Cidadão (SIC), onde, em 2020, foram registradas, aproximadamente, 600 chamados (solucionados, em sua maioria, em menos de 24 horas).

Um ponto que merece destaque é a evolução da imagem do Sebrae no site “Reclame Aqui”. A pontuação do Sebrae passou de uma média de 7,3 para 8,0, o que alçou o Sebrae à categoria de instituições que melhor respondem a seus clientes.

Outro importante resultado foi que todo o Sistema Sebrae passou a contar com a utilização de inteligência artificial para a classificação de manifestações, outorgando mais tempo aos operadores de Ouvidoria para outros tipos de atividades.

Por fim, foram construídos painéis de *business analytics* para os sistemas do SIC e da LGPD, fornecendo mais insumos para as análises dos gestores.

Assim como em todos as áreas de atuação do Sebrae, a de Ouvidoria precisou reestruturar diversos de seus procedimentos para o funcionamento pleno em sistema de trabalho a distância, sem que nenhum prazo fosse perdido, nem mesmo a qualidade de atendimento fosse prejudicada.

#### 4.2.5.10. Políticas Públicas

Os trabalhos desenvolvidos foram, principalmente, voltados para: articulação com o Congresso Nacional para melhoria da legislação relacionada aos Pequenos Negócios; articulação com o Governo Federal para simplificação dos processos relativos às obrigações das empresas e a promoção da Inovação no Setor Público. Os principais resultados alcançados foram organizados em duas frentes.

Na articulação com Congresso Nacional para:

- Empréstimos do Pronampe da ordem de R\$ 32 bilhões, para 470 mil empresas;
- Aprovação da transação tributária para as empresas do Simples Nacional;
- Redução de jornada e redução da jornada de trabalho beneficiaram 1,1 milhão de empresas, evitando cinco milhões de demissões.

Na articulação com Governo Federal para:

- Suspensão da cobrança de tributos durante a pandemia, beneficiando 16 milhões de optantes pelo Simples;
- Não exclusão das empresas do Simples por débitos, beneficiando 700 mil MPEs;
- Possibilidade de efetuar transação tributária para as empresas do Simples, beneficiando 1,5 milhão de empresas;
- Doing Business Subnacional – levantamento dos dados e reuniões de direito de resposta com estados e prefeituras.

#### 4.2.5.11. Relacionamento com o Cliente

Apesar do isolamento social que derivou da pandemia da Covid-19, foram realizadas entregas estratégicas e consistentes para aprimoramento dos processos de atendimento e relacionamento com clientes de todo o Sistema Sebrae.

Os principais resultados alcançados foram:

- Fortalecimento do Portal Sebrae por meio de:
  - ◇ Nova página do Portal, responsiva e modular, com melhor apresentação dos principais temas de interesse dos empreendedores e dos Pequenos Negócios em 2020;
  - ◇ Novo cadastro, com uma conta única (por meio do autenticador AMEI) e com uma nova área logada, integrando e simplificando a jornada do cliente nos canais digitais do Sebrae;
  - ◇ Novo ambiente de serviços e ferramentas digitais, organizando a oferta de soluções digitais do Sebrae e de parceiros para os Pequenos Negócios;
  - ◇ Vitrine de cursos e eventos integrada ao SAS (Sistema de Atendimento e Relacionamento Sebrae) e ao HUB de soluções (parceiros);
  - ◇ Mais de 20 sites especiais entregues, destacando temas estratégicos para 2020 (Covid-19, protocolos de retomada, medidas governamentais etc.), soluções e estratégias do Sebrae para os seus clientes (Educação Empreendedora, Líder, Empretec etc.), e parcerias estratégicas em andamento (Magazine Luiza, Banco do Brasil, Facebook etc.);
  - ◇ Novo ambiente de cursos on-line (EAD), reorganizando a interface e a oferta de mais de 120 soluções educacionais do Sebrae;
  - ◇ Implementação da estratégia do tagging de todo o Portal para acompanhar a jornada e os interesses de consumo dos clientes, objetivando a melhoria da oferta de soluções digitais.
- Início do processo de centralização das operações das Centrais de Relacionamento estaduais em uma única operação nacional, o que resultará em ganhos de eficiência operacional, qualidade e integração de canais (0800, chat, e-mail e WhatsApp, por exemplo) – ainda em 2020, já foram integrados 10 Sebrae/UF à operação nacional, com elevados resultados de satisfação com o atendimento (97,75%), resolução da demanda (91,58%) e NPS (74,96), o que já demonstra excelência da nova operação;

- Implementação, em nível nacional, de ferramenta para atendimento via WhatsApp, buscando mais acessibilidade, comodidade e velocidade do atendimento aos clientes em uma ferramenta de uso comum no dia a dia do cidadão brasileiro;
- Piloto do serviço de consultoria on-line do Sistema Sebrae, possibilitando o atendimento agendado aos clientes por meio de videochat e sem necessidade de uso de sistemas de terceiros pelos clientes;
- Início dos trabalhos de revisão da estratégia nacional de relacionamento com os clientes, com o apoio da PRG Brasil e elevada participação da diretoria do Sebrae/NA e de técnicos e dirigentes dos Sebrae/UF em um grupo de trabalho dedicado ao tema, visando endereçar problemas e oportunidades centrais nas perspectivas de equipes, processos, métricas e tecnologias de atendimento e relacionamento com os clientes;
- Apoio continuado à Rede de Atendimento do Sistema Sebrae, por meio de ações diárias de comunicação nos ambientes “#junt@s” e “#junt@s com o atendimento”, resultando em 989 matérias publicadas e com 163.144 acessos de 2.301 usuários únicos, ação complementada por ações recorrentes de alinhamento com as equipes dos Sebrae/UF em temas gerenciais e outros temas técnicos de interesse, pela disponibilização de base de conhecimento, atualizada com mais de 3.000 perguntas e respostas, para apoio a gestores e atendentes e pelo atendimento a mais de 85.000 demandas de clientes do Sistema Sebrae;
- Piloto do novo processo automatizado de avaliação do atendimento, com a participação de nove Sebrae/UF – com base na metodologia NPS e utilizando a ferramenta Binds integrada ao SAS, sendo feita a avaliação pelos clientes de forma imediata por meio de SMS ou e-mail, o que possibilita a gestão da qualidade do atendimento de forma mais célere e profissional;
- Automatização dos processos de enriquecimento e qualificação dos cadastros dos clientes do Sebrae com base no cadastro de pessoas e empreendimentos, que tem como fontes as bases oficiais do Governo Federal, especialmente da Receita Federal do Brasil, oferecendo mais velocidade ao processo de cadastramento de clientes e fornecendo dados mais confiáveis para o processo de relacionamento.

Os principais desafios enfrentados pela área foram a reorganização interna para dar seguimento aos trabalhos com toda a equipe trabalhando remotamente, o que ainda não era habitual, além do elevado volume de demandas urgentes que surgiram para apoiar o Sistema Sebrae na adequação de processos de atendimento e relacionamento com os clientes no novo contexto de isolamento social.

Por outro lado, esse mesmo contexto permitiu uma grande oportunidade de promover ações de intensificação da transformação digital do Sebrae,

fortalecendo os canais de atendimento a distância e oportunizando ações de melhoria de processos, métricas e estruturas, que antes não eram prioritários, mas se tornaram urgentes dada a imperatividade de adaptação do Sebrae ao novo contexto de isolamento social e a urgência no apoio aos seus clientes dada a gravidade do momento em questão.

Os resultados desse trabalho são evidenciados pelos indicadores de planejamento, que retratam o desempenho do Sebrae no atendimento aos seus clientes, inclusive por meios digitais.

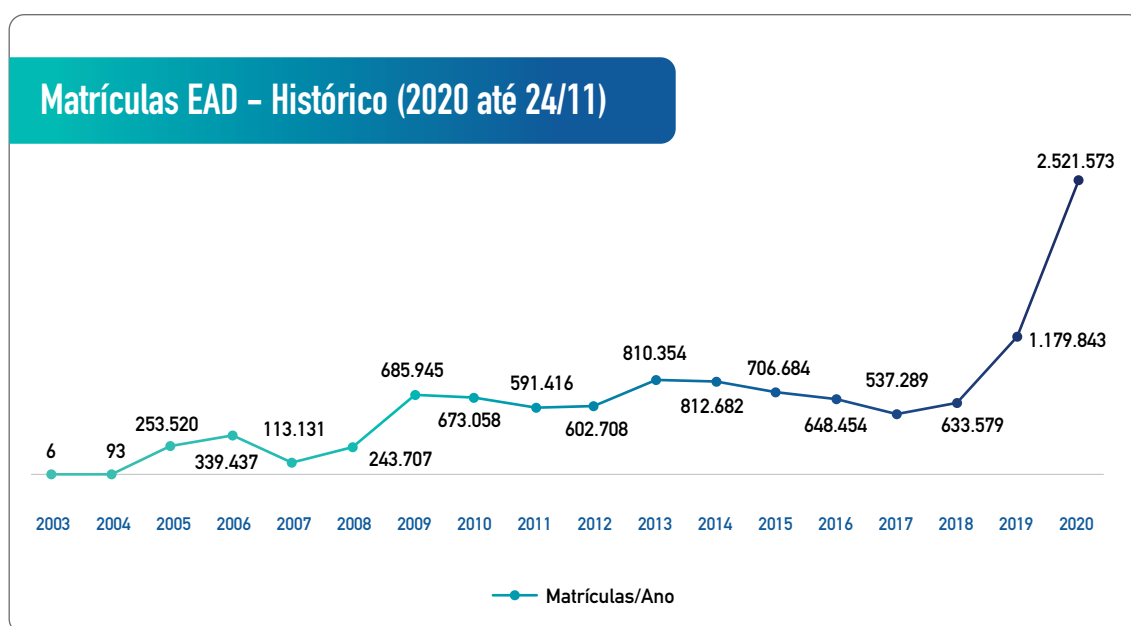
#### 4.2.5.12. Soluções Sebrae

A unidade de Soluções, responsável pelo conjunto de produtos e serviços ofertados aos clientes do Sebrae, teve como foco, ao longo de 2020, o estabelecimento de um trabalho em rede de desenvolvimento de soluções entre todas das Unidades do Sebrae nos estados.

Os principais resultados alcançados foram:

- Cursos EAD (Educação a Distância) do Sebrae receberam, no ano de 2020, um total 2.521.573 matrículas – um crescimento inédito, superando os 113% de aumento em relação a 2019, o que fica evidenciado no gráfico a seguir:

Figura 5 – Histórico de matrículas EAD



- Foi disponibilizada uma série de protocolos de retomada segura, com melhores práticas para a prevenção da Covid-19 em diversos segmentos econômicos;

- Esses documentos serviram de base em diversos estados para a regulamentação do processo de reabertura de muitos municípios e estados e orientaram milhares de empreendedores ao longo do ano de 2020. O número de acessos foi extremamente expressivo, passando dos 1.012.678 acessos por Pequenos Negócios, com índice de 87,5% de satisfação em relação à pergunta “Esse conteúdo foi útil?”. Os materiais e os conteúdos produzidos podem ser acessados em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/protocolosderetomada>;
- Por meio das soluções digitais, o Sebrae conseguiu atingir um grande número de Pequenos Negócios, proporcionando grande aumento no alcance dos clientes, em especial com iniciativas como o Sebrae Respostas, Hub de Soluções, Em Conta e Fluxo de Caixa e Mercado Azul. Essas soluções, somadas ao EAD, fizeram com que o Sebrae atingisse outro patamar em sua presença digital e conquistasse mais alguns passos rumo à Transformação Digital. Ao todo, o Sebrae Respostas foi acessado por 8,2 milhões de usuários ao longo de 2020, o Em Conta por 67.000 usuários em 2020, seguido pelo Mercado Azul, acessado por 63.000 usuários em 2020;
- Por meio do Hub de Soluções, o Sebrae realizou a curadoria de mais de 30.000 soluções de parceiros (entre eventos e conteúdos) e aquelas aderentes aos Pequenos Negócios foram ofertadas ao público por meio do Portal Sebrae.

#### 4.2.5.13. Serviços Financeiros

A atuação dessa área esteve voltada para o desenvolvimento e a ampliação de mecanismos que contribuíssem para a ampliação do acesso a recursos e serviços financeiros, a promoção da educação, a orientação e gestão financeira, de forma a gerar um ambiente de negócio mais favorável diante da conjuntura adversa enfrentada pelos Pequenos Negócios em 2020.

O foco esteve na adequação de mecanismos de garantias, estruturação de novas parcerias, bem como na preparação e na orientação da Rede de Interlocutores em serviços financeiros e de relacionamento para possibilitar um atendimento mais qualificado e tempestivo aos clientes.

Além disso, diversas iniciativas nacionais e regionais foram realizadas por meio de *lives*, *webinars*, entrevistas e artigos, que totalizaram mais de 200 eventos com expressivo alcance.

Um ponto que merece destaque foi a alteração no regulamento do Fundo de Aval da Micro e Pequena Empresa (Fampe) e a celebração de novos convênios pelo Sebrae e instituições financeiras. Em dezembro de 2020, o Fampe contava



com 18 instituições conveniadas, sendo que 12 delas são provenientes de novos convênios. Além disso, foi feita capitalização no valor de R\$ 352 milhões, proveniente da MP 932, elevando o patrimônio do Fampe para R\$ 1,284 milhão em 31 de dezembro de 2020.

Como resultado, foram realizadas 52.302 operações, que totalizaram R\$ 3,07 bilhões em crédito concedido e R\$ 2,34 bilhões em garantias prestadas. Esses números são bastante significativos, pois representam 16,5 % das garantias prestadas pelo Fampe em todo o seu período 25 anos de existência.

Ainda sobre o tema de oferta de garantias, o Sebrae também atuou em 2020 em parceria com as Sociedades de Garantia de Crédito (SGC), sendo que, no referido ano, foi alterado o regulamento, possibilitando ampliar a capacidade de concessão de cartas de garantias aos Pequenos Negócios.

Outro ponto de significativa relevância foi a implementação do projeto Crédito Assistido, vinculado às operações garantidas pelo Fampe. O objetivo do projeto é ajudar o empreendedor fazer uma gestão financeira mais organizada, eficiente e tornar seu negócio ainda mais competitivo, por meio da oferta de materiais, ferramentas e orientação individual sobre gestão empresarial.

Esse projeto está dividido em três etapas: (i) pré-credito, (ii) pós-credito e, ainda, (iii) orientações para manter sua parcela em dia. Na fase pré-credito, foram atendidas 37,3 mil empresas e, na fase pós-credito, foram atendidas 24,7 mil empresas. A capacitação oferecida por meio do crédito assistido contribui para a continuidade operacional das empresas e, conseqüentemente, para a mitigação do risco de crédito das instituições financeiras parceiras.

Ainda em relação à obtenção de crédito mais consciente e a melhores condições em termos de taxa de juros, foi implementada uma oficina on-line, que preparou 12.475 clientes para obtenção de microcrédito junto às instituições financeiras.

O Sebrae tem sido um grande impulsionador na criação das Empresas Simples de Crédito (ESC). Desde 2019, quando houve a promulgação da lei que permitiu a criação das ESC, já foram constituídas 814 empresas com essa finalidade, sendo que em 2020 houve crescimento de 52% em relação ao ano de 2019, mesmo com condições conjunturais menos favoráveis para expansão da atividade.

Em termos de valores, as ESCs apresentam um patrimônio de R\$ 386 milhões, representando mais uma opção de acesso ao crédito para o segmento das micro e pequenas empresas, em especial por se tratar de empresas com atuação regional, contribuindo para o desenvolvimento dos municípios onde atuam.

Outra importante contribuição do Sebrae foi a elaboração de uma coletânea, contendo as principais linhas de crédito anunciadas pelas instituições financeiras para enfrentamento da crise. No total, foram mapeadas 190 linhas de crédito

de 69 instituições financeiras dos 27 estados da federação. Esse material se mostrou de elevado alcance no que se refere à disseminação de informações estruturadas sobre as modalidades de crédito disponíveis para acesso dos Pequenos Negócios. Foram detectadas linhas de crédito com taxas de juros bem abaixo daquelas praticadas pelo mercado, das quais certamente muitos empreendedores até então não tinham conhecimento.

Mantendo sua atuação na inovação em serviços financeiros, o projeto Capital Empreendedor, que tem como objetivo a orientação, aproximação e preparação de *startups*, no ciclo de 2020, atendeu 877 empresas, das quais 41 foram apresentadas a 98 investidores. Por meio da aproximação de investidores e *startups*, o Capital Empreendedor criou oportunidades de investimentos da ordem de R\$ 35,9 milhões para empresas que participaram do projeto a partir de 2018.

Ao final de 2020, foi lançado o projeto Transforma Cooperado, que combina as melhores soluções empresariais do Sebrae a partir dos desafios de cada cooperativa e de seus cooperados. O projeto objetiva promover melhorias na gestão empresarial dos participantes, apoiando no fomento e na geração de novos negócios.

O principal desafio enfrentado nessa área foi implementar as ações em curto espaço de tempo, de forma alcançar os objetivos propostos, contribuindo para que os Pequenos Negócios superassem os desafios impostos pela pandemia.

A mudança no cenário econômico decorrente do distanciamento social e do *lockdown* impactou o planejamento das ações para o ano de 2020, cujos atendimentos planejados eram, em sua maioria, presenciais. No entanto, a rápida adaptação ao novo cenário reduziu esse impacto, sendo implementada a mudança da forma de atendimento de presencial para virtual.

#### **4.2.5.14. Universidade Corporativa**

Para desenvolver a função de manter o corpo funcional do Sistema Sebrae apto a atender os desafios traçados, foi realizada uma análise dos objetivos e das linhas de ação de cada um dos Programas Nacionais executados ao longo de 2020. A partir dessa análise, foram elencados os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução dos programas e identificados aqueles requeridos com maior frequência e que envolveriam um maior número de colaboradores.

A proposta de atuação nessa frente foi a construção e a disseminação de jornadas de conhecimento, compostas por várias soluções educacionais (cursos, trilhas, *lives*, *podcast*, vídeos, *webinars*, outras), visando apoiar os colaboradores e, conseqüentemente, o Sistema Sebrae, nos desafios estratégicos planejados ou apresentados por novos cenários.

Como resultados desse trabalho, foram estruturadas novas tecnologias para melhorar a experiência do cliente do Sebrae; construídos planos de comunicação customizados e impulsionadores do desenvolvimento; ofertadas de 48 *lives*, 25 trilhas do conhecimento, 16 eventos de mercado, além de 6.582 participações em três jornadas de conhecimento.

## 5. Informações Orçamentárias, Financeiras e Contábeis

O Decreto nº 9.745, de 8 de abril de 2019, absorveu a estrutura do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) pelo Ministério da Economia, estabelecendo, em seu artigo 1º, inciso XXIX, que é competência do Ministério da Economia a formulação da política de apoio à microempresa, à empresa de pequeno porte e ao artesanato.

Nos termos da Portaria nº 406/2020, em seu artigo 30, do mesmo ministério, a Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade é a responsável pela aprovação do orçamento do Sistema Sebrae.

### 5.1. Base para Elaboração e Apresentação das Informações Orçamentárias

A apresentação das informações orçamentárias nas demonstrações contábeis considera as normas estabelecidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), por meio da NBC TSP 13, Apresentação de Informação Orçamentária nas Demonstrações Contábeis, as orientações do Tribunal de Contas da União (TCU) contidas no Acórdão 699/16, sobre melhorias na transparência e as práticas já adotadas pelo Sistema Sebrae para elaboração do Relatório de Gestão, incluído nas prestações de contas anuais.

### 5.2. Base de Apresentação das Demonstrações Contábeis

As demonstrações contábeis anuais foram preparadas em observância aos critérios de apresentação das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCs TSP) e evidenciam todas as informações relevantes próprias das demonstrações contábeis, e somente elas, as quais estão consistentes com as utilizadas pela administração na sua gestão.

## 5.3. Conceitos e Regras do Orçamento na Visão Contábil

### REGIME CONTÁBIL

O Sebrae elabora e apresenta as demonstrações contábeis de acordo com o regime de competência, conforme definido na NBC TSP 11 – Apresentação das Demonstrações Contábeis. Além disso, considera como Receitas e Despesas os fatos que provocam, respectivamente, aumentos ou diminuições na Situação Patrimonial Líquida (PL ou Ativo menos Passivo).

### REGIME ORÇAMENTÁRIO

Para a elaboração e execução do orçamento, a entidade utiliza o mesmo regime de competência contábil, aprovado pela Diretoria-Executiva do Sebrae Nacional (IN 37/23), autoridade com prerrogativa fixada pelo Conselho Deliberativo Nacional (CDN), instância máxima, com a particularidade de que receitas e despesas correspondam, respectivamente, a aumentos ou diminuições na Parcela Financeira da Situação Patrimonial Líquida (PL financeiro).

A evolução orçamentária, financeira e patrimonial do Sebrae, bem como as principais variações identificadas no período e a conclusão da auditoria independente são escopo das Demonstrações Contábeis de 31/12/2020 e podem ser encontradas no Portal da Transparência (<https://transparencia.sebrae.com.br>).









*A força do empreendedor brasileiro.*

*[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)  
0800 570 0800*