

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

**SEBRAE NACIONAL**

**RELATÓRIO DE GESTÃO 2019**

Brasília- DF

2020

# **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**

## **SEBRAE NACIONAL**

### **RELATÓRIO DE GESTÃO 2019**

Relatório de Gestão do exercício de 2019, apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual, a que esta unidade está obrigada, nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da IN TCU nº 63/2010 e da DN TCU nº 178/2019.

Brasília-DF

2020

**Presidente do Conselho Deliberativo Nacional**

José Roberto Tadros

**Diretoria Executiva do SEBRAE**

Carlos do Carmo Andrade Melles – **Diretor-Presidente**

Bruno Quick – **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

Unidade de Administração e Suprimentos

Unidade de Gestão Financeira

Unidade de Gestão de Pessoas

Aprovado pelo CDN em

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SGAS – Quadra 605, Conjunto A, CEP: 70200-904 – Brasília-DF

Fone: (61) 3348-7100

CARTA DA DIRETORIA EXECUTIVA .....	9
1 APRESENTAÇÃO .....	12
2 VISÃO GERAL DO SEBRAE .....	16
2.1 Identificação da unidade.....	16
2.2 Finalidade e competências institucionais .....	17
2.3 Ambiente de atuação .....	18
3 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL.....	19
3.1. Estratégia de Atuação.....	19
3.1.1. Eixo Competitividade dos Pequenos Negócios.....	23
3.1.2. Eixo Competitividade Estrutural e Sistêmica.....	38
3.1.3. Eixo Estímulo ao Empreendedorismo.....	50
3.1.4. Eixo de Excelência na Gestão .....	55
3.2. Indicadores .....	62
3.2.1. Indicadores Institucionais.....	63
3.2.2. Indicadores de Desempenho.....	66
3.2.3. Indicadores de Atendimento.....	79
4 GOVERNANÇA.....	80
4.1 Descrição das estruturas de governança.....	80
4.1.1 Instâncias internas de governança .....	80
4.1.2 Gestão tática e operacional.....	81
4.1.3 Órgãos de fiscalização e controle .....	82
4.1.4 Instâncias externas de apoio à governança.....	83
4.2 Gestão de riscos e controles internos .....	83
4.2.1 Avaliação da qualidade e da suficiência dos controles internos.....	83
4.2.2 Avaliação dos controles internos pelo chefe da Auditoria Interna.....	84
5 RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE .....	85
5.1 Canais de acesso do cidadão .....	85
5.2.1 Ouvidoria.....	86
5.2 Mecanismos de transparência sobre a atuação do Sebrae .....	89
5.3 Avaliação dos produtos e serviços pelos cidadãos-usuários .....	90
5.3.1- Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes.....	90

6 DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS .....	91
6.1 Desempenho financeiro no exercício .....	91
6.2 Principais contratos firmados .....	92
6.3 Transferências, convênios e congêneres .....	92
6.4 Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos.....	92
6.5 Demonstrações contábeis exigidas pela NBC T 16.6 e notas explicativas .....	94
7 ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO .....	95
7.1 Gestão de pessoas, terceirização e custos relacionados.....	95
7.1.1 Qualificação da força de trabalho.....	98
7.1.2 Principais ações implementadas para promover a melhoria da Gestão de Pessoas....	99
7.1.3 Contratação de mão-de-obra de apoio e estagiários .....	99
7.2 Remuneração do corpo de dirigentes e conselheiros.....	100
7.3 Gestão do patrimônio e infraestrutura .....	103
7.3.1 Gestão do patrimônio .....	103
7.3.2 Informações sobre imóveis locados de terceiros .....	103
7.4 Gestão ambiental e sustentabilidade .....	104
7.4.1 Atuação Sustentável .....	104
8 CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE .....	107
8.1 Tratamento de determinações e recomendações do TCU .....	107
8.2 Tratamento de recomendações do órgão de controle interno.....	107
8.3 Tratamento das situações identificadas pela Auditoria Interna e Auditorias Independentes Contratadas.....	108
9 APÊNDICES.....	109
9.1 Demonstrações contábeis consolidadas das entidades do Sistema.....	109
9.2 Quadros, tabelas e figuras complementares .....	110

Lista de quadros		
Item	Descrição	Página
Quadro 1	Atendimentos e Execução Orçamentária	15
Quadro 2	Identificação	16
Quadro 3	Estratégias Nacionais	21
Quadro 4	Impacto no tempo de abertura de empresas	44
Quadro 5	Resultados por UF	49
Quadro 6	Empregados indicados	96
Quadro 7	Estagiários	97
Quadro 8	Custos associados à manutenção dos Recursos Humanos	97
Quadro 9	Indicadores de Gestão	97
Quadro 10	Qualificação da força de trabalho	98
Quadro 11	Contratos de mão de obra terceirizada	100
Quadro 12	Cálculo da Remuneração Variável de Diretores	101
Quadro 13	Remuneração da Diretoria Executiva	102
Quadro 14	Remuneração anual dos administradores	102
Quadro 15	Remuneração anual dos administradores por rubrica	102
Quadro 16	Remuneração anual dos administradores – outros pagamentos	102
Quadro 17	Coleta de resíduos comuns	105
Quadro 18	Consumo de água, energia e papel A4	106
Lista de gráficos		
Item	Descrição	Página
Gráfico 1	Pequenos Negócios Atendidos por Sebrae/UF	14
Gráfico 2	Pequenos Negócios Atendidos por Porte	14
Gráfico 3	Taxa de Cobertura do Universo de Pequenos Negócios	15
Gráfico 4	Execução de Recursos do Eixo de Competitividade dos Pequenos Negócios	23
Gráfico 5	Execução de Recursos do Eixo de Competitividade Estrutural e Sistêmica	39
Gráfico 6	Alocação de Recursos do Eixo de Estímulo ao Empreendedorismo	51
Gráfico 7	Execução de Recursos do Eixo Excelência na Gestão	55
Gráfico 8	Estrutura de Governança do Sebrae	80
Gráfico 9	Manifestações por natureza	87
Gráfico 10	Manifestações por canal	88
Gráfico 11	Sebrae no Reclame Aqui	88
Gráfico 12	Receitas e Despesas executadas em 2019	91
Gráfico 13	Composição da força de trabalho	95
Gráfico 14	Empregados efetivos e temporários	96
Lista de tabelas		
Item	Descrição	Página
Tabela 1	Missão e valores	17
Tabela 2	Recursos Vinculados aos Eixos Estratégicos do Sistema Sebrae	22
Tabela 3	Recursos Vinculados ao Atendimento Individualizado	24

Tabela 4	Recursos Vinculados às Estratégias Nacionais Segmentadas	25
Tabela 5	Recursos Vinculados a Macroprocesso do Eixo de Competitividade dos Pequenos Negócios	38
Tabela 6	Recursos Vinculados às Estratégias Nacionais do Eixo Competitividade Sistêmica	40
Tabela 7	Participação dos Pequenos Negócios nas Compras Governamentais	41
Tabela 8	Recursos Vinculados a Macroprocesso do Eixo de Competitividade Sistêmica	50
Tabela 9	Recursos Vinculados à Estratégia Nacional do Eixo Estímulo ao Empreendedorismo	51
Tabela 10	Recursos Vinculados às Estratégias Nacionais do Eixo Excelência na Gestão	56
Tabela 11	Recursos Vinculados a Macroprocessos do Eixo de Excelência na Gestão	61
Tabela 12	Resultados dos Indicadores Institucionais 2019	63
Tabela 13	Resultados Institucionais por Sebrae UF	64
Tabela 14	Indicadores de Desempenho do Sistema Sebrae	66
Tabela 15	Número de Pequenos Negócios Atendidos	67
Tabela 16	Atendimento aos Pequenos Negócios com Soluções Específicas de Inovação	68
Tabela 17	Número de Donos de Pequenos Negócios Atendidos	69
Tabela 18	Número de Microempreendedores Individuais Atendidos	70
Tabela 19	Número de Microempresas Atendidas	71
Tabela 20	Número de Pequenas Empresas Atendidas	72
Tabela 21	Número de Pequenos Negócios Fidelizados	73
Tabela 22	Número de Potenciais Empreendedores Atendidos	74
Tabela 23	Número de Potenciais Empresários Atendidos	75
Tabela 24	Número de Municípios com Políticas de Desenvolvimento Implantadas	76
Tabela 25	Repactuação do Número de Municípios com Políticas de Desenvolvimento Implantadas	77
Tabela 26	Índice de Satisfação do Cliente	78
Tabela 27	Instrumentos de Atendimento	79
Tabela 28	Grau de maturidade do ambiente de controle	83
Tabela 29	Dados e documentos disponíveis à sociedade	89
Tabela 30	Pesquisas disponíveis à sociedade	90
Tabela 31	Receitas	91
Tabela 32	Despesas	92
Tabela 33	Taxas de depreciação do imobilizado	93
Tabela 34	Situação de atendimento TCU	107
Tabela 35	Situação de atendimento CGU	107
Tabela 36	Situação de atendimento Auditoria Interna	108
Tabela 37	Membros do CDN	110
Tabela 38	Membros do CF	110
Tabela 39	Membros da Presidência	111
Tabela 40	Membros da Diretoria Técnica	111
Tabela 41	Membros da Diretoria de Administração e Finanças	111
Tabela 42	Principais contratos com base nos valores contratados	112
Tabela 43	Principais contratos com base nos valores pagos em 2018	114

Tabela 44	Convênios	115
Lista de Figuras		
<b>Item</b>	<b>Descrição</b>	<b>Página</b>
Figura 1	Mapa Estratégico do Sistema Sebrae	20
Figura 2	Cadeia de Impacto Indicadores do Sistema Sebrae	62
Figura 3	Painel de Monitoramento dos Indicadores – Cadeia de Impacto	63
Figura 4	Equação indicadores RV	101



## **CARTA DA DIRETORIA EXECUTIVA**

### **Sebrae atua de forma estratégica em cenário de transformação**

O ano de 2019 marca um momento histórico para o Sebrae. Ao longo das últimas décadas, o Sebrae deu uma contribuição fundamental para a melhoria do ambiente de negócios no Brasil. A partir de uma ação conjunta com os poderes legislativo e executivo - nos níveis municipal, estadual e federal -, foi possível reduzir boa parte dos obstáculos à formalização dos pequenos negócios no país e estimular a criação de milhões de novas micro e pequenas empresas. Com isso, o Sebrae cumpriu com sua missão para com o país, promovendo a geração de renda e emprego e colocando nossa economia em movimento. Agora, quando o Brasil precisa avançar com celeridade rumo ao crescimento econômico, impulsionando o crescimento do PIB, a nossa instituição se vê diante de um novo desafio.

Se até aqui, a missão do Sebrae era ampliar o número de empresas e enfrentar a informalidade, agora nossa meta é qualificar esses pequenos negócios e levar até os microempreendedores individuais (MEI) e as micro e pequenas empresas (MPE) as condições necessárias para ampliar sua competitividade e produtividade. Somente assim, o Brasil conseguirá fazer frente às demandas de uma economia globalizada e extremamente competitiva.

Foi nesse contexto que, em 2019, o Sebrae reviu sua missão com o objetivo de se reestruturar, de modo a atender às necessidades desse novo país. Por meio de oficinas de planejamento estratégico, nos dedicamos a reformular metodologias e estratégias de atuação para alcançar uma maior efetividade de nossas ações, com redução de custos e ampliação de cobertura. O Relatório de Gestão 2019 que os (as) senhores (as) recebem agora apresenta um resumo do trabalho que o Sebrae realizou em várias frentes, sempre alinhado a esse propósito.

### **Sebrae alinhado às políticas nacionais de desenvolvimento**

O Sebrae acredita que a grandeza do Brasil também está na força dos pequenos. Nas últimas décadas, o segmento vem desempenhando um nítido papel estratégico na economia brasileira. A instituição sempre esteve ao lado do Congresso Nacional e do Governo Federal, contribuindo com a formulação de novos marcos legais e de políticas públicas que trouxeram expressivas melhoras ao ambiente de negócios, com redução da burocracia, tributação mais justa e ampliação do crédito, por exemplo. Sabemos que o Brasil tem um desafio hercúleo pela frente para ser o país gigante que ambiciona e, mais uma vez, o Sebrae cumprirá o seu papel, com a capilaridade de uma rede de mais de 1.800 postos de atendimento em todas as regiões e de milhares de consultores e parceiros espalhados em todos os 5.570 municípios brasileiros.

Desafio - Se quisermos tirar milhões de brasileiros da informalidade e do subemprego, precisaremos elevar os níveis de competitividade e produtividade da nossa economia. Isso passa pela necessidade de levar a prática da inovação e da sustentabilidade aos milhões de micro e pequenos negócios do país. Para isso, a instituição tem investido no apoio à criação e expansão das startups brasileiras, no acesso a novas tecnologias e ao crédito, na

qualificação dos nossos empreendedores para a conquista de mercados aqui e no exterior, entre outras ações.

Em 2019, o Sebrae buscou consolidar parcerias com o governo federal e atuar de modo ainda mais aderente na construção de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento econômico. Nessa linha de atuação, merecem destaque as parcerias firmadas com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (AgroNordeste, Produtos Artesanais - Selo Arte, Indicações Geográficas, Programa Nacional de Bioinsumos); Ministério da Ciência, Tecnologia e Informação (programa Agentes Locais de Inovação - CNPQ – ALI, projeto Nexos, projeto Biogás na Agroindústria, projeto Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas – SBRT); Ministério da Economia (programa Mobilização pelo Emprego e Produtividade, Inovativa, Startout, ENIMPACTO, Câmara Indústria 4.0, Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado, Projeto Empreendedor Digital, REDESIM, Portal do Empreendedor, Semana Nacional de Crédito, Semana Nacional de Educação Financeira, Programa do Artesanato Brasileiro); Ministério da Educação (programa Educação Empreendedora); Ministério de Minas e Energia (Ecossistema de Inovação em Petróleo e Gás, Programa de Revitalização da Exploração e Produção de Petróleo e Gás Natural em Terra; Ministério do Turismo (programa Investe Turismo) e a Secretaria Geral da Presidência da República (programa Doing Business Subnacional Brasileiro).

Merece ser reconhecido também o papel desempenhado pelo Sebrae para a aprovação da Lei Complementar nº 167, que criou a figura da Empresa Simples de Crédito – ESC. Essa nova modalidade empresarial está aumentando a oferta de crédito aos pequenos negócios e reduzindo o custo de captação de recursos. As estimativas do Sebrae indicam que as ESC têm potencial para injetar cerca de R\$ 20 bilhões por ano nos pequenos negócios e na economia do país, quando alcançarmos a marca de 1 mil ESC em operação.

Outros exemplos dos esforços de articulação do Sebrae são os programas de Desburocratização pela Implementação da Rede Simples e o programa Líder - Planejamento e Governança nos Territórios. O primeiro atua na melhoria do ambiente de negócios, buscando a simplificação, digitalização e compartilhamento de informações com parceiros estratégicos como órgãos de Governo ligados à Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios – Redesim, Juntas Comerciais. Já o segundo, promove a mobilização de lideranças para a criação, formulação e implantação de uma agenda de desenvolvimento regional, e seus mecanismos de sustentação, congregando e integrando o setor público, o setor privado e o terceiro setor, fundada em paradigma e cultura empreendedores.

### **Reformulação do Modelo de Negócio Sebrae**

Em 2019, o Sebrae alcançou a marca histórica de 5,8 milhões de clientes atendidos (pessoas físicas e jurídicas). Esse número representou um aumento de 11% em relação ao resultado atingido em 2018. Avaliando especificamente as empresas atendidas, do nosso público alvo, o crescimento foi mais significativo, 2,6 milhões de atendimentos (15,7% a mais que em 2018). Esses resultados são ainda mais relevantes quando levamos em consideração a execução orçamentária do Sebrae no ano de 2019 – e é possível constatar que houve uma ampliação do atendimento, principalmente otimizando os recursos da instituição.

O expressivo aumento do número de negócios no Simples Nacional, na última década (saímos de aproximadamente 2 milhões de empresas para 16 milhões de pequenos negócios), impôs ao Sebrae a necessidade de reformular seu plano de negócio. Se o número de empresas no Brasil fosse o mesmo de 2007, nós estaríamos atendendo hoje a 100% das empresas brasileiras. Como o número de empresas cresceu cerca de 8 vezes, o nosso atendimento hoje é de aproximadamente 20% da clientela (empresas do Simples). Dessa forma, deveríamos redimensionar pelo menos três vezes o atendimento aos empresários de pequenos negócios, ainda neste PPA.

No ano passado, tivemos todo o cuidado de reformular os conteúdos e as estratégias do Sebrae. Nesta conjuntura, o trabalho de transformação digital ganhou prioridade, quando decidimos atuar de forma mais efetiva e integrada, utilizando o modelo em redes. Entre as diferentes atividades, merecem destaque o projeto de Reinvenção do Sebrae (com foco na remodelagem do modelo de atuação em busca do “Sebrae que o Brasil Precisa”); a Rede de Inteligência Sebrae (que tem como objetivo implementar o modelo de inovação aberta de inteligência, com foco no cliente); e a Criação de Grupos de Trabalho coordenados pelos Diretores do Sistema Sebrae.

### **Qual o Sebrae que o Brasil precisa?**

Se o ano de 2019 trouxe uma quebra de paradigmas, 2020 será o ano em que o Sebrae irá ampliar, em escala, esse novo modelo. Em um contexto em que 99% das empresas brasileiras são pequenos negócios, o Brasil precisa de uma instituição forte e ágil, capaz de levar essas empresas a um novo patamar de desenvolvimento.

A meta do Sebrae é desafiadora, mas concreta e viável: elevar, em 10 anos, de 27% para 40% o nível da participação dos pequenos negócios no Produto Interno Bruto do país. Este salto busca inspiração no texto constitucional, fundamentalmente, nos artigos 193, 170, 179 e 146 da carta maior. O mesmo Sebrae que contribuiu - ao longo da última década - para que os pequenos negócios chegassem à marca de quase 16 milhões de empresas, gerando 54% de todos os empregos formais do país, será capaz de atender a esse novo chamado. O Sebrae está vocacionado para isso.

## 1 APRESENTAÇÃO

O presente relatório foi elaborado em conformidade com o conteúdo estabelecido no Anexo II da Decisão Normativa (DN) 178/2019 do Tribunal de Contas da União (TCU).

As informações sobre a gestão são apresentadas em nove tópicos, atendendo à estrutura definida pelo TCU por meio do Modelo Customizado do Relatório de Gestão 2019 do Sistema S e seguindo as orientações do Sistema e-Contas.

Em 2019, o Sebrae revisitou e ratificou a sua missão com o propósito de entregar ao país o Sebrae que o Brasil Precisa, intensificando as parcerias com os governos federal, estaduais e municipais atuando de forma ainda mais alinhada com as Políticas Nacionais de Desenvolvimento.

Nessa linha de atuação merecem destaques as seguintes parcerias:

- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento: AgroNordeste, Produtos Artesanais (Selo Arte), Indicações Geográficas, Programa Nacional de Bioinsumos;
- Ministério Ciência e TIC: programa Agentes Locais de Inovação (CNPQ – ALI), projeto Nexos, projeto Biogás na Agroindústria (Unido), projeto Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas (SBRT);
- Ministério da Economia: Mobilização pelo Emprego e Produtividade, Inovativa, Startout, ENIMPACTO, Câmara Indústria 4.0, Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado, Projeto Empreendedor Digital (NF-e e e-Social), REDESIM, Portal do Empreendedor, Semana Nacional de Crédito, Semana Nacional de Educação Financeira, Programa do Artesanato Brasileiro;
- Ministério da Educação: Educação Empreendedora;
- Ministério de Minas e Energia: Ecossistema de Inovação em Petróleo e Gás, Programa de Revitalização da Exploração e Produção de Petróleo e Gás Natural em Terra (REATE 2020);
- Ministério do Turismo: programa Investe Turismo;
- Secretaria Geral da Presidência da República: Doing Business Subnacional Brasileiro.
- Projeto de Municipalização de Políticas de Desenvolvimento: projeto ocorre junto às prefeituras.

O Sebrae também é um importante indutor de políticas públicas, tendo destaque o Programa “Mobilização pelo Emprego e Produtividade”, que atua nas diversas unidades da Federação para mobilizar governos locais e representantes do setor produtivo, na direção de aprovar políticas públicas que possam simplificar a vida de quem produz e gera emprego e renda.

Merece destaque o papel de articulação para aprovação da Lei Complementar 167 de 26/04/2019, bem como o apoio à constituição e desenvolvimento das Empresas Simples de Crédito - ESC, nova modalidade empresarial, que com recursos próprios, realizam operações de crédito exclusivamente aos Pequenos Negócios, aumentando a oferta de crédito e reduzindo o custo de captação de recursos.

Outros exemplos dos esforços de articulação do Sebrae são: O programa de Desburocratização pela Implementação da Rede Simples, Projeto de Municipalização de Políticas de Desenvolvimento, Programa de Compras Governamentais e o programa Líder - Planejamento e Governança nos Territórios.

O programa de Desburocratização pela Implementação da Rede Simples, por exemplo, atua na melhoria do ambiente de negócios, buscando a simplificação, digitalização e compartilhamento de informações com parceiros estratégicos como Órgãos de Governo ligados à Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios – Redesim, Juntas Comerciais. O projeto de municipalização de políticas de desenvolvimento envida esforços para a implementação do tratamento diferenciado aos pequenos negócios nos municípios, através da regulamentação e implementação da Lei Geral Municipal da Micro e Pequena Empresa e a implementação de políticas de desenvolvimento.

O Programa Compras Governamentais tem por objetivo atuar na qualificação de compradores através de uma série de atividades junto aos municípios, de forma a garantir o sucesso de todas as etapas de compra. Já o Programa Líder, promove a mobilização de lideranças para a criação, formulação e implantação de uma agenda de desenvolvimento regional, e seus mecanismos de sustentação, congregando e integrando o setor público, o setor privado e o terceiro setor, fundada em paradigma e cultura empreendedores.

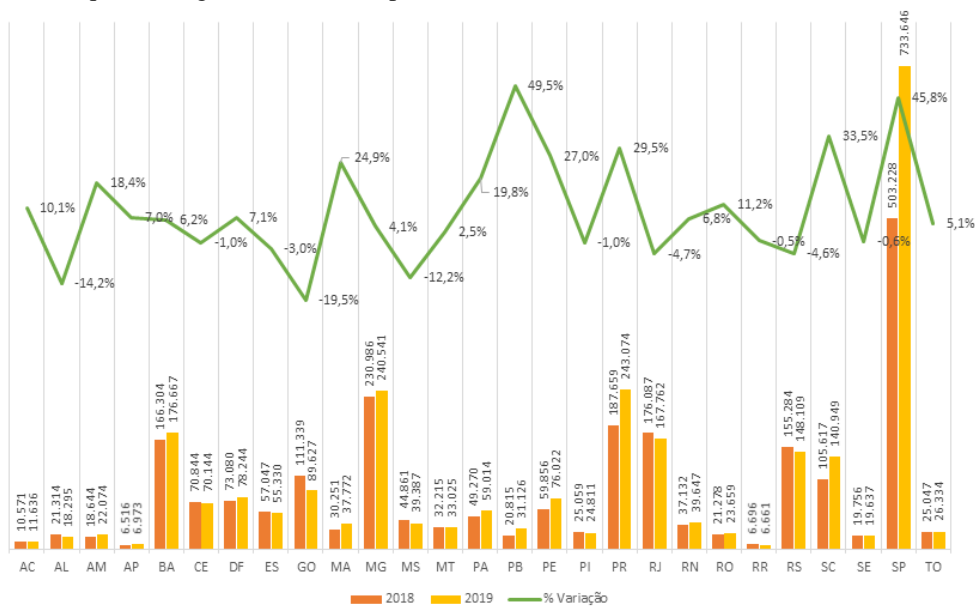
Internamente, foram realizadas ações com foco na transformação digital, atuação em rede e maior eficiência operacional, através de:

- Reinvenção do Sebrae, com vistas à remodelagem do modelo de atuação em busca do “Sebrae que o Brasil Precisa”.
- Rede de Inteligência Sebrae, que tem como objetivo implementar o modelo de inovação aberta de inteligência, com foco no cliente;
- Criação de Grupos de Trabalho (GTs), coordenados pelos Diretores Regionais de Administração e Finanças do Sistema, com o objetivo de implementarem as iniciativas deliberadas, por este colegiado, como prioritárias para aumentarem a produtividade da Instituição, e, conseqüentemente, atenderem à sua missão. Os assuntos foram agrupados por similaridades e/ou complementariedade e abordam os seguintes temas: Pessoas, Processos, Sistemas Integrados, uso de Sistemas de Inteligência de Dados e Infraestrutura.
- Painel de Gestão em Rede, com indicadores padronizados para todo o Sistema Sebrae, para gestão dos processos de compras, pagamentos, credenciamentos, atendimentos e pessoal.

Em 2019, o Sebrae relacionou-se com um total de 5.890.308 clientes, tanto Pequenos Negócios, quanto pessoas físicas, o que representa um aumento de 11% em relação ao ano de 2018, alcançando a marca de 11.054.006 atendimentos, um crescimento de 3% em relação à 2018. Especificamente em relação aos Pequenos Negócios, houve um crescimento de (15,7%) em relação ao ano anterior, chegando à marca de 2.620.166 atendimentos.

Esse número representa ainda um avanço na cobertura do atendimento do Sebrae sobre seu público. Em 2018 a cobertura de atendimento do MEI foi de 17%, frente aos 17,5% de 2019; de ME foi de 16% frente 17% em 2019 e para EPP a cobertura, em 2018, foi 14,4% e 15% em 2019. Somando os três segmentos, a cobertura passou de 16,3% em 2018 para 17,1% em 2019.

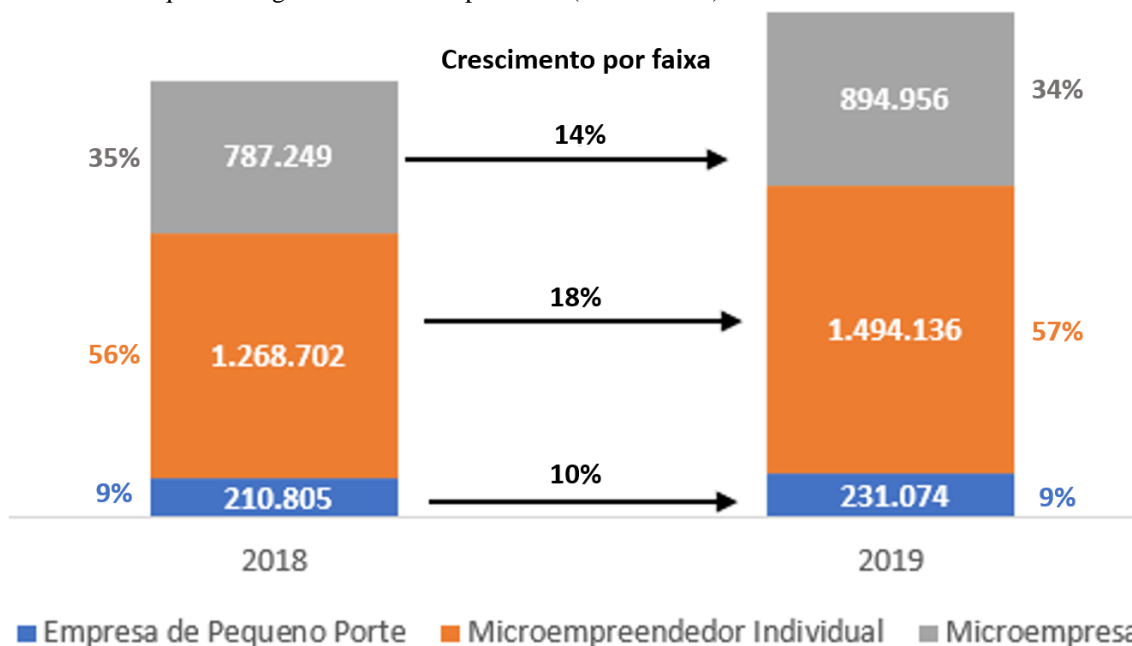
Gráfico 1 - Pequenos Negócios Atendidos por Sebrae/UF (2019 x 2018)



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

Analisando a segmentação dos Pequenos Negócios atendidos, a maioria continua sendo os microempreendedores individuais (57,02% do total), seguidos pelas Microempresas (34,16%) e Empresas de Pequeno Porte (8,82%). Em relação ao ano de 2018, os atendimentos apresentaram crescimento nos três segmentos empresariais, representando um aumento total de 16%.

Gráfico 2 - Pequenos Negócios Atendidos por Porte (2019 x 2018)

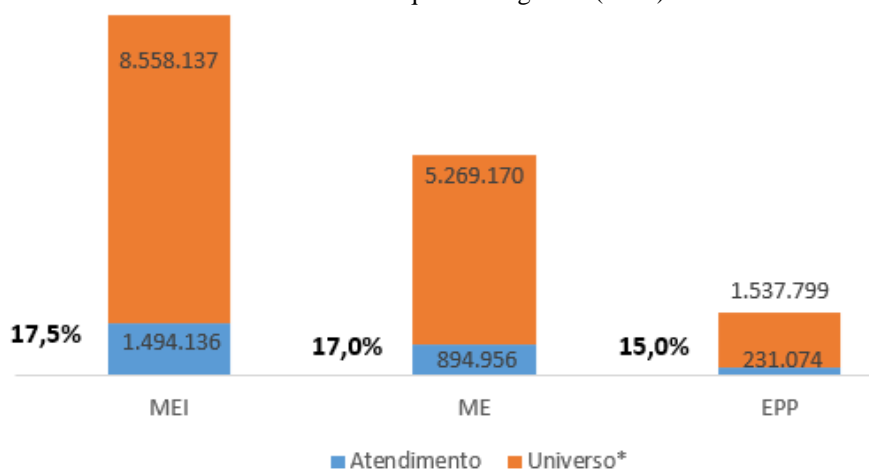


Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

Em relação ao Market Share de Pequenos Negócios atendidos, o Sebrae apresentou crescimento de cobertura em todos os segmentos em relação ao ano passado. Em 2018 a

cobertura de atendimento do MEI foi de 17%, frente aos 17,5% de 2019; de ME foi de 16% frente 17% em 2019 e para EPP a cobertura, em 2018, foi 14,4% e 15% em 2019. Somando os três segmentos, a cobertura passou de 16,3% em 2018 para 17,1% em 2019.

Gráfico 3 – Taxa de Cobertura do Universo de Pequenos Negócios (2019)



\* Universo de MEI pós exclusão de inadimplentes

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

Em 2019 foram atendidas 3.270.142 pessoas físicas, 7,0% a mais do que foi realizado no ano de 2018.

Esses resultados são relevantes quando se leva em consideração o cenário de atuação do Sebrae no ano. A arrecadação da Contribuição Social (CSO), principal fonte de recurso do Sebrae, foi de R\$ 3,5 bilhões em 2019, ou seja, cresceu, em termos nominais, apenas 2,5% frente à arrecadação de 2018, mas ficou abaixo da inflação do período (que foi de 4,31%). Portanto, houve uma perda real no valor total da arrecadação da CSO de ordem de 2% (arrecadação efetiva de 2019/arrecadação efetiva de 2018).

Por outro lado, em termos reais, o público do Sebrae segue em franca expansão. Dados da PNAD Contínua do IBGE mostram que o número de indivíduos à frente de um empreendimento (Empregadores + Conta Própria) cresceu quase 2%, passando de 28,2 milhões (em dez/2018) para 28,8 milhões de pessoas (em dez/2019).

Dentro desse contexto, os esforços do Sebrae contribuíram para uma redução de custos, aumentando a escala de atendimento em contraponto com uma menor execução orçamentária. O quadro a seguir apresenta essa síntese.

Quadro 1 – Atendimentos e Execução Orçamentária – 2019 x 2018

	2018	2019	% Variação
<b>Atendimentos</b>	<b>10.722.070</b>	<b>11.054.006</b>	<b>3%</b>
Receita de CSO (R\$ mil)	3.424.747	3.509.314	2%
Execução Orçamentária (R\$ mil)	3.665.928	3.413.938	-7%

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

## 2 VISÃO GERAL DO SEBRAE

### 2.1 Identificação da unidade

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae é um serviço social autônomo, instituído por escritura pública, sob a forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, regulado por estatuto próprio, em consonância com a Lei Nº 8.029/90.

A instituição é organizada sob a forma de sistema, tem atuação em todo o território nacional, composto por uma unidade nacional coordenadora (Sebrae Nacional) e 27 unidades operacionais vinculadas (Sebrae/UF), localizadas em cada uma das Unidades da Federação e no Distrito Federal.

Quadro 2 – Identificação

Itens	
<b>Denominação completa:</b> Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	
<b>Denominação abreviada:</b> Sebrae	
<b>Vinculação ministerial:</b> Ministério da Economia	
<b>CNPJ:</b> 00.330.845/0001-45	
<b>Situação:</b> Ativa	
<b>Natureza jurídica:</b> Serviço Social Autônomo	
<b>Principal atividade:</b> atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica	<b>Código CNAE:</b> 7020-4/00
<b>Telefone de contato:</b> (61) 3348-7100	
<b>Endereço eletrônico:</b> <a href="mailto:ouvidoria@Sebrae.com.br">ouvidoria@Sebrae.com.br</a>	
<b>Página na internet:</b> <a href="http://www.Sebrae.com.br">www.Sebrae.com.br</a>	
<b>Endereço postal:</b> SGAS 605 – Conjunto A – CEP: 70.200-904 – Brasília/DF	
Normas relacionadas	
Lei nº 8.029, de 12/4/1990	
Lei nº 8.154, de 28/12/1990	
Decreto nº 99.570, de 9/10/1990	
Resolução do Conselho Deliberativo Nacional (CDN) nº 53/2003 – Estatuto Social, alterada pela Resolução CDN nº 264/2015	
Resolução CDN nº 120/2005 – Regimento Interno, alterada pela Resolução CDN nº 303/2018	

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

O quadro contendo a identificação dos administradores, consta no item 9.3 – Quadros, tabelas e figuras complementares, assim como o gráfico que representa o organograma do Sebrae.



## 2.2 Finalidade e competências institucionais

O Sistema Sebrae tem por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico dos pequenos negócios, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; inovação, capacitação gerencial, dentre outros, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento.

Como unidade coordenadora com jurisdição em todo o país, observadas as atribuições de seus órgãos diretivos, compete ao Sebrae Nacional as funções de direcionamento estratégico, orientação técnica e normativa, coordenação, controle operacional e de correção do Sistema Sebrae.

Os Sebrae/UF têm autonomia para executar suas atividades. Contudo, devem cumprir obrigatoriamente os princípios sistêmicos e ter sua composição semelhante ao Sebrae Nacional, sujeitando-se à homologação pelo Conselho Deliberativo Nacional, como condição para integração ou permanência no Sistema Sebrae.

Tabela 1 – Missão e valores

<b>Missão</b>	<b>Visão de futuro</b>	<b>Valores</b>
Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo.	Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável.	Compromisso com o Resultado
		Conhecimento
		Inovação
		Sustentabilidade
		Transparência
		Valorização humana

Fonte: Mapa Estratégico do Sistema Sebrae

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, alterada pela Resolução CDN nº 264/2015, 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.

O tópico 5.2 – Mecanismos de transparência sobre a atuação da entidade apresenta a relação de documentos e normas publicadas no Portal da Transparência do Sebrae.

## 2.3 Ambiente de atuação

No início de 2019, as perspectivas para o crescimento da economia brasileira eram positivas. O Banco Mundial<sup>1</sup> previa um crescimento para o ano de 2,2% a.a. Porém, essa expectativa não se concretizou integralmente. Segundo o Boletim Focus do Banco Central, estima-se que, em 2019, o PIB brasileiro tenha crescido apenas 1,2% a.a.

Em parte, o crescimento mais lento que o esperado se deve ao nível ainda elevado da taxa de desocupação, mantido assim ao longo de boa parte do ano. Também contribuíram para isso as expectativas mais modestas de empresas e consumidores, o que arrefeceu o consumo e os investimentos destes agentes. Durante o ano, o debate em torno da reforma da previdência foi intenso, sendo ao final, aprovada a reforma. Essa discussão sobre reformas, em parte, influenciou aquelas expectativas.

O ano de 2019, foi, portanto, um período de tentativa de ajustes nas contas públicas. Nesse contexto, a despeito do déficit público ainda elevado, a proporção da dívida pública no total do PIB caiu de 76,5% (em 2018) para 75,8% (em 2019), o que já é um reflexo do esforço do governo central em promover um ajuste efetivo das contas governamentais.

Uma das características marcantes do ano foi a elevada taxa de desocupação. No início de 2019, essa taxa correspondia a 12% da população em idade ativa (o pico da taxa se deu em março/17, com 13,7%). Porém, no decorrer do ano, verificou-se uma melhora gradativa, tendo sido reduzida para 11,2%, em novembro do ano.

Ainda no âmbito do mercado de trabalho, houve ligeiro aumento no rendimento médio do trabalhador (crescimento próximo a 1% em 12 meses), o que caracteriza um início de recuperação da economia. Contribuíram para isso a taxa de juros e a inflação, ambas em queda.

A Taxa de juros SELIC chegou, em dez/19, ao menor patamar da sua série histórica, fechando o ano em 4,5% a.a. Já a taxa de inflação acumulada no ano chegou a 4,31% (medida pelo IPCA), nível abaixo da meta estabelecida para o ano (4,5% a.a.).

Nesse contexto, mais uma vez, os Pequenos Negócios foram os que puxaram a criação de empregos. Dados do CAGED, do Ministério da Economia, e do Sebrae, revelam que, em 2019, as Micro e Pequenas Empresas (MPE) geraram 861 mil empregos com carteira assinada, enquanto as médias e grandes empresas fecharam 88 mil postos de trabalho CLT.

Outro aspecto positivo foi a criação líquida de 1,7 milhão de novos Microempreendedores Individuais (MEI), a maior variação anual já registrada na série histórica.

Além disso, de acordo com estimativas da Global Entrepreneurship Monitor – (GEM, 2018), no Brasil, existem cerca de 52 milhões de indivíduos à frente de um empreendimento, formal ou informal e/ou que estejam envolvidos na criação de um novo

---

<sup>1</sup> The World Bank (Global Economic Prospects- Darkening Skies, jan-2019)

empreendimento. Este número ficou 5% superior ao estimado na pesquisa do ano anterior<sup>2</sup>.

Estimativas do Sebrae para 2019 apontavam ainda a existência de 15,4 milhões de negócios formais, dos quais 56% são MEI (8.558.137)<sup>3</sup>. Apenas no caso dos MEI, como vimos anteriormente, houve uma expansão de 1,7 milhão de novos empreendimentos. Assim, apenas nesta categoria, houve uma expansão de 22% (segundo a RFB, este público passou de 7,7 milhões, em dez/2018, para 9,4 milhões de MEI, em dez/19).

### **3 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL**

Em 2019, assim como em 2018, o Sebrae manteve a estrutura e o conceito da formulação de suas estratégias nacionais, ocorrendo apenas um processo de priorização estratégica com o intuito de dar mais foco na execução. Sendo assim, as estratégias de atendimento mantiveram o foco em cadeias de valor e temas prioritários, atendimento individualizado e fomento ao empreendedorismo. As estratégias de desenvolvimento de produtos e serviços, articulação e gestão operacional, que dão suporte às estratégias de atendimento foram basicamente mantidas, com alguns aprimoramentos e priorizações.

Este conjunto de estratégias atendem ao Mapa Estratégico definido no Direcionamento Estratégico 2022. Elas foram organizadas nos quatro eixos do Mapa: Competitividade dos Pequenos Negócios, Competitividade Estrutural e Sistêmica, Estímulo ao Empreendedorismo e Excelência na Gestão.

A seguir o documento detalha esses resultados e relata as principais entregas do ano de 2019.

#### **3.1. Estratégia de Atuação**

Pode-se definir o processo de planejamento como um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais no sentido de alinhar e guiar a organização. Em contextos altamente complexos, marcados pela diversidade de pressão e escassez de recursos, o processo de planejamento é essencial no sentido de fornecer direção, estabelecer prioridades e alinhar a organização.

São dois os artefatos principais que orientam o processo de planejamento:

---

<sup>2</sup> As estimativas do GEM diferem da PNAD porque aquele primeiro inclui não apenas pessoas que já estão à frente de um empreendimento, como também, inclui as pessoas que ainda não tem um negócio, mas que no último ano realizou alguma ação com o propósito de ter um negócio no futuro.

<sup>3</sup> Estimativa de Público. Público do Sebrae – 2019

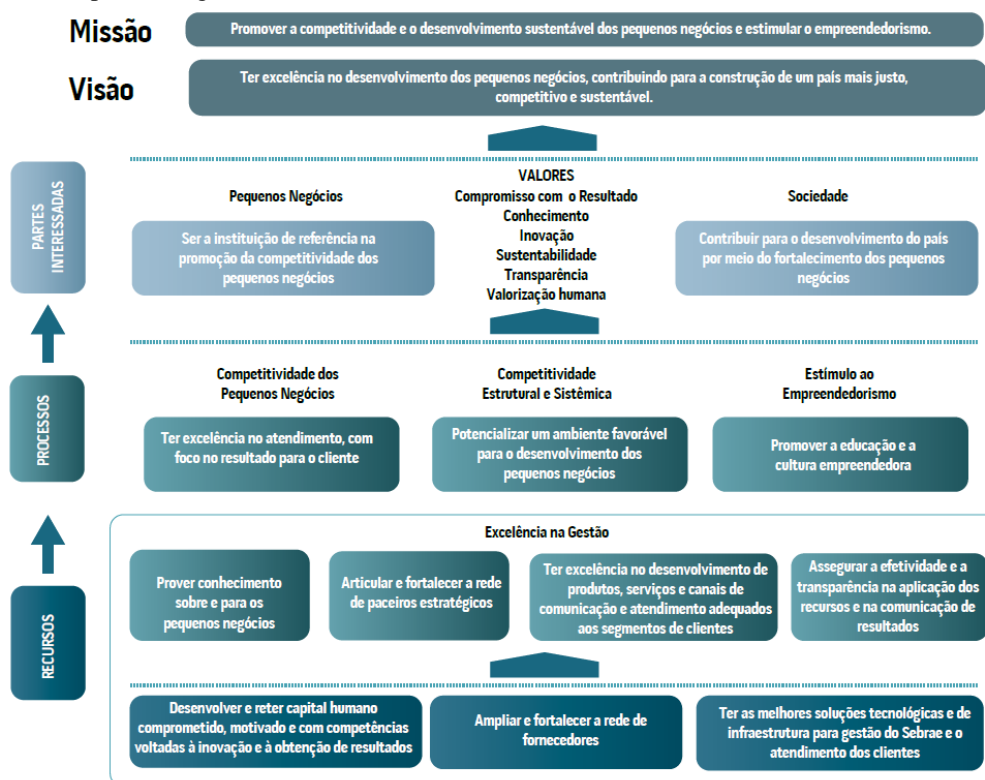
Em novembro de 2019, foi autorizado pelo Governo Federal, por meio da Medida Provisória nº 907 (D.O.U de 27.11.2019), a instituição da Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo e a extinção da Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo). A M.P 907/19 prevê que a nova agência possa contar com parte dos recursos destinados ao Sebrae. Estima-se que a perda de recursos do Sebrae chegue à casa de R\$ 600 milhões/ano, o que equivale a 18,4% do orçamento da instituição e a cerca de 2 milhões de atendimentos, que podem deixar de ser realizados.

- Mapa Estratégico com os seus objetivos estratégicos e indicadores que expressam 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.
- Macroprocesso: Meio pelo qual uma determinada organização reúne os grandes conjuntos de atividades para gerar valor e cumprir suas declarações estratégicas.

O Mapa Estratégico do Sebrae balizou a elaboração do Plano Estratégico do Sistema Sebrae 2019, e orientou a revisão das estratégias de modo a permitir o alcance dos objetivos traçados.

O Mapa Estratégico é a representação gráfica do Direcionamento Estratégico 2022. Ele apoia e define a contribuição, organização, integração e complementaridade das ações no Sistema Sebrae.

Figura 1 – Mapa Estratégico do Sistema Sebrae



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

Além das perspectivas do Mapa Estratégico do Sistema Sebrae, que ajudam a organizar os objetivos estratégicos, optou-se ainda, pela criação de eixos estratégicos que possibilitam definir os desafios do Sistema Sebrae para ter excelência na oferta de valor às partes interessadas (Pequenos Negócios e Sociedade). Os eixos são:

- Competitividade dos Pequenos Negócios;
- Competitividade Estrutural e Sistêmica;
- Estímulo ao Empreendedorismo;

- Excelência na Gestão.

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

Toda iniciativa executada ao longo do ano de 2019 contribuiu diretamente a um objetivo estratégico ou a um macroprocesso.

Para melhorar a análise da execução do Plano, os objetivos estratégicos e macroprocessos foram organizados dentro dos eixos estratégicos.

O plano é um importante instrumento para implementar, de forma gradual e progressiva, a revisão das estratégias que estavam em operação. Estratégias Nacionais são instrumentos que ajudam a direcionar esforços do Sistema Sebrae para a execução das prioridades do planejamento estratégico. Estas estratégias definem setores ou temas prioritários a serem trabalhados em iniciativas nos Sebrae Estaduais, estabelecendo critérios e regras de execução, bem como destinando recursos específicos denominados Contribuição do Sebrae Nacional – CSN.

No Plano 2019, o conceito de transformação digital começa a se consolidar como um referencial de atuação, criando as bases para o aumento exponencial no número de clientes atendidos, bem como na melhoria do relacionamento com esses.

O resultado desta revisão foi a definição de 21 estratégias nacionais frente às 39 do Plano anterior. As estratégias que permaneceram foram revistas, buscando maior direcionamento e foco na execução. Ressalta-se que esta revisão focou na liberação de novos recursos e, ao longo de 2019, estratégias remanescentes de planos anteriores ainda foram executadas, perseguindo os resultados pactuados originalmente.

Quadro 3 - Estratégias Nacionais

<b>Estratégias Nacionais</b>	
<b>Atendimento</b>	<b>Internas</b>
1- Atendimento ao Cliente	12 -Desburocratização pela implementação da REDESIM
2 - Bioeconomia e Sustentabilidade	13 -LIDER – Planejamento e Governança nos Territórios
3- Cadeia de Valor de Energia	14 -Municipalização de Políticas de Desenvolvimento
4 -Economia Criativa	15 -Rede de Inteligência
5 - Economia Digital - Startup	16 -Complementação do Seguro Saúde
6 -Educação Empreendedora	17 -Desenvolvimento de Fornecedores
7 -Encadeamento Produtivo	18 -Excelência na Gestão
8 -Encadeamento Tecnológico - Corporate Startup	19 -Reposicionamento da Rede de Atendimento
9 -Negócios de Impacto Social e Ambiental	20 -Sustentabilidade na Gestão do Sistema Sebrae

10 -Pequenos Negócios de Alto Impacto	21 -Transformação Digital do Sistema Sebrae
11 -Turismo	

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

Ressalta-se que além das Estratégias Nacionais do Plano 2019, estratégias de anos anteriores que ainda tinham iniciativas com recursos previstos para execução no ano de 2019 aparecem no relatório.

As estratégias destinadas ao atendimento levaram em consideração a simplificação e flexibilidade, facilitando a operação tendo como alvo o alcance dos resultados estratégicos. Neste sentido, houve uma migração dos atendimentos em projetos para as atividades, demonstrando a necessidade, cada vez mais forte, de construção de processos que controlem a jornada dos clientes, promovendo a transformação em processos contínuos de atendimento.

Os trabalhos contaram com a efetiva participação dos vinte e sete Sebrae/UF e Sebrae Nacional, em um conceito de trabalho em rede para a construção dos rumos da instituição.

A seguir será apresentada a execução das estratégias nacionais, locais e processos vinculados a cada um dos eixos estratégicos do Mapa Estratégico.

Foi executado um montante de R\$ 3.414 milhões nos quatro eixos estratégicos, considerando os valores do Sebrae/NA e dos Sebrae/UF. Os valores contemplam os recursos destinados às estratégias nacionais, estratégias locais e macroprocessos.

Tabela 2 – Recursos Vinculados aos Eixos Estratégicos do Sistema Sebrae (R\$ mil)

<b>Execução da Receita por Eixo Estratégico</b>		
<b>Receita</b>	<b>Valores (R\$ mil)</b>	
Receita de Contribuição Social (CSO)	3.509.314	
<b>Execução por Eixo</b>	<b>Valores (R\$ mil)</b>	<b>%</b>
(-) Competitividade dos Pequenos Negócios	881.645	25%
(-) Competitividade Estrutural e Sistêmica	111.397	3%
(-) Estímulo ao Empreendedorismo	39.471	1%
(-) Excelência na Gestão	2.381.171	68%
<b>Total Executado</b>	<b>3.413.684</b>	<b>97%</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

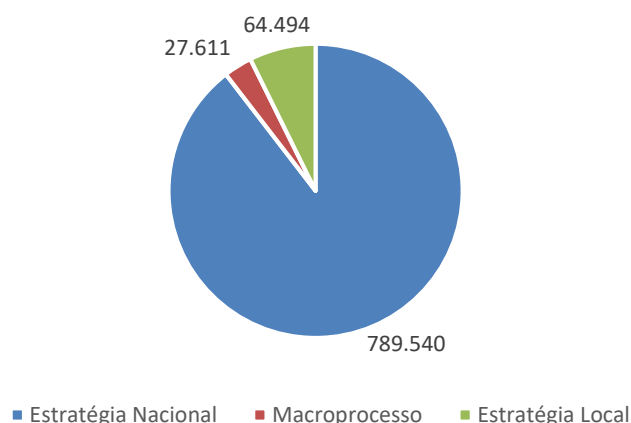
É importante ressaltar que os valores aplicados nos eixos estratégicos abarcam a execução de iniciativas vinculadas aos objetivos estratégicos, macroprocessos, estratégias nacionais e estratégias locais (instrumentos que orientam a execução de prioridades locais), conforme será detalhado a seguir

### 3.1.1. Eixo Competitividade dos Pequenos Negócios

Este eixo de atuação atende ao objetivo estratégico de “Ter excelência no atendimento com foco no resultado para o cliente”, voltado aos fatores de domínio interno das empresas. Partindo do entendimento de que o papel do Sebrae é entender as características e necessidades das empresas e oferecer soluções de forma integrada, provocando as transformações necessárias para ganho de competitividade intrafirma.

Os recursos executados neste eixo somaram R\$ 881 milhões em 2019, sendo R\$ 789 milhões em estratégias nacionais, R\$ 27 milhões referentes a macroprocessos e R\$ 64 milhões para execução de estratégias locais dos Sebrae/UF, que respondem às suas realidades e necessidades específicas.

Gráfico 4 – Execução de Recursos do Eixo de Competitividade dos Pequenos Negócios (R\$ mil)



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

#### 3.1.1.1. Estratégias Nacionais

São duas as frentes de atuação para as iniciativas de atendimento das estratégias nacionais neste eixo. A primeira é representada pela estratégia de “Atendimento Individualizado” voltada para o atendimento empresa a empresa, a outra fonte é voltada para o atendimento de empresas, organizadas em temas e cadeias de valor em que o Sebrae denomina como “Atendimento Segmentado”. Além dessas duas estratégias, algumas estratégias aprovadas em planos anteriores, mas com execução em 2019, serão demonstradas.

#### **Atendimento Individualizado**

A estratégia de Atendimento ao Cliente é operacionalizada por meio de atividades de atendimento, viabilizando a atuação continuada do Sebrae junto aos clientes em âmbito nacional. O atendimento do Sebrae é realizado de forma presencial ou remota, com abordagem ativa ou receptiva, possibilitando uma maior diversidade de opções de acesso



pelos empreendedores aos produtos e serviços do Sebrae, além de uma atuação prospectiva do Sebrae junto ao seu público.

Essa estratégia busca a estruturação do planejamento operacional do Sebrae para atendimento aos clientes em âmbito territorial, consolidando a perspectiva financeira e de serviços oferecidos de acordo com as características e potencialidades do território, além de integrar a atuação digital e remota do Sebrae no atendimento ao cliente.

Por meio das atividades de atendimento, é operado a maior parte do portfólio de soluções do Sebrae, contemplando soluções como o Sebraetec, o Empretec e o Negócio a Negócio, além de palestras, oficinas, consultorias e diversos outros tipos de serviços oferecidos aos clientes. Em 2019, foram atendidos, nas atividades de atendimento individualizado, cerca de 3,8 milhões de clientes e foram investidos mais de R\$ 604 milhões nessa estratégia, o que a consolida como a iniciativa de maior amplitude de atuação finalística do Sebrae, tanto no âmbito financeiro quanto nos resultados quantitativos alcançados.

Tabela 3 – Recursos Vinculados ao Atendimento Individualizado (R\$ mil)

<b>Estratégia</b>	<b>Previsão</b>	<b>Execução</b>	<b>% Execução</b>	<b>Clientes</b>
Atendimento ao Cliente - Remoto	28.049	19.974	71,21%	1.207.320
Atendimento ao Cliente - Presencial	666.121	584.404	87,73%	2.829.269
<b>Total</b>	<b>694.170</b>	<b>604.377</b>	<b>87,06%</b>	<b>3.805.014</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

Um dos grandes diferenciais da estratégia é a flexibilidade no planejamento orçamentário, permitindo que os gestores estaduais e regionais realoquem os recursos financeiros previstos para os serviços mais demandados, e adequando a oferta do Sebrae às necessidades do público local. Esse modelo proporciona atuação direcionada às demandas dos clientes, com personalização da oferta à demanda espontânea atendida pelo Sebrae, de uma forma ágil e flexível.

Como avanços internos que apoiam a atuação em rede, o Sebrae desenvolveu um ambiente de comunicação e suporte do Sebrae/NA à Rede de Atendimento nos Sebrae/UF, com enfoque na simplificação de processos, integração de informações e melhoria da experiência do usuário. Para apoio aos atendentes no processo de atendimento aos Microempreendedores Individuais, também foi elaborado um conjunto de diretrizes para o atendimento e relacionamento com esse público, visando uma melhor atuação frente a diferentes momentos e demandas desses clientes.

Com relação ao aprimoramento dos processos de gestão e monitoramento das atividades de atendimento, destaca-se o desenvolvimento do painel de monitoramento dos atendimentos realizados pela unidade de Gestão do Atendimento do Sebrae/NA em cooperação com outras unidades e estados. Por meio dele é possível visualizar, de maneira unificada, simplificada e consolidada, as informações acerca da operação em todo o Sistema Sebrae, como execução orçamentária, tipo de público, categorias e instrumentos de atendimento, além das principais informações dos clientes atendidos. O painel, disponível aos gestores nacionais e estaduais, constitui uma importante ferramenta de gestão e monitoramento, além de viabilizar o levantamento de informações estratégicas acerca do atendimento ao cliente realizado pelo Sistema Sebrae.



Em 2019, foram atendidas mais de 30 mil solicitações de clientes sobre problema de acesso aos canais digitais, respostas a ações de e-mail marketing e demandas de atendimento na ouvidoria.

Para aprimoramento dos processos de atendimento ao cliente, foram implementadas novas funcionalidades no SAS - Sistema de Atendimento e Relacionamento Sebrae, como diagnóstico empresarial e combo de produtos, e o sistema teve sua implantação na operação de três novos Sebrae/UF (MG, RJ e SC), totalizando 23 estados em plena utilização. Paralelamente, foram realizadas ações internas para avaliação de necessidades e oportunidades de ferramentas para apoiar os processos de relacionamento com os clientes (CRM).

### Atendimento Segmentado

As estratégias de segmentação são estruturadas com base na escolha deliberada por alguns segmentos ou temas que exploram oportunidades importantes para a economia do país, buscando a indução da competitividade, produtividade, do desenvolvimento sustentável e do estímulo ao empreendedorismo intrafirma.

Em 2019, foram investidos quase R\$ 185 milhões em estratégias de atendimento segmentado, conforme detalhado a seguir.

Tabela 4 – Recursos Vinculados às Estratégias Nacionais Segmentadas (R\$ mil)

<b>Estratégia Nacional</b>	<b>Previsão</b>	<b>Execução</b>	<b>% Execução</b>	<b>Clientes</b>
<b>Segmentos e Temas</b>				
Bioeconomia e Sustentabilidade	24.231	14.658	60,49%	6.202
Economia Criativa	21.268	9.467	44,51%	8.158
Economia Digital Startup	15.462	8.794	56,87%	12.867
Encadeamento Produtivo	23.885	13.310	55,72%	5.799
Encadeamento Tecnológico - Corporate Startup	2.825	195	6,92%	0
Energia	1.605	0	0,00%	0
Negócios de Impacto Social e Ambiental	6.042	2.382	39,42%	3.494
Pequenos Negócios de Alto Impacto	9.151	4.287	46,85%	551
Turismo	27.416	14.366	52,40%	9.544
<b>Outras Estratégias de Atendimento</b>				
Apoio às Inovações Financeiras	3.196	120	3,77%	0
Habitats	9.984	5.002	50,10%	265
<b>Estrutura para o Atendimento</b>				
Centro Sebrae de Ref. do Artesanato Brasileiro - CRAB	17.258	4.360	25,27%	0
Modernização das Agências de Atendimento	5.061	2.291	45,27%	0
Modernização dos espaços educacionais	9.209	8.492	92,22%	0
Reposicionamento e Modernização da Rede de Atendimento	48.018	6.723	14,00%	15
<b>Demais Estratégias</b>				
Demais estratégias	155.104	91.319	58,88%	52.848
<b>TOTAL</b>	<b>379.715</b>	<b>185.766</b>	<b>48,92%</b>	<b>94.726</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

## **Bioeconomia e Sustentabilidade**

A Estratégia Nacional de Atuação em Bioeconomia e Sustentabilidade objetiva agregar valor em cadeias produtivas, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e o acesso a mercados de forma diferenciada, para os Pequenos Negócios.

Em 2019, a tônica da estratégia foi a de promover a valorização da biodiversidade, protegendo-a da ação humana danosa, e garantindo que matérias-primas e insumos sejam retirados de fontes sustentavelmente geridas, sem prejuízo ao empreendedorismo.

Por ser transversal, a estratégia teve como público alvo os Pequenos Negócios e candidatos a empresários, incluindo os produtores rurais. Ao longo de 2019 foram desenvolvidos diversos projetos de atendimento alinhados a essa estratégia, envolvendo vários segmentos em todas as regiões do país. Para tanto, observou-se as possibilidades concretas para a utilização sustentável da biodiversidade, o que envolve desafios em diversos campos – biológico, econômico, político e cultural. A atuação abordou a biodiversidade em iniciativas das mais diversas, passando por insumos para cosméticos no Amazonas, agricultura orgânica e biostartups no Rio de Janeiro, e Sistema Silvipastoril, uma integração lavoura-pecuária-floresta, no Rio Grande do Sul e Alagoas.

O Centro Sebrae de Sustentabilidade – CSS tem como papel essencial gerir e disseminar conhecimentos, soluções e práticas, inovadoras e sustentáveis aplicáveis aos Pequenos Negócios e contribuir com o tema na gestão do Sistema.

Todo o conhecimento produzido pelo Centro Sebrae de Sustentabilidade é estruturado e disponibilizado no site [www.sustentabilidade.sebrae.com.br](http://www.sustentabilidade.sebrae.com.br), o qual apresentou os seguintes resultados em 2019:

- 8.189.963 acessos no ambiente virtual;
- 07 relatórios de inteligência, 04 infográficos, 02 estudos relacionados à temática;
- 01 pesquisa nacional sobre Energia Solar e os Pequenos Negócios no Brasil;
- 26 casos de sucesso empresariais sustentáveis, mapeados no país.

Em 2019, os Sebrae estaduais se utilizaram dos conteúdos providos pelo Centro para apoiar as iniciativas da temática de bioeconomia e sustentabilidade, e das ações de sustentabilidade em outras estratégias de atuação. Paralelamente, o CSS executou iniciativas para disseminar a temática junto aos clientes do Sistema Sebrae com as seguintes ações:

- Organização do 3º Congresso Internacional de Sustentabilidade – CICLOS, principal evento do Sistema Sebrae na temática, realizado com o apoio da ONU Meio Ambiente e da empresa Águas Cuiabá. Reuniu 691 pessoas, dentre empresários e representantes de instituições nacionais e internacionais, além de alcançar 1.807 pessoas no primeiro dia e 2.307 pessoas no segundo dia, por meio de transmissão via internet;
- Exposição do estande do Centro Sebrae de Sustentabilidade no EXPOACRE;
- Realização da Campanha Objetivos do Desenvolvimento Sustentável - ODS, em parceria com os Sebrae estaduais;
- Participação na reunião da Rede Sebrae de Sustentabilidade dos Negócios da Amazônia em Boa Vista – RR;
- Realização de 28 palestras, em diversos eventos nacionais sobre o tema.

Outras ações da estratégia nacional de Biotecnologia e Sustentabilidade são para ampliar o conhecimento dos gestores de projetos do Sistema Sebrae na temática, e consolidar junto aos Pequenos Negócios a percepção de que a sustentabilidade gera empresas mais eficientes, competitivas, produtivas, éticas e com mais mercado.

### **Economia Criativa**

Os projetos de Redes Criativas, têm foco no segmento de Economia Criativa como um conjunto de negócios baseado no capital intelectual, cultural e na criatividade, gerando valor econômico. A representatividade das atividades criativas e seu papel indutor de inovação na economia, determina a importância da participação do Sebrae na promoção do fortalecimento do setor, e como conector da ampliação da geração de negócios, buscando alcançar os objetivos estratégicos da instituição. Em 2019, a atuação prioritária do segmento esteve focada no audiovisual, games, música, design e artesanato.

Os principais projetos do segmento estiveram focados em acesso a mercados e definidos pela estratégia de Redes Criativas e, para o artesanato, por meio da estratégia Brasil Original. As Redes Criativas reúnem um conjunto de negócios que utilizam o capital intelectual, cultural e criatividade como principais recursos produtivos e ativos geradores de competitividade para empresas e cadeias de valor de todos setores econômicos. Essa atuação assegura foco na ótica da produção da economia criativa, e na de mercado, proporcionando a integração entre as atividades criativas e a ampliação da rede de negócios. O Brasil Original se propõe a aproximar e melhorar a percepção do público consumidor de maior renda e/ou mercados segmentados, em relação aos produtos artesanais. O programa realizou diversas capacitações e consultorias voltadas à qualificação profissional e promoveu a aproximação com o mercado por meio de rodadas de negócios e participação em eventos especializados, dentre outras ações.

A Estratégia Nacional de Economia Criativa visa promover o setor, sendo um conector entre os diferentes segmentos para otimizar a geração de negócios.

Em 2019, o Sebrae atuou no segmento por meio de 50 projetos de economia criativa e artesanato, em 19 estados das cinco regiões do país, para mais de 8 mil clientes. Esses números são baseados nos CNPJ vinculados à economia criativa e ao número de artesãos.

### **Economia Digital & Startup**

As iniciativas que executam a estratégia nacional de Economia Digital focam no crescimento e na aceleração de startups, com diferentes segmentos e estágios de maturidade.

O Sebrae Like a Boss consiste em ações que pré-aceleram empreendedores e negócios, e potencializam conexões que fortaleçam esse ecossistema, por meio de mentorias, capacitações, consultorias e missões que desenvolvem e fortalecem as startups atendidas. A entrega acontece por meio dos projetos de atendimento nos 27 Sebrae estaduais, que somam atendimentos a 2.000 empresas formalizadas e a 6.000 potenciais empresários (startups em fase de ideação). A partir da iniciativa, o Desafio Sebrae Like a Boss proporciona às startups atendidas em todo o Brasil apresentarem seus negócios nos maiores eventos de inovação do país, com premiações e possibilidades de projeção.

O Sebrae Startup Summit, segundo maior evento de startups da América Latina, reúne o ecossistema de inovação e tecnologia do Brasil com conteúdo de alta relevância. Em 2019, foram 4.200 participantes.

Da parceria entre o Sebrae e o Ministério da Economia, nasceu o InovAtiva Brasil, que atua em todas as fases nas startups de todo o território nacional. Em 2019, foram 1.317 inscrições no programa, com a participação de 234 startups, com 175 delas aceleradas pelo programa. Ao longo dos seus 7 anos de existência, atingiu a marca de 10 ciclos realizados, e mais de 1.000 startups aceleradas.

O Programa StartOut Brasil resultou da parceria entre o Sebrae, o Ministério da Economia, Ministério das Relações Exteriores, Anprotec e Apex-Brasil, para a inserção de startups brasileiras nos mercados internacionais de inovação. Tem como pilares a capacitação em internacionalização e atração de investimentos para o segmento, missões internacionais e acesso aos ambientes de inovação, parceiros e investidores estrangeiros. O StartOut apoiou mais de 70 startups durante o ano de 2019, nos 4 ciclos de internacionalização. Ao longo da atuação do programa, foram mais de 18 negócios internacionais firmados, com estimativa de R\$31 bilhões.

### **Encadeamento Produtivo**

O Encadeamento Produtivo promove a inserção competitiva e a melhoria do desempenho dos Pequenos Negócios de forma sustentável nas cadeias de valor de grandes empresas, por meio de relacionamentos cooperativos de longo prazo e mutuamente atraentes. O alinhamento desses interesses favorece o comprometimento e o aumento da confiança nas relações de ambas.

Seu público-alvo são Empresas de Pequeno Porte, Microempresas, microempreendedores individuais e produtores rurais que já fazem parte da cadeia de valor da grande empresa, ou têm potencial para se inserir nessa cadeia.

As dimensões e possibilidades de atuação, são:

- **Inserção:** identificar os Pequenos Negócios que possuem potencial de entrarem em mercados corporativos para que sejam inseridos em cadeias de valor em que ainda não atuam.
- **Performance:** considera os Pequenos Negócios que já estão inseridos na cadeia de valor de médias e grandes empresas. O foco dessa camada é atuar para a melhoria da performance dos Pequenos Negócios nos relacionamentos já existentes com as médias e grandes empresas.
- **Diferenciação:** atuação com o pequeno negócio que possui a capacidade de entregar novas soluções de maior valor agregado para as médias e grandes empresas, o que conseqüentemente traz a diferenciação desse pequeno negócio no mercado.

O Programa focou em 2019 nas seguintes ações:

- Articulação de novas parcerias. Algumas que estão em negociação: Riachuelo, C&A, L'Oréal, Tupperware, Fundep, Grupo Martins, Grupo Soma, Carrefour, Ambev;
- Negociação para ampliação de outras que estão em andamento como Votorantim, Gerdau, Ge Aviation;

- Participação de eventos de grande visibilidade nacional para posicionamento do EP como agenda corporativa do Sebrae – Expo HSM e a realização do Encadear Summit no Rio Grande do Sul e em Pernambuco;
- Dinamizar as ações de diferenciação, focadas em demandas tecnológicas e de inovação.

Das entregas relevantes da estratégia, destaca-se para o LAB do Conexões Corporativas, uma imersão com as grandes e médias empresas para apresentar os produtos e serviços que o Sebrae oferece, com foco em atender as necessidades apresentadas anteriormente por elas. Em 2019 participaram AMBEV, ABVETEX, Votorantim, Riachuelo.

A iniciativa foi executada em 15 unidades da federação, com o investimento de 13 milhões, beneficiando 5.799 Pequenos Negócios, com 16.764 atendimentos realizados. Alguns dos projetos em andamento são Aurora, InterCement, Gerdau, Grupo Malwee, Renner, Jeep, Hering.

As empresas atendidas nos projetos em sua maioria, são de fornecedores e/ou clientes indicados pelas empresas âncoras. A maior parte atua no segmento de Agronegócios (77,6%), seguido pela Indústria (19,1%) e Comércio (3,2%). Quanto ao porte, 83,8% são Microempresas, 14,7% Empresas de Pequeno Porte e 1,5% microempreendedores individuais.

### **Encadeamento tecnológico**

O Sebrae, em sua agenda de inovação, enxerga o processo de aproximação e conexão entre startups e grandes empresas como um elemento diferenciador de acesso a mercado e a investimento para os Pequenos Negócios inovadores. Portanto, foi lançado em 2019 uma Estratégia Nacional denominada Encadeamento Tecnológico – Corporate Startup.

Cabe destacar que, apesar da estratégia ter sido elaborada para orientar os Sebrae/UF a formatarem projetos de atendimento nessa linha de ação, o Sebrae Nacional também desenvolveu uma iniciativa relacionada ao Encadeamento Tecnológico em 2019, chamada de Programa Nexos, fruto da parceria com a ANPROTEC. Dessa forma, foi possível centralizar a gestão operação e continuar promovendo os resultados na Unidades Federativa. No primeiro ciclo, startups de 20 estados enviaram propostas.

O Programa Nexos foi definido para ser executado em cinco grandes etapas a saber:

- As grandes e médias empresas lançam desafios/demandas tecnológicas;
- Pequenos Negócios inovadores (startups) apresentam soluções inovadoras;
- As grandes e médias empresas realizam o aporte financeiro aos Pequenos Negócios selecionados, para viabilizar a execução de projeto de pesquisa, desenvolvimento e inovação;
- Os ambientes de inovação habilitados pelo programa disponibilizam infraestrutura operacional e apoio técnico-jurídico aos Pequenos Negócios desenvolvedores das soluções tecnológicas;
- Pequenos Negócios inovadores co-desenvolvem novas soluções tecnológicas, em acordo com as especificações das grandes e médias empresas patrocinadoras.

Neste primeiro ciclo do Programa, por meio de desafios tecnológicos de inovação, as médias e grandes empresas selecionaram startups para receber aporte financeiro, que

poderia variar entre R\$ 100 mil e R\$ 250 mil, para viabilizar a execução dos projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica de novos produtos.

Ao todo 47 médias e grandes empresas se inscreveram no programa para se tornarem patrocinadoras, sendo que 7 delas lançaram 8 desafios que receberam cerca de 300 propostas de startups, de 20 Estados. As empresas patrocinadoras foram: a) Fiat Chrysler Automobiles e Groupe PSA, do setor automotivo; b) L'Oréal Brasil, de cosméticos; c) Grupo Steffen, de limpeza; d) Grupo Iguatemi, de shopping centers; e) GreyLogix Brasil, de automação industrial e f) Qualidades, consultoria em engenharia. Os desafios finalizados até o momento devem gerar contratos de P&D que somam mais de um milhão de reais a serem recebidos pelas startups selecionadas.

Dos 8 desafios lançados, sete já foram finalizados com a escolha das startups. O primeiro deles, lançado em maio de 2019, foi o Desafio Digital Cleaning proposto pelo Grupo Steffen, uma das maiores distribuidoras de produtos de limpeza profissional do Rio de Janeiro. A startup vencedora, Sankhya Code Tecnologia, de Uberlândia, está desenvolvendo um portal com uso de inteligência artificial e machine learning para maximizar as vendas da empresa com base no perfil dos clientes. Este projeto recebe apoio da incubadora CIAEM, da mesma cidade. As funcionalidades do portal também estarão disponíveis em um aplicativo. A previsão é de que as ferramentas sejam finalizadas em meados de 2020. Outra empresa a lançar desafios foi a GreyLogix Brasil e selecionou a startup GOEPIK do Paraná para desenvolver uma solução de interação dos operadores industriais aos especialistas da GreyLogix, visando especialmente a otimização e a dinamização entre centrais de monitoramento e suporte industrial remoto, por meio de tecnologias de automação, informação e comunicações. Esse projeto tem a previsão de execução de 10 meses e será apoiado pela Incubadora Sistema Fiep.

Para dar suporte técnico e gerencial aos Pequenos Negócios inscritos, o programa já credenciou 53 ambientes de inovação que disponibilizam infraestrutura operacional, mentorias e qualificação necessárias para o correto desenvolvimento das soluções tecnológicas selecionadas.

## **Energia**

O Acordo fomentado pelo Sebrae Nacional e firmado com Sebrae/RJ & Petrobras tem como objetivo implementar Programa para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P,D&I) em Pequenos Negócios que atuam como fornecedores (potenciais e efetivos) no setor de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis, através de Editais de Chamada Pública de Projetos de P,D&I e Desafios de Inovação, com base em demandas da Petrobras. O público são Microempresas (MEs) ou Empresas de Pequeno Porte (EPPs) e Instituições, Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs) credenciadas, quando for o caso.

Os recursos envolvidos são da ordem de R\$ 60 milhões, a serem executados no horizonte de cinco anos, viabilizados integralmente pela Petrobras para lançamento de editais de seleção Pequenos Negócios para a execução de projetos de PD&I.

Além de atuar diretamente no programa, o Sebrae contribui com recursos, executados por meio do programa de Empreendedorismo Tecnológico – PET.

O PET tem como objetivo promover a excelência da gestão e a melhoria da competitividade nos Pequenos Negócios aprovados em processos de seleção de projetos

de P,D&I, inicialmente, no âmbito do Acordo Sebrae & Petrobras, por meio da prestação de serviços complementares para apoio técnico-gerencial, treinamentos e consultorias. Se configura em uma iniciativa de longo prazo, que deverá ser realizada de forma continuada para fomentar o empreendedorismo de base tecnológica, identificar e qualificar a oferta de Pequenos Negócios para atender demandas de inovação de outras grandes empresas.

O apoio contínuo que as empresas receberão ao longo da execução dos projetos de P, D&I se configura como o principal diferencial desse edital frente a outros já lançados. Ou seja, além de receber os investimentos provenientes da Petrobras, os Pequenos Negócios receberão suporte do Sebrae para o aumento da competitividade empresarial e inserção no mercado das inovações desenvolvidas nos projetos.

Entre as principais entregas e resultados de 2019, é possível elencar:

- Lançamento do Programa e do 1º edital Petrobras Conexões para inovação – Módulo Startups (05/07/2019);
- 22 roadshows realizados para divulgação do edital, em 18 estados, no período de julho a setembro;
- 2107 inscrições nos roadshows;
- 261 projetos de PD&I avaliados, de 21 estados diferentes;
- 20 projetos pré-selecionados na primeira fase;
- Realização de evento técnico para aprimoramento das propostas de projetos e das apresentações para o pitch final.

Da articulação com a ANP para cancelar o Acordo Sebrae & Petrobras como Programa Prioritário da Agência, decorre o acordo de cooperação técnica entre as duas instituições, que qualificará o Sebrae para ser reconhecido como o parceiro mais adequado para grandes empresas da Cadeia de Energia, tanto em novas parcerias com a Petrobras, que é a maior investidora em P,D&I do país, quanto com outras operadoras que exploram petróleo e gás no Brasil. Isto canalizará, no futuro, recursos relevantes para inovação em Pequenos Negócios, a partir de demandas efetivas do mercado, que irão gerar maior competitividade no mercado brasileiro e fortalecimento da cadeia Produtiva de P&G no país.

### **Negócios de Alto Impacto**

O Programa Nacional Pequenos Negócios de Alto Impacto visa o desenvolvimento dos Pequenos Negócios de alto impacto a partir do adensamento do ecossistema empresarial e do empoderamento dos empreendedores, para que estes tenham ambição e capacidade de crescer de forma sustentável.

Para o Sebrae a classificação de Pequenos Negócios com potencial de alto impacto e de alto impacto (Microempresas e Empresas de Pequeno Porte) leva em consideração o crescimento das empresas, o perfil do empreendedor e as características do negócio.

As características que definem as empresas com potencial de alto impacto, são: crescimento de 10% ao ano nos últimos 02 anos; empreendedor com perfil orientado para crescimento e inovação; negócio escalável e inovador e 05 ou mais funcionários. Já as empresas de alto impacto diferem da anterior nos seguintes quesitos: crescimento de 20% ao ano nos últimos 03 anos e 10 ou mais funcionários.

As ações prioritárias desenvolvidas por meio dos projetos estaduais são: capacitação empresarial, acesso à capital e subvenção, desenvolvimento tecnológico e inovação, acesso a mercado e ambiente legal.

Em 2019 foram 11 projetos em execução, sendo 1 de SC, 2 do RJ, 7 do PR e 1 do MA, além destes os Sebrae/BA e Sebrae/ES atuaram de forma independente como piloto, mas utilizando as diretrizes do Programa Nacional, totalizando 13 projetos.

Foram atendidos 222 Pequeno Negócios, assim distribuídos por porte: 7 MEI, 112 ME e 103 EPP. A média dos resultados dos projetos em relação ao aumento da lucratividade das empresas aumentou em 21,51%, tendo ultrapassado em 330% a meta definida no projeto, em relação a meta de aumento de faturamento a média alcançada nos projetos foi de 110,31%, representando 451% a mais da meta definida.

Para a efetiva execução dos projetos, os Sebrae/UF possuem parcerias estratégicas para entregar às empresas participantes e ao Sebrae: inteligência de mercado, metodologias para capacitação e avaliação de mentores e experiência na atuação com este público.

Das parceiras firmadas merecem destaque:

- MIT - Massachusetts Institute of Technology: transferência de conhecimento da metodologia de mentoria;
- Babson College e a Fundação Dom Cabral: desenvolvimento de conteúdo para capacitação das empresas;
- Endeavor e a COPPEAD: desenvolvimento de estudos.

Tendo em vista a melhoria na gestão dos projetos, no aspecto nacional e estadual, a Unidade de Inovação, elaborou o *Guia de Atuação do Sistema Sebrae em Negócios de Alto Impacto* que tem por objetivos nivelar o conhecimento sobre o perfil das empresas com potencial de alto impacto e de alto impacto e orientar os Sebrae/UF na estruturação de ações e na definição de indicadores de impacto. O guia está disponível em: [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/11/Neg%C3%B3cios-de-Alto-Impacto-Guia-de-atua%C3%A7%C3%A3o-par-ao-Sistema-Sebrae\\_V26.11.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/11/Neg%C3%B3cios-de-Alto-Impacto-Guia-de-atua%C3%A7%C3%A3o-par-ao-Sistema-Sebrae_V26.11.pdf).

Além da elaboração do guia, foi estruturada página específica sobre o tema no ambiente do DataSebrae (<https://datasebrae.com.br/negociosdealtoimpacto/>). Na página está disponibilizada a base empresarial atualizada e a biblioteca digital na qual estão disponíveis materiais como:

- *Estudo de Benchmarking no tema negócios de alto impacto (scale-up)* realizado em parceria com a Fundação Dom Cabral;
- Publicação *Empresas de Alto Impacto e Inovação no Brasil*, realizado em parceria com a Confederação Nacional da Indústria (CNI); e

*Estudo Scale-Ups no Brasil Empresas que vão tirar o País da crise (e o que você precisa saber sobre elas)*, realizado pela Endeavor Brasil e a Neoway. O estudo objetiva



promover a ampliação do conhecimento dos coordenadores estaduais, assim como a tomada de decisão sobre iniciativas e projetos locais.

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

A estratégia de atuação Negócios de Impacto Social e Ambiental é focada em Pequenos Negócios e potenciais empreendedores, cuja motivação basilar está em minimizar as questões que geram impacto socioambiental.

Em 2019, o programa promoveu a ampliação e integração dos negócios de impacto social e ambiental com outros setores, para incrementar a competitividade do segmento por meio da expansão da cadeia de valor, visando atender a sociedade de forma mais abrangente, sustentável e com melhores condições socioambientais.

A estratégia do Sebrae em Negócios de Impacto Social e Ambiental caracteriza-se por ser transversal na sua forma de interação com as diversas cadeias produtivas, tanto a partir dos projetos finalísticos específicos do macrossegmento, quanto a partir da identificação de ações de impacto que integram outras iniciativas nas cadeias de valor de segmentos tradicionais. Importante destacar a integração de iniciativas com outros nichos inovadores, como da Economia Digital e o da Economia Criativa.

Em Economia Digital, parceria com o Ministério da Economia, a estratégia contribuiu para o crescimento da iniciativa do Inovativa de Impacto, programa nacional de aceleração de negócios de impacto socioambiental. Em 2019 foram 261 inscrições finalizadas, um aumento de 237% em relação as inscrições de 2018. As 40 startups de impacto selecionadas, receberam 6 meses de capacitações online, mentorias e participaram de eventos de conexão.

No segmento de Economia Criativa, em parceria com British Council, a foi aplicada nos estados da região nordeste a metodologia DICE - Desenvolvimento de Economias Inclusivas e Criativas do Conselho Britânico. A estratégia apoia o desenvolvimento de economia criativa e negócios sociais no Reino Unido e em cinco países: Brasil, Egito, Indonésia, Paquistão e África do Sul. Ao fomentar o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), o programa inova ao entrelaçar três pilares potentes – economia criativa, empreendedorismo e impacto social.

Além da disseminação e sensibilização para criação de mais negócios com este conceito, foram identificados e acelerados negócios de impacto social e ambiental em 5 estados da federação: AL, DF, MS, RN e RJ. O Sebrae contribuiu para o desenvolvimento das ações e do faturamento das instituições que objetivam a potencialização dos impactos sociais positivos.

Da parceria estratégia com o Programa das Nações Unidas – PNUD, a iniciativa Incluir entregou em 2019 o índice de inclusividade, metodologia que identifica negócios de impacto nas cadeias de valor de grandes corporações para que essas possam estabelecer estratégias de ampliação e fortalecimento.

Fruto dos esforços empreendidos pelo Sebrae para criar ambientes favoráveis e simplificados ao desenvolvimento de investimentos em negócios de impacto social e ambiental, no ano foram criadas duas legislações estaduais (RJ - Lei nº 8.571 de 16/10/19

RN) e RN - Lei nº 10.483 de 04/02/2019) que instituem a Política Estadual de Investimentos e Negócios de Impacto Social.

## **Turismo**

O Sebrae é protagonista do turismo brasileiro há mais de vinte anos, seja por meio do atendimento direto aos pequenos negócios, incentivando o empreendedorismo, participando nas discussões das políticas públicas ou realizando estudos e pesquisas sobre o setor.

A atuação do turismo é pautada no fortalecimento e empoderamento das governanças locais. O Sebrae acredita que o desenvolvimento dos destinos turísticos é condição primeira para o sucesso dos pequenos negócios e que os atores locais precisam se apropriar do planejamento público e ser ativos na implementação. Sendo assim, a instituição mantém estreita parceria com órgãos públicos e entidades, sendo um braço de execução das políticas de turismo e principal propulsor da atividade empresarial nos destinos turísticos.

A Estratégia Nacional de Turismo tem foco em Destinos Turísticos Inteligentes – DTI e objetiva incentivar o desenvolvimento de destinos diferenciados de alto impacto e capazes de posicionar o Brasil no mercado internacional, ampliando a competitividade dos pequenos negócios brasileiros.

Os eixos abordados na estratégia são governança, tecnologia, experiência turística e sustentabilidade, que trabalham respectivamente a inteligência gerada pelo segmento, os novos modelos de negócio, a experiência do turista durante a jornada, e a atuação sustentável dos Pequenos Negócios em consonância com os aspectos ambientais.

O público direto da iniciativa é formado por candidatos a empresário, microempreendedores individuais, microempresas e pequenas empresas e o público indireto é composto por entidades de representação e apoio empresarial, governos, médias e grandes empresas.

No ano de 2019, como resultados da estratégia e consequente aplicação pelos estados, foram executados diversos projetos exitosos, conforme exemplificado abaixo:

- Desenvolvimento da metodologia de diagnóstico de Indicadores do Grau de Maturidade de Destinos Turísticos Inteligentes que elaborará um sistema de avaliação e desenvolvimento do referido destino.
- Projeto Destinos Turísticos Inteligentes no Rio Grande do Norte que obteve 4 de uma meta de 3 novos circuitos, roteiros ou produtos turísticos e 37 de uma meta de 24 empresas com produtos/serviços novos ou aperfeiçoados.
- Projeto do Sebrae/MG que tinha como resultado obter 20% de empresas com ferramentas básicas de gestão implementadas alcançou 50% e teve 4 novos circuitos, roteiros ou produtos turísticos.
- Projeto do Sebrae/MA - Destinos Turísticos Inteligentes - Rota das Emoções – MA teve como resultado o aumento do fluxo turístico em 41% e obteve uma taxa 15,8 % de lucratividade diante de uma meta prevista de 10%.

Podemos destacar, também, outras ações realizadas em 2019:

- Produção de conteúdo para semana nacional do MEI – microempreendedor individual;
- Realização do Encontro Nacional de Gestores de Turismo;
- Produção de conteúdo com foco no cliente em feiras como ABAV e Festuris;
- Articulação de iniciativas nacionais em eventos de relevância para o Turismo com participação dos estados;
- Atendimento e acompanhamento das iniciativas e projetos dos estados;
- Realização de palestras em eventos estaduais e articulação para composição na programação de eventos dos estados;
- Reuniões da RIMT – rede de inteligência de mercado do turismo em parceria com o MTur;
- Lançamento do Data Sebrae Turismo na ABAV.

Podemos citar também a continuidade da parceria com o Ministério do Turismo e a Embratur no âmbito do programa Investe Turismo, além disso, foram feitas aproximações com entidades nacionais como ABAV - Associação Brasileira de Agências de Viagens e parceiros estratégicos.

O Investe Turismo, operacionalizado por meio do Convênio de Cooperação Técnica nº 26/2018, é um programa de articulação e fomento do turismo. O objetivo do convênio é promover a convergência entre o Ministério do Turismo, da Embratur e o Sebrae para a realização de ações voltadas ao aumento da competitividade das micro e pequenas empresas da cadeia produtiva do turismo por meio de produção de inteligência, inovação da oferta turística, qualificação dos produtos e serviços turísticos, fortalecimento da governança, promoção dos destinos e produtos turísticos, acesso a serviços financeiros.

O Investe Turismo tem meta de atendimento à 4.000 pequenos negócios da cadeia de Turismo em 27 UFs, contemplando 30 Rotas selecionadas em 158 municípios.

Em 2019 foram realizadas ações tais como:

- Realização de 5 feiras internacionais;
- Realização de mais de quatro mil atendimentos com consultorias, com mais de trinta mil horas.
- Mais de noventa e um cursos com mil e setecentos participantes.
- Mais de duzentos empresários participantes de 25 feiras e mais de trezentas oficinas com mais de cinco mil e oitocentos participantes.
- Realização de 30 rodadas com mais de quatrocentos participantes.
- Podemos destacar ainda negociação iniciada com o MMA – Ministério do Meio Ambiente com foco no apoio as concessões dos parques nacionais e seus entornos e uma aproximação com a OMT - Organização Mundial do Turismo e outras entidades para gerar conhecimento e inteligência para os pequenos negócios e destinos turísticos.

### **Apoio às Inovações Financeiras**

A Estratégia Nacional de Apoio às Inovações Financeiras tem como objetivo ampliar a oferta de crédito e demais serviços financeiros aos Pequenos Negócios, por meio do estímulo à constituição e fortalecimento de empresas e plataformas financeiras inovadoras.

Para o alcance desse objetivo, foram definidas as seguintes linhas de atuação:

- Constituição e Desenvolvimento de Empresas Simples de Crédito – ESC;
- Constituição e Desenvolvimento de Sociedades de Crédito Direto e de Sociedades de Empréstimos entre Pessoas;
- Constituição e Desenvolvimento de outras modalidades de fintechs, insurtechs e empresas que utilizem plataformas digitais financeiras inovadoras;
- Desenvolvimento de produtos, serviços, ferramentas, sistemas operacionais e de gestão para apoio às empresas mencionada anteriormente.

Em 2019, o Sebrae envidou esforços no apoio à constituição e desenvolvimento das Empresas Simples de Crédito - ESC, nova modalidade empresarial aprovada por meio da Lei Complementar 167 de 26/04/2019. Essas empresas podem realizar operações de crédito, exclusivamente com recursos próprios e somente poderão atender os Pequenos Negócios: MEI, ME e EPP.

O Sebrae foi um dos maiores apoiadores dessa iniciativa e, em seguida à promulgação da lei, aprovou o Projeto Nacional de Apoio à Constituição e Operacionalização de Empresas Simples de Crédito no valor de R\$ 7,862 milhões.

Foram realizadas diversas ações de disseminação do projeto, além de capacitação para a Rede de Relacionamento com vistas a orientar os empreendedores interessados em constituir e gerir uma Empresa Simples de Crédito. Os seminários, palestras, workshops e reuniões técnicas realizados para essa iniciativa, contaram com a participação de 1.144 pessoas.

Merece destaque, também, a produção de materiais orientativos disponibilizados no Portal Sebrae, na página exclusiva [www.sebrae.com.br/esc](http://www.sebrae.com.br/esc), que computou 74.204 visualizações; 11 releases disponibilizados para mais de 1.800 veículos de comunicação, e cerca de 35 entrevistas concedidas sobre o assunto; e a inserção em cadeia nacional de um vídeo de 30'' e diversas ações nas redes digitais do Sebrae.

Para conhecer o perfil dos empreendedores interessados em montar uma ESC, o Sebrae realizou duas pesquisas. Uma delas por meio de grupos de discussão e outra por meio de questionário enviado pela internet aos empresários que haviam constituído uma ESC. Os dados dessas pesquisas estão disponíveis em <https://datasebrae.com.br/empresa-simples-de-credito-esc/>.

Em 2019 foram constituídas 548 Empresas Simples de Crédito que totalizaram R\$ 237,8 milhões em capital comprometido para realizar suas operações, distribuídas principalmente nos estados de São Paulo (189), Paraná (46), Minas Gerais (45) e Rio Grande do Sul (36). Foram realizadas 2.666 operações no ano, que totalizaram R\$ 60,1 milhões em créditos concedidos. O prazo médio dessas operações é de 108 dias.

## **Habitats**

A estratégia nacional Habitats de Inovação tem como objetivo promover a geração e o desenvolvimento de empreendimentos inovadores de sucesso, por meio da consolidação de uma rede nacional de ambientes de inovação (incubadoras, aceleradoras, parques tecnológicos e espaços de coworkings), para criar oportunidades de mercados aos Pequenos Negócios inovadores instalados e graduados nesses ambientes.

Dentre as iniciativas do programa, o Edital CERNE certificou 58 incubadoras em 2019, apresentando uma performance positiva quanto aos resultados de mercado

O Nexos, que envolve o aporte financeiro de médias e grandes empresas em Pequenos Negócios inovadores, mobilizou 230 startups que se inscreveram em 8 desafios tecnológicos patrocinados por empresas como a L'Oréal, os grupos FCA (Fiat e Chrysler) e PSA (Citroen e Peugeot). O Innovation Summit, promoveu o Fórum Sebrae de Inovação, com a temática Ecossistemas de inovação: estabilidade, equilíbrio e autossuficiência, em Florianópolis. Estiveram presentes ao evento mais de 300 pessoas, produziu 8 estudos sobre inovação a partir da metodologia Delta Opportunities, que mapeou as vocações, as potencialidades e as tendências desses ecossistemas. Os estudos subsidiarão os Sebrae/UF de conhecimentos, com base nos quais os ecossistemas locais de inovação serão dinamizados.

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

A estratégia de Reposicionamento e Modernização da Rede de Atendimento teve por objetivo reposicionar, fortalecer e modernizar os espaços presenciais de atendimento nos aspectos processual e físico, potencializando o atendimento realizado por meio de experiências positivas para todos os envolvidos no ambiente, primando pelo conforto, maior entrega de valor através de prestação de serviços especializados e a geração de melhores resultados aos clientes do Sebrae.

Essa estratégia condensou um conjunto de outras estratégias, antes executadas de forma separada: modernização das agências de atendimento, modernização dos espaços educacionais e Sebraelab. Desta forma, os espaços de atendimento tornam-se multifuncionais, onde sua capacidade física modernizada propicia uma maior co-criação e experimentação voltada ao desenho de novos modelos de negócios e ao desenvolvimento de metodologias, para uso pelos colaboradores do Sebrae e atendimento ao cliente. O objetivo dessa integração é que a cultura de atendimento ao cliente e a de gestão de ambientes de experimentação estejam em sinergia.

No aspecto processual, o foco foi estabelecer melhorias graduais, continuadas e possíveis de serem executadas em três diferentes macroprocessos: gestão de canais (integração de canais e funções da macroarquitetura), gestão da experiência do cliente (conformidade do atendimento e indicadores de desempenho) e gestão operacional (backoffice e capacitação). Sob o aspecto físico, o foco do projeto foi nortear os Sebrae/UF quanto às premissas e conceitos a serem adotados nos projetos arquitetônicos das agências, onde os projetos devem refletir as decisões processuais.

Como forma de mensurar resultados da implantação de todas as melhorias propostas, com foco na jornada do cliente e padronização do atendimento e dos espaços, foi estabelecida uma meta de incremento no número de atendimentos realizados pelas agências reposicionadas, com base nos quantitativos de 2018 e 2019 e incremento de pelo menos 20% para o período posterior à conclusão do projeto.

Em 2019 foram evidenciados os seguintes resultados:

- 07 Sebrae/UF tiveram projetos aprovados em 2019 que contemplam a modernização de 45 agências;
- Destas 45 agências contempladas, 2 foram finalizadas e inauguradas em 2019. As demais 43 possuem a previsão de serem inauguradas em 2020;

- Outras 3 agências foram modernizadas e inauguradas em 2019 referentes a projetos aprovados em 2018.

### **Centro Sebrae de Referência do Artesanato Brasileiro – CRAB**

O Centro Sebrae de Referência do Artesanato Brasileiro - CRAB, é um espaço para exposição, comercialização e conhecimento sobre artesanato, que tem por objetivo promover o artesanato nacional e contribuir para melhorar a imagem dos produtos feitos à mão no Brasil. Os três pavimentos do CRAB, no Rio de Janeiro, oferecem espaço de miateca, café, salas de capacitação e salas de exposição.

Em 2019, o CRAB recebeu 02 exposições importantes para a promoção do artesanato brasileiro, a “Mostra CRAB” e “Brasilidade na Arte Popular”. A “Mostra CRAB”, que recebeu 9.198 visitantes, foi pensada como uma oportunidade de expor as mais de 800 peças que o CRAB foi integrando ao longo de sua história. A exposição “Brasilidade na Arte Popular” realizada com o acervo do Museu Casa do Pontal, reúne o principal acervo de arte popular do país. A exposição que percorreu o interior do país, passou por 12 estados brasileiros e contabilizou 7.403 visitantes, que conheceram as mais de 500 obras em exibição.

Para intensificar a experiência do público e promover integração com a comunidade, o CRAB realizou o Programa Educativo que consiste em visitas guiadas pelas exposições, em que 779 visitantes receberam informações sobre o conceito, os expositores e significado das peças, de acordo com a proposta de cada exposição. O CRAB contabilizou 30.313 visitantes em 2019, que usufruíram de seus espaços e atividades.

#### **3.1.1.2. Macroprocesso**

A essas estratégias, estão vinculados os macroprocessos de *Atendimento Integrado e Segmentado* e *Gestão do Relacionamento com o Cliente* que suportam a organização e operacionalização do atendimento, de acordo com cada canal e cada segmento.

Tabela 5 - Recursos Vinculados a Macroprocesso do Eixo de Competitividade dos Pequenos Negócios (R\$ mil)

<b>Macroprocesso</b>	<b>Previsão</b>	<b>Execução</b>	<b>% Execução</b>
Atendimento Integrado e Segmentado	69.421	30.349	43,72%
Gestão do Relacionamento com o Cliente	3.714	1.371	36,93%
<b>Total</b>	<b>73.135</b>	<b>31.720</b>	<b>43,37%</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

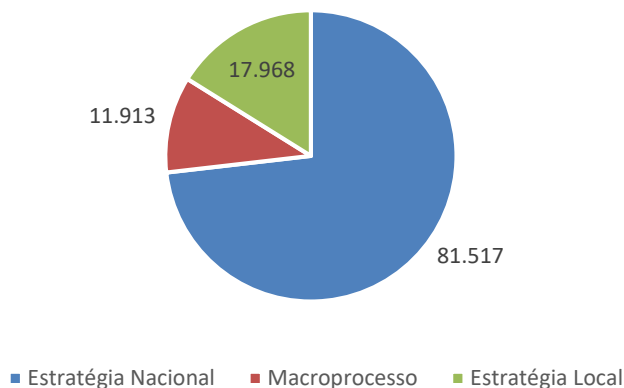
#### **3.1.2. Eixo Competitividade Estrutural e Sistêmica**

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

Os recursos executados neste eixo somaram R\$ 111 milhões em 2019, sendo R\$ 81,5 milhões para a execução de estratégias nacionais, R\$ 11,9 milhões referentes à execução

de macroprocessos e o restante à execução das estratégias locais dos Sebrae/UF, que respondem às suas demandas e necessidades específicas.

Gráfico 5 – Execução de Recursos do Eixo de Competitividade Estrutural e Sistêmica (R\$ milhão)



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

### 3.1.2.1. Estratégias Nacionais

A promoção da melhoria do ambiente de negócios consiste em um dos focos de atuação do Sebrae que visa promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos Pequenos Negócios brasileiros, atuando prioritariamente nas dimensões estrutural e sistêmica da competitividade.

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

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

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

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

Na dimensão sistêmica, segue a atuação do Sebrae vigilante e proativa no sentido dos avanços e desdobramentos necessários a partir do estatuto das micro e pequena empresas, bem como no sentido da articulação com órgãos e instâncias que regulam o macroambiente econômico.

A seguir o detalhamento das estratégias nacionais do Eixo de Competitividade Sistêmica executadas ao longo de 2019.

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

<b>Estratégia Nacional</b>	<b>Previsão</b>	<b>Execução</b>	<b>% Execução</b>
Capital Empreendedor	3.237	2.073	64,05%
Cooperativismo de Crédito	8.290	3.061	36,92%
Desburocratização pela Implementação da REDESIMPLES	16.735	12.664	75,67%
Desenvolvimento Territorial	50	0	0,00%
LÍDER- Planejamento e Governança nos Territórios	15.847	8.117	51,22%
Municipalização de Políticas de Desenvolvimento	44.154	35.872	81,24%
PJ - Compras Governamentais	7.786	809	10,38%
PJ - Desenvolvimento de Lideranças	710	640	90,14%
Simplificação de Obrigações Empresariais	23.162	18.282	78,93%
Territórios Empreendedores	26	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>119.996</b>	<b>81.517</b>	<b>67,9%</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

### **Capital Empreendedor**

A Estratégia Nacional Capital Empreendedor tem como objetivo fortalecer a atuação do Sebrae no ecossistema de Capital Empreendedor, com vistas a influenciar o ambiente regulatório e o acesso ao capital de risco, aos Pequenos Negócios que possuam projetos e/ou processos inovadores com potencial de crescimento acelerado.

O programa tem por objetivos:

- Orientação aos Pequenos Negócios sobre alternativas de capitalização via capital empreendedor;
- Aproximação dos Pequenos Negócios com o ecossistema de investimento (aceleradoras, plataformas de crowdfunding de investimento, investidores anjo, fundos de investimento etc.);
- Preparação aos empreendedores para o momento de negociação com investidores de risco.

A estratégia nacional Capital Empreendedor incentivou iniciativas que promoveram sensibilização, Semana do Capital Empreendedor, Workshop dos Empreendedores, Mentorias, Circuito de Investimento, Apoio Técnico, e Monitoramento das empresas que participaram do ciclo e verificação de cases de sucesso.

No ano de 2019 foram estruturadas parcerias com 81 instituições do ecossistema de investimento para a realização das ações do Projeto Capital Empreendedor, dentre elas: Investidores Anjo, Aceleradoras, Gestores de Fundos de Investimento, Instituições do Ecossistema, Empresas Investidas e Escritórios Jurídicos especializados.

A operacionalização da estratégia deu-se por meio dos projetos apresentados pelos SEBRAE: ES, MT, PB, PR, RO, SC, SP e TO.

Os resultados com destaque no ano, foram:

- 9,5 milhões de investimento em 11 empresas participantes;
- 1800 horas de Capacitação e Mentorias;



- 1200 empresas sensibilizadas;
- 153 empresas capacitadas.

Os aspectos estruturais são essenciais para que as aproximações entre investidores e os Pequenos Negócios atendidos, resultem em novos negócios gerados e investimentos realizados.

Importante ressaltar o papel desempenhado pela rede de parceiros externos envolvidos e convidados a participar das etapas da estratégia, a qual vem contribuindo sobremaneira para a preparação dos empreendedores participantes que estão cada dia mais conscientes de suas responsabilidades para o sucesso da parceria startup-investidor.

### Compras Governamentais

O mercado de compras governamentais representa uma grande oportunidade para os Pequenos Negócios, por ser instrumento de política pública indutora do desenvolvimento nacional sustentável. Os expressivos volumes de contratações da administração pública nos diversos níveis da Federação (incluindo administração direta, indireta e fundacional), reforçam a necessidade da implementação de políticas públicas que garantam o acesso dos Pequenos Negócios a este mercado.

Com o propósito de ampliar a participação dos Pequenos Negócios nesse mercado, o Sebrae desenvolve e dissemina um conjunto de ferramentas com o objetivo de aproximar o segmento empresarial dessas oportunidades.

A evolução da participação dos Pequenos Negócios nas aquisições realizadas pelo Governo Federal ao longo dos anos (quadro abaixo), demonstra o excelente resultado alcançado no ano de 2019, e evidencia que o mercado de compras públicas pode, efetivamente, contribuir com a retomada do crescimento econômico pelas micro e pequenas empresa:

Tabela 7 – Participação dos Pequenos Negócios nas Compras Governamentais

Participação dos Pequenos Negócios nas Compras Governamentais			
Ano	Pequenos Negócios	Demais	Total
2015	R\$ 6 bilhões (14,89%)	R\$ 37,2 bilhões	R\$ 43,3 bilhões
2016	R\$ 6,7 bilhões (13,17%)	R\$ 44,3 bilhões	R\$ 51,1 bilhões
2017	R\$ 6,5 bilhões (13,77%)	R\$ 40,7 bilhões	R\$ 47,2 bilhões
2018	R\$ 6,5 bilhões (13,52%)	R\$ 41,6 bilhões	R\$ 48,2 bilhões
2019	R\$ 27,7 bilhões (60,56%)	R\$ 18,1 bilhões	R\$ 45,8 bilhões

Fonte: <http://paineldecompras.economia.gov.br/planejamento>

Em 2019, o Sebrae apoiou o Governo Federal no desenvolvimento das seguintes ferramentas destinadas a ampliar o acesso a este mercado:

- Lançamento do APP Compra Mobile, para as Plataformas IOS e Androide, com as principais funcionalidades: Central de Mensagens; Filtros; Licitações; Download do Edital; e Compartilhar Licitações;
- Sistema Pregão Eletrônico modernizado conforme novo Decreto nº 10.024 publicado em 20/09/19;

- Apresentação de proposta de melhoria para o Sistema Cotação Eletrônica – em análise pela Secretaria de Gestão do Ministério da Economia.

O Sebrae atuou para a manutenção e o fortalecimento das relações institucionais com a Secretaria de Gestão do Ministério da Economia, com vistas à melhoria da participação dos Pequenos Negócios nas compras públicas, por intermédio da Modernização do Comprasnet.

A parceria do Sebrae com os Tribunais de Contas – ATRICON e com o Instituto Rui Barbosa - IRB, tem sido fundamental para o alcance desses resultados, visto o caráter relevante dessas instituições nesse contexto, na medida em que têm o papel de fiscalizar o gasto público. Não só por suas obrigações legais, mas também para atender ao princípio da moralidade no qual deve se pautar a gestão pública.

### **Cooperativismo de Crédito**

A Estratégia Nacional de Cooperativismo de Crédito tem por objetivo apoiar projetos de arranjos de cooperativas financeiras atuantes com Pequenos Negócios dentro de uma mesma unidade da federação, visando promover a inclusão financeira desses empreendimentos, ampliar o volume de crédito concedido pelas cooperativas para esse segmento e melhorar a gestão dos Pequenos Negócios cooperados.

Os projetos foram estruturados em três grandes eixos: a) promover parcerias institucionais com as entidades representativas do segmento cooperativista financeiro; b) desenvolver as cooperativas singulares com carteira de clientes PJ; c) contribuir para a melhoria da gestão das micro e pequenas empresas associadas, fomentando ainda a realização de negócios.

No ano de 2019 estavam em execução 10 projetos em 09 estados, que juntos foram responsáveis por alcançar os seguintes resultados:

- 89 cooperativas financeiras participantes dos projetos;
- 94.142 novas empresas associadas às cooperativas participantes;
- R\$ 279 milhões de incremento no saldo da carteira de crédito PJ;
- 1555 candidatos a empresários atendidos nas ações dos projetos;
- 3086 empresas atendidas nas ações dos projetos;
- elevação em 60,33% o índice de fidelização de associados;
- redução em 9,01% o índice de inadimplência;
- promoção de 7 eventos do circuito “Café Empresarial com Cooperados”.

Os desafios do futuro apontados pelos empresários são: aumento de faturamento, aumento das vendas, ampliação e expansão do negócio.

### **Desburocratização pela Implementação da REDESIMPLES**

Essa estratégia atuou na melhora do ambiente de negócios e gerou benefícios, diretos e indiretos, para o público do Sebrae (Microempreendedores Individuais, micro e pequenas empresas e produtores rurais).

Dentre as principais linhas de ação adotadas estão a articulação legislativa junto ao poder executivo; a realização de parcerias com atores estratégicos; realização de eventos e

videoconferências com Sebrae e parceiros, abordando a temática em âmbito nacional e estadual; desenvolvimento de novos serviços e ferramentas, e integração dos sistemas que suportam os processos vinculados à temática; e o apoio à publicação de novos marcos regulatórios, e produção de conteúdo orientativo sobre o assunto.

Os resultados positivos contabilizados incluem a simplificação do registro e legalização de empresas - REDESIM, com adesão de 65% dos municípios (3.620) integrados à rede, e o Seminário Nacional com a entrega da Carta Brasil Mais Simples 2019, da qual participaram 726 pessoas.

A iniciativa Desburocratização pela Implantação da Redesimples engloba atuação com os órgãos federais, transferência de recurso CSN para os Sebrae/UF apoiarem a implantação da REDESIM nos estados, realização anual do Seminário Brasil Mais Simples e celebração de parcerias para implantação de projetos voltados para a melhoria do ambiente de negócios. As linhas de atuação contemplam:

#### *Convênio de Cooperação Técnica e Financeira com as Juntas Comerciais*

Redesimples Digital e Empreendedor Digital: O Convênio Redesimples Digital foi firmado entre Sebrae/NA e as Juntas Comerciais (AC, AM, CE, DF, MG, MT, MS, RR e RS) usuárias de sistemas públicos de integração e registro, com o objetivo de apoiar a implantação e desenvolvimento de soluções tecnológicas públicas de integração (entre sistemas) e registro, visando a automatização do processo de formalização e entrega de documentos em formato totalmente digital, sem necessidade do deslocamento do cidadão ao órgão responsável, nem da entrega de vias de documentos em papel.

Todos os parceiros possuem contrapartida financeira no convênio, que também contempla o compartilhamento de dados empresariais das Juntas Comerciais com o Sebrae. Além disso, o Sebrae participa da validação das evolutivas de sistema, construção de módulos e inserção de funcionalidades, garantido, dessa forma, que a solução esteja aderente à Redesim e garantindo o tratamento diferenciado para micro e pequenas empresas. Como resultado da parceria, hoje as Juntas Comerciais parceiras realizam a abertura de empresas de forma digital, o que torna o tempo de abertura de empresas menor do que o processo tradicional, e sem necessidade da ida presencial do empresário ao órgão de registro, nem de apresentação de documentos físicos, pois ele pode fazer todo o processo pela internet, a partir da informação dos dados pessoais e da empresa no formulário online e utilizando o certificado digital para autenticação e assinatura do contrato social. A digitalização também permitiu a automatização do registro empresarial, as empresas que se enquadrem no tipo Empresário individual, LTDA ou EIRELI tem o registro da empresa deferido automaticamente pela Junta Comercial, sem intervenção humana.

Abaixo os tempos de registro de empresas nas Juntas Comerciais assistidas pelo projeto:

Quadro 4 - Impacto no tempo de abertura de empresas

<b>Impacto no tempo de abertura de empresas</b>	
<b>ESTADO</b>	Constituição automática (EI, EIRELI e LTDA)
ACRE	15h 37m
AMAZONAS	15h14m
CEARÁ	17h38m
DISTRITO FEDERAL	2d 8h 7m
MATO GROSSO	7h35m
MATO GROSSO DO SUL	12h4m
RORAIMA	8h41m
RIO GRANDE DO SUL	22h1m

Fonte: Unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial

Novo convênio foi firmado com as Juntas Comerciais, denominado Empreendedor Digital, que visa a expansão e melhoria dos sistemas públicos de integração e registro, assim como o aumento dos serviços digitais oferecidos aos empresários e empreendedores;

#### Atuação com Órgãos Federais

O Sebrae é parceiro dos Órgãos Federais nas políticas de simplificação e implantação da Redesim. Destacam-se entre eles: Receita Federal do Brasil, Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa, Anvisa, Senasp, MAPA, DREI, Secretaria de Governo Digital, MMA, Secretaria Geral da Presidência da República, CONAMP, dentre outros. O Sebrae participa do CGSIM (Comitê Gestor da Redesim), do Grupo de Trabalho: Sistemas, do Grupo de Trabalho: Indicadores e do Grupo de Trabalho: Licenciamento. Dentro dessa atuação, o Sebrae contribui na elaboração de Resoluções nacionais do CGSIM, da Anvisa, dos Bombeiros, do Meio Ambiente e na construção de tabelas de risco nacionais, assim como nas evolutivas do sistema integrador nacional, mantido pela Receita Federal.

#### Realização do Seminário Brasil Mais Simples

Anualmente, o Sebrae realiza o Seminário Brasil Mais Simples em parceria com os órgãos federais. O Seminário reúne atores federais, estaduais e municipais envolvidos na formalização de empresas para participação em debates, painéis e oficinas voltadas para a simplificação dos processos de registro e legalização de empresas, contribuindo para o alinhamento e pactuação de ações conjuntas entre os diversos parceiros. Em 2019, o seminário focou nos temas de Governança e Governo Digital, e contou com a participação de palestrantes e das embaixadas da Dinamarca e do Canadá, demonstrando casos de sucesso de desburocratização e modernização dos serviços públicos nesses dois países. O Seminário também contou com a participação do Ministério da Economia, em alinhamento com a Secretaria de Governo Digital.

#### Doing Business Subnacional Brasileiro

A pesquisa Doing Business Subnacional no Brasil é fruto de Acordo de Cooperação firmado com a Secretaria Geral da Presidência da República, visando a contratação do

Doing Business para realizar a pesquisa Doing Business Subnacional em 27 capitais e fazer a medição do tempo de abertura do MEI e do pagamento de impostos pelo Simples Nacional em 5 capitais. A pesquisa permitirá a identificação de boas práticas e proposição de reformas direcionadas à desburocratização do processo de formalização de empresas e cumprimento das obrigações tributárias, fomento, melhoria do ambiente de negócios e, conseqüentemente, aumento da competitividade dos negócios brasileiros no mercado interno e externo, buscando a melhoria da posição do Brasil no ranking internacional de facilidade de se fazer negócios.

#### Apoio à Implantação da Redesim (Sebrae/UF)

O Apoio à implantação da Redesim nos estados é uma iniciativa gerida localmente pelos Sebrae/UF, que engloba ações de articulação com os órgãos e atores envolvidos na abertura e legalização de empresas (Juntas Comerciais, órgãos tributários, órgãos de licenciamento estaduais, contadores, dentre outros), revisão e simplificação dos processos, apoio para adoção local das políticas nacionais de desburocratização, realização de edição estadual do Seminário Brasil Mais Simples, revisão e simplificação das legislações locais, dentre outros.

Como principais impactos ou resultados da iniciativa, destacam-se:

- Simplificação do Registro e Legalização Empresas REDESIM: 65% dos municípios (3.620) integrados à REDESIM (# 569 apenas em 2019);
- Tempo de abertura de empresas no Brasil (Viabilidade + Registro CNPJ) reduzido para 3 dias e 15 horas em fevereiro de 2020 (o tempo de abertura no início de 2019 era de 6 dias e 18 horas, o que mostra uma redução de quase metade do tempo para abrir uma empresa no decorrer de apenas 1 ano);
- 09 Juntas Comerciais Digitais com Registro Digital e Registro Automático implantados (MG, RS, DF, CE, MS, MT, AC, AM e RR (abertura, alteração e baixa), fruto do Convênio Redesimples Digital;
- Nova parceria com as Juntas Comerciais para expansão e melhoria dos sistemas públicos de integração e registro empresarial: Convênio Empreendedor Digital;
- Seminário Brasil Mais Simples Nacional com elaboração da “Carta Brasil Mais Simples 2019” e público de 726 pessoas;
- 16 Seminários Brasil Mais Simples realizados nos estados: AC, AL, AP, BA, DF, ES, MA, MS, MT, PA, PB, PE, RO, RR, RS e SC;
- 289 atividades dispensadas de licenças (Resolução CGSIM n. 51- baixo risco do CGSIM);
- Assinatura do ACT com Ministério Público (CONAMP);
- Regulamentação do Selo Arte – Decreto 9.918/19 (Lei 13.680/18);
- Ampliação do MEI: Inclusão dos motoristas de aplicativos;
- Proposta do MEI Caminhoneiro autônomo (600 mil) – PL 147/19 Sen. Jorginho Mello;
- Atendimento Procon ao MEI (Renovação de Nota Técnica da Senacon/Min Justiça);
- Registro de refugiados e estrangeiros no MEI;

- Implantação do serviço CREDMEI inicialmente em 5 capitais como piloto e desde 25.11 em todo Brasil;
- Cartilha de Desburocratização;
- Parceria com a Secretaria Geral da Presidência da República para contratação do Banco Mundial visando a realização do Doing Business Subnacional em 27 capitais e da aplicação da pesquisa de abertura do MEI e do pagamento de impostos pelo Simples Nacional em 5 capitais.

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

O LÍDER promove a mobilização de lideranças para a criação, formulação e implantação de uma agenda de desenvolvimento regional, e seus mecanismos de sustentação, congregando e integrando o setor público, o setor privado e o terceiro setor, fundada em paradigma e cultura empreendedores. A estratégia visa ampliar a competitividade sistêmica e aprimorar o ambiente de negócios para as micro e pequenas empresas por meio do estímulo, fortalecimento e apoio da governança e do planejamento regional com foco na determinação de objetivos compartilhados entre as lideranças locais e na convergência da aplicação de recursos.

A estratégia atua junto aos gestores municipais, entidades do terceiro setor e empresários com perfil de liderança e potencial de atuação junto à comunidade regional no processo do desenvolvimento sustentável. Além da elaboração das Agendas de Desenvolvimento conforme previsto na metodologia. Um dos principais impactos da implementação do LIDER nos territórios é o fortalecimento de seu tecido social, uma governança local formada por membros do setor público, iniciativa privada e 3º setor.

Embora não seja um resultado obrigatório da Metodologia, a Institucionalização dessa governança é incentivada e muitos grupos têm optado por esta formalização.

A média de execução dos projetos vinculados à estratégia é de 24 meses, motivo pelo qual os resultados aferidos em 2019 se referem a projetos iniciados nos anos anteriores. Em 2019, foram 17 projetos aprovados, somados aos outros 59 executados desde 2007, em 23 unidades federativas. A implementação das ações dos projetos exige esforço que inclui a mobilização da governança local, orientada e empoderada para a elaboração das agendas de desenvolvimento regionais.

Em 2019, o Sebrae atuou para a expansão em 40% no número de projetos LÍDER no território nacional, na otimização da governança dos projetos com a definição de regras objetivas para o processo de contratação de facilitadores, na expansão do quantitativo de facilitadores habilitados na metodologia utilizada.

Ao final da implementação da metodologia LIDER os participantes entregam à sociedade uma Agenda (ou Plano) de Desenvolvimento elaborada por lideranças locais do setor público, privado e 3º setor participantes. Tal agenda contempla um conjunto de objetivos comuns ao grupo, amplamente discutidos ao longo dos 8 Encontros que compõem a fase de Construção. As iniciativas que compõem as agendas são previstas conforme

prioridades de cada território, na visão do grupo de participantes, podendo ser elaboradas, por exemplo, para os próximos 5 anos, como também para os próximos 20 anos. Desta forma, os impactos diretos da metodologia ocorrerão a médio e longo prazo. Entretanto, a curto prazo a metodologia estimula a mobilização, a organização e a qualificação de lideranças para a instalação de um modelo de governança que se traduza em ações e em mecanismos de sustentação. Sendo assim, além da elaboração das Agendas de Desenvolvimento um dos principais impactos da implementação do LIDER nos territórios é o fortalecimento de seu tecido social, estimulando uma governança local, baseada em relações de confiança, formada por membros do setor público, iniciativa privada e 3º setor. Embora não seja um resultado obrigatório da Metodologia, a institucionalização dessa governança é incentivada e muitos grupos têm optado por se organizar em uma governança devidamente formalizada.

Como exemplos de casos de sucesso da implementação da Metodologia LIDER, que formalizaram sua governança local através da institucionalização do grupo de participantes como agências de desenvolvimento, destacamos:

*Criação da AGELIDER - Agência Líder de Desenvolvimento do Norte e Meio Norte de Mato Grosso como desdobramento do LIDER Região Médio Norte e Norte do Mato Grosso.*

A Agência Líder de Desenvolvimento do Norte e Meio Norte de Mato Grosso (AGELIDER) foi criada com o intuito de encontrar soluções para a promoção do desenvolvimento local e sustentável. Seu objetivo é proporcionar o fortalecimento e a união entre os 16 municípios do eixo da BR 163, a partir de São José do Rio Claro até Sinop, para a criação de projetos que consolidem a economia regional. Além de apoiar e promover a organização e o desenvolvimento de iniciativas ou organizações de interesses coletivos, como cooperativas e associações. Ao todo, 16 municípios fazem parte da AGELIDER: Cláudia, Feliz Natal, Itanhangá, Ipiranga do Norte, Lucas do Rio Verde, Nova Maringá, Nova Mutum, Nova Ubiratã, Santa Carmem, São José do Rio Claro, Santa Rita do Trivelato, Sinop, Sorriso, Tapurah, Vera e União do Sul. Entre esses municípios foram identificados alguns temas em comum, e importantes para um desenvolvimento regional mais harmônico e contemplando toda a região nas suas discussões. A partir disso, deu-se origem ao Plano de Desenvolvimento Regional dividido em quatro eixos: Agronegócio; Infraestrutura; Modernização da Gestão Pública e Educação, Inovação e Tecnologia. Para que as demandas e anseios da região contempladas no Plano de Desenvolvimento Regional, que tem como objetivo apoiar e estimular o crescimento consciente e a integração de atividades entre o poder público, o setor privado e terceiro setor fossem colocados em prática, foi necessária a formalização da AGELIDER, por meio de um CNPJ, constituída na forma de associação sem fins lucrativos com autonomia administrativa e financeira. Agora, a partir dessa oficialização há a possibilidade de formalizar parcerias com entidades e instituições, que estejam alinhadas aos mesmos princípios e objetivos para desenvolvimento sustentável da região.

### *Criação da Agência de Desenvolvimento do Vale do Médio Paraíba como desdobramento do LIDER Região do Médio Paraíba - RJ*

A Agência de Desenvolvimento do Vale Médio Paraíba ([www.lidervale2030.com.br](http://www.lidervale2030.com.br)), podendo ser designada pela sigla – ADR - LIDER VALE, é uma associação civil de direito privado, constituída na forma de associação sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira, regendo-se pelo Código Civil Brasileiro, pelo presente Estatuto e pelas legislações que lhe são aplicáveis. É composta por 107 membros efetivos, pelos 12 (doze) municípios do Médio Paraíba do estado do Rio de Janeiro, com representantes do poder público e iniciativa privada, desenvolve um trabalho voluntário para o desenvolvimento econômico e social da região. A ADR LIDER VALE deu início à articulação com a Empresa de Planejamento e Logística – EPL Ministério da infraestrutura – Concessão da Dutra, conquistando alterações no edital original com adequação das demandas regionais; Já realiza articulação com a ANP/TRILHOS, tendo conseguido o custeio do estudo de viabilidade acerca da linha de passageiros ferroviários para a região e ainda tem promovido a capacitação dos gestores públicos escolares com foco na criação de escolas modelo na região.

#### **Implementação de Políticas Pública nos Municípios**

O Sebrae entende que os Pequenos Negócios têm um papel preponderante no desenvolvimento territorial, como investidores dos municípios em que estão instalados. E para que possam contribuir de forma efetiva com a dinamização da economia local, é necessário um ambiente de negócios que propicie o estímulo ao desenvolvimento dos micros e Pequenos Negócios.

A estratégia para implementação de políticas públicas nos municípios desenvolveu-se conforme segue:

- O Sebrae, desde a aprovação da Lei Complementar 123/2006, envidou esforços para a implementação do tratamento diferenciado aos pequenos esforços nos municípios. Em primeira etapa, o Sebrae estimulou a regulamentação da Lei Geral Municipal da Micro e Pequena Empresa; depois o foco passou para a implementação da Lei nos municípios – tirar a lei do papel. Em uma terceira etapa, a partir de 2017, o Sebrae direcionou o seu trabalho para a implementação de políticas de desenvolvimento, com o objetivo de aprimorar o ambiente dos pequenos negócios nos municípios, o que incluiu ações além dos limites da Lei Complementar 123/2006.
- A implementação das políticas públicas de desenvolvimento inclui principalmente ações em quatro eixos:
  - Atores de Desenvolvimento: ações para capacitação de Agentes e Secretários de Desenvolvimento Municipais; realização de fóruns e encontros dos atores do desenvolvimento; adoção da agenda de desenvolvimento local;
  - Compras Públicas: ações para a criação do plano anual de compras do município; compra de alimentos para a merenda escolar de agricultores



familiares e pequenos negócios rurais; aumento da participação dos pequenos negócios nas compras realizadas pela prefeitura;

- Redesim: ações para a adesão do município à Redesim, considerando o processo para registro de novos negócios até a etapa de viabilidade de nome e endereço;
- Sala do Empreendedor: ações para instalação da Sala do Empreendedor no município; capacitação de atendentes; expansão dos serviços prestados pela prefeitura e parceiros na Sala.

Todas as ações de implementação de políticas de desenvolvimento envolveram articulações entre os Sebrae/UF, prefeituras e gestores públicos. Os resultados de 2019 são apresentados no quadro abaixo:

Quadro 5 – Resultados por UF

<b>UF</b>	<b>Realizado 2019</b>
AC	4
AL	6
AM	5
AP	-
BA	29
CE	5
DF	-
ES	5
GO	9
MA	8
MG	10
MS	14
MT	9
PA	5
PB	14
PE	5
PI	16
PR	12
RJ	7
RN	7
RO	5
RR	5
RS	-
SC	8
SE	11
SP	-
TO	10
<b>Total</b>	<b>209</b>

Fonte: Unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial

Destaca-se como caso de sucesso o Município de Anchieta/ES, vencedor nacional do Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor - PSPE, na categoria de Políticas Públicas para o Desenvolvimento dos Pequenos Negócios. O município implementou as políticas públicas para desenvolvimento em 2017 e, desde então, a prefeitura atua fortemente no aprimoramento do ambiente dos pequenos negócios. O município de Anchieta enfrentou grave crise econômica em função da paralisação das atividades da Samarco, com queda do emprego, renda e arrecadação. Para superar a crise, a Prefeitura executou um programa valorizando o empreendedorismo e a criatividade, buscando a diversificação e o incremento da atividade econômica. O Programa Anchieta Criativa e Empreendedora era composto de dez projetos estruturantes, abrangendo temas como incentivos fiscais, incubação de empresas, desburocratização, cultura empreendedora, sustentabilidade e compras públicas locais. Resultou na diversificação das atividades econômicas do município, com redução da informalidade e saldo positivo na geração de empregos.

### 3.1.2.2 Macroprocesso

A este eixo estratégico, estão vinculados os macroprocessos *Articulação e Gestão de Parcerias* e *Potencialização do ambiente dos Pequenos Negócios* que tem como objetivo organizar as atividades realizadas de forma contínua e apoia a atuação do Sebrae junto a parceiros e na melhoria de ambiente de negócios.

Tabela 8 – Recursos Vinculados a Macroprocesso do Eixo de Competitividade Sistêmica (R\$ mil)

Macroprocesso	Previsão	Execução	% Execução
Articulação e Gestão de Parcerias	11.914	10.754	90,27%
Potencialização do Ambiente do Pequeno Negócio	10.160	1.159	11,40%
<b>Total</b>	<b>22.074</b>	<b>11.913</b>	<b>53,97%</b>

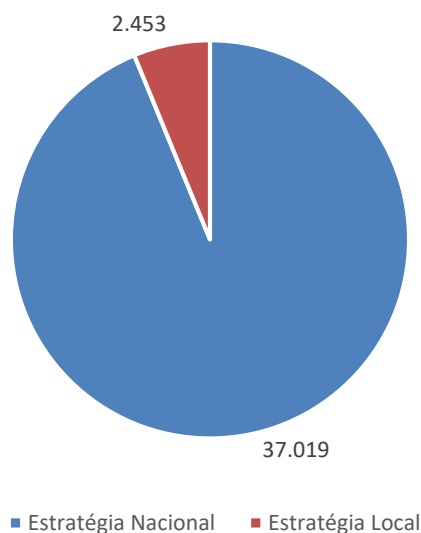
Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

### 3.1.3. Eixo Estímulo ao Empreendedorismo

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

Os recursos executados neste eixo somaram R\$ 39,4 milhões em 2019, sendo R\$ 37 milhões de estratégias nacionais e o restante foi destinado às estratégias locais dos Sebrae/UF, que respondem às suas demandas e necessidades específicas. Não existem macroprocessos vinculados a este eixo.

Gráfico 6 – Alocação de Recursos do Eixo de Estímulo ao Empreendedorismo (R\$ milhão)



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

### 3.1.3.1. Estratégia Nacional

A este eixo de atuação estão vinculadas duas estratégias nacionais, Educação Empreendedora e Empreendedorismo feminino. A estratégia de Educação Empreendedora, conforme apresentado na tabela a seguir, é subdividida em duas frentes principais, uma mais voltada para articulação dos atores envolvidos na formação empreendedora e a segunda, para a efetiva aplicação do recurso no atendimento aos estudantes do ensino formal.

O reconhecimento da atuação relevante no apoio e na promoção do empreendedorismo no Brasil, rendeu ao Sebrae o prêmio de melhor campanha de mobilização e engajamento da Semana Global do Empreendedorismo. O prêmio foi entregue em 2019 e contou com a participação de 170 países. O reconhecimento foi entregue no Congresso Global do Empreendedorismo em Bahrein.

Tabela 9 – Recursos Vinculados à Estratégia Nacional do Eixo Estímulo ao Empreendedorismo (R\$ mil)

Estratégia Nacional	Previsão	Execução	% Execução
Educação Empreendedora - Articulação e Desenvolvimento	13.476	10.379	77,02%
Educação Empreendedora - Atendimento	26.041	23.260	89,32%
Empreendedorismo Feminino	4.749	3.380	71,17%
<b>TOTAL</b>	<b>44.266</b>	<b>37.019</b>	<b>83,6%</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

### Educação Empreendedora

O Programa Nacional de Educação Empreendedora (PNEE) tem como objetivo promover o desenvolvimento da sociedade e do território por meio da Educação Empreendedora. As ações do programa foram implementadas em 26 estados e no Distrito Federal por meio de projetos estudais.

O PNEE tem como público-alvo direto estudantes do ensino formal (Fundamental, Médio, Profissional e Superior) e como público-alvo indireto: a) professores; b) gestores de instituições de ensino (reitores, diretores, coordenadores etc.); c) poder público (Secretarias de Educação, Ministérios etc.); d) especialistas e empresas na área de educação.

As principais linhas de atuação adotadas para implementação da estratégia são:

- Alavancagem do atendimento via relacionamento com o cliente, potencializando duas estratégias: expansão e virtualização;
- Priorização da atuação digital, incluindo a capacitação a distância dos professores e potenciais empreendedores, em especial, da Educação Superior;
- Prospecção, indicação e disponibilização de soluções no âmbito da chamada pública nacional para a plataforma da Educação Empreendedora Digital;
- Ampliação do número de estudantes capacitados, visando a consolidação do programa e o atingimento de um percentual mais significativo do público da educação formal;
- Priorização da Educação Superior adotando o conceito de Jornada Empreendedora, a partir da atuação integrada entre as Unidades do Sebrae, contemplando o ecossistema de empreendedorismo e inovação (incubadora de empresas, startups, aceleradoras, empresas juniores, SebraeLab e outros);
- Ampliação e fortalecimento das parcerias com instituições de ensino em todos os níveis, e Secretarias Estaduais e Municipais de Educação. Para a Educação Básica, priorizar as escolas de tempo integral;
- Formação de rede nacional de professores e atuar para a sua consolidação como grupo promotor de conhecimentos em empreendedorismo e disseminação de boas práticas de educação empreendedora;
- Utilização de estratégias de comunicação para ampliar a difusão da cultura empreendedora, a partir de planos de divulgação em mídias on-line e off-line;
- Atuação em parceria com a Unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial no fortalecimento de políticas que incentivem a introdução do empreendedorismo nos diversos níveis de ensino, no âmbito municipal, estadual e nacional, convalidando o que é definido pela Lei Geral.

Dentre os resultados relevantes que o programa alcançou no ano de 2019, destacam-se:

- 1.118.647 alunos atendidos com as soluções do PNEE em 1008 municípios;
- 19 cursos de formação de professores EAD;
- 02 jogos desenvolvidos (Jenga e Cai-não-cai);
- Realização do Startup Garage;
- 01 Mapeamento de produtos de empreendedorismo para os itinerários formativos do Novo Ensino Médio;
- 09 cursos do Jovens Empreendedores Primeiros Passos (JEPP) atualizados (redução do volume de conteúdo e layout);
- Atualização do curso Crescendo e Empreendendo (redução do volume de conteúdo e layout);
- Desenvolvimento da Metodologia de Projeto de Vida em consonância com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC);
- Desenvolvimento do EAD de início imediato para professores;
- 06 Oficinas criadas a partir do curso “Despertar”;

- 01 quizz sobre profissões do futuro;
- Lançamento do Prêmio Sebrae e Educação Empreendedora, que atingiu em sua 1ª edição os seguintes números:
  - 449 municípios participantes;
  - 1.269 inscrições;
  - 598 casos de ensino fundamental;
  - 208 casos de educação profissional;
  - 288 casos de educação superior;
  - 92 relatos estaduais premiados.
- Lançamento do Data Educação Empreendedora com os registros de:
  - 48.455.867 alunos, sendo 4.139.747 atendidos pelo PNEE;
  - 885.603 escolas, sendo 181.939 atendidas pelo PNEE;
  - 2.233.179 professores, sendo 65.011 atendidos pelo PNEE.

Ao longo de 2019, o Sebrae mapeou oportunidades de melhoria apresentados pelo programa, e adotou medidas de gestão para dirimir o impacto dessas sobre os resultados almejados, contribuindo para a melhoria da governança dos projetos e primando pela entrega do valor agregado ao público direto e indireto. Dentre os gargalos identificados estão:

- Necessidade de formação da rede de Gestores Sebrae na BNCC;
- Foco na atuação junto ao Novo Ensino Médio;
- Após sensibilização, implementação e consolidação do Programa no Brasil, necessidade de escalar;
- Necessidade de materiais mais inovadores, oficinas e metodologias ágeis.

Como medidas de gestão adotadas, cabe citar:

- Realização de encontros com parceiros estratégicos e produção de materiais informativos;
- Reposicionamento da estratégia de Educação Empreendedora;
- Fortalecimento das parcerias e desenvolvimento de soluções digitais; revisão do posicionamento digital do Programa;
- Atualização e complementação do portfólio sistêmico.

### **Empreendedorismo Feminino**

A estratégia nacional tem como objetivo promover o empreendedorismo feminino e aumentar a competitividade de pequenas empresas lideradas por mulheres. As ações foram realizadas via projetos pilotos nos estados RR, RO, MA, BA, MS, DF, GO, SC, PR, RJ, MG, e SP. As linhas de atuação da estratégia são pautadas em:

- Inteligência – produção de inteligência por meio de estudos e pesquisas;
- Sensibilização – divulgação da importância da temática do empreendedorismo feminino;
- Redes – articulação de parcerias estratégias em prol do fortalecimento do empreendedorismo feminino;
- Capacitação – oferta de formação para mulheres que desejam empreender e para as que já são donos de negócio.

Frente ao esforço aplicado, o programa obteve resultados significativos no ano de 2019, dentre os quais merecem destaque:

- Elaboração e aplicação da Pesquisa Nacional Panorama Mulher Empreendedora Brasil 2019, com recorte setorial e racial;
- Análise da atuação do Sebrae frente aos principais desafios e oportunidades relacionadas ao empreendedorismo feminino, a partir de insumos oriundos da Pesquisa Nacional;
- Realização de palestras e rodas de conversa sobre mulheres e negócios;
- Aplicação de diagnóstico ONU Mulheres sobre práticas internas em equidade de gênero nos 11 Sebrae/UF pilotos e Sebrae Nacional, que possibilitou mapear os pontos de melhorias para a atuação do Sebrae;
- Mapeamento de redes de empreendedoras e de instituições no nível estadual (foco especial em micro redes e grupos de empreendedoras da base da pirâmide);
- Elaboração de sociograma estadual de formadores de opinião e figuras públicas do tema. Foco especial em micro influenciadoras digitais como youtubers;
- Atendimento a potenciais empreendedoras e empresárias com soluções em áreas como inovação, gestão e acesso a mercados. Foco especial em mentorias e desenvolvimento de habilidades comportamentais (soft skills).

As ações realizadas pelos 11 projetos pilotos da estratégia nacional de Empreendedorismo Feminino, promoveram:

- Mentorias coletivas e individuais;
- Oficinas de habilidades comportamentais – liderança, autoconfiança e capacidade de comunicação;
- Soluções em Acesso a Mercados (rodadas de negócios);
- Solução em Gestão Empresarial (cursos e palestras);
- Soluções de Inovação: oficina de pitch, design thinking e hackatons.

As parcerias firmadas pelo Sebrae, no âmbito do Programa Nacional de Educação Empreendedora (PNEE) e da estratégia nacional de Empreendedorismo Feminino foram essenciais para os resultados entregues, dentre elas:

- Fortalecimento da cooperação Sebrae e Rede Mulher Empreendedora - RME, a maior rede de empreendedoras do Brasil, com mais de 500 mil mulheres;
- Realização ações conjuntas Sebrae e RME: Seminários, participação no Fórum Empreendedoras 2019 e elaboração de convênio de cooperação técnica para 2020.
- Fortalecimento da cooperação com Grupo Mulheres do Brasil, com realização de seminários conjuntos;
- Caixa Econômica Federal: ação conjunta no lançamento do Programa Caixa Mulheres, pacote especial de serviços financeiros para mulheres empreendedoras.
- ONU Mulheres: fortalecimento da cooperação com realização de seminários conjuntos e aplicação de diagnóstico ONU sobre boas práticas internas;
- Ministério da Mulher, Família e Direitos Humanos: participação conjunta em seminários. Elaboração de plano de cooperação para apoiar mulheres empreendedoras, sobretudo as em situação de vulnerabilidade econômica e social a ser executado em 2020.

Ainda no contexto dos parceiros, e sobre o alcance que o Programa Nacional de Educação Empreendedora (PNEE) obteve em 2019, o Sebrae coordenou a Semana Global do Empreendedorismo – SGE em parceria com as entidades que compõem o Conselho: Anjos do Brasil, Aliança Empreendedora, Amprotec, Artemísia, Brasil Junior, Conaje, Junior Achievement e Endeavor. Trata-se de um movimento mundial de fomento ao

empreendedorismo que ocorre em 170 países e o Brasil se destaca em virtude de números expressivos de atividades promovidas em todo o território brasileiro.

Os temas priorizados na Semana no ano passado foram: Lei da Liberdade Econômica – com foco na desburocratização e criação de um ambiente de negócios favorável; inovação – com o objetivo de conectar os ecossistemas de inovação e propiciar melhores condições para que as empresas tornem-se cada vez mais produtivas; e a educação empreendedora – com foco na incorporação do tema de empreendedorismo na carteira escolar a partir da revisão da Base Nacional Comum Curricular.

Em 2019, a Semana Global do Empreendedorismo foi marcada por honrosa sessão solene de fomento ao empreendedorismo, realizada no Congresso Nacional, com a coordenação da Frente Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e do Sebrae. O evento, realizado na sede do Sebrae, contou com a presença de lideranças governamentais estratégicas, como Ministério da Economia, Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações e Ministério da Educação, além das demais lideranças políticas. O engajamento dessas lideranças contribuiu para a construção de políticas de fomento, programas e iniciativas nacionais, dando prosseguimento às temáticas abordadas durante a Semana Global do Empreendedorismo.

#### 3.1.4. Eixo de Excelência na Gestão

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

Os recursos executados somaram R\$ 2,3 bilhões em 2019, sendo R\$ 99 milhões referentes às estratégias nacionais, R\$ 2 bilhões referentes aos macroprocessos e R\$ 231 milhões destinados às estratégias locais dos Sebrae/UF.

Do montante aplicado neste eixo estratégico um total de R\$ 1,3 bilhão (57%) foi aplicado em iniciativas de suporte a negócios e desenvolvimento de produtos e serviços. Os recursos aplicados em suporte a negócios são voltados para os processos de suporte ao atendimento do Sebrae. Os recursos aplicados em desenvolvimento de produtos e serviços são voltados para o desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de soluções a serem disponibilizadas para os clientes diretos do Sebrae.

Gráfico 7 – Execução de Recursos do Eixo Excelência na Gestão (R\$ milhão)



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

### 3.1.4.1. Estratégias Nacionais

Ao longo de 2019 foram executadas oito estratégias nacionais vinculadas a este eixo de atuação, conforme tabela a seguir.

Tabela 10 – Recursos Vinculados às Estratégias Nacionais do Eixo Excelência na Gestão (R\$ mil)

<b>Estratégia Nacional</b>	<b>Despesa</b>	<b>Execução</b>	<b>% Execução</b>
Chamada 001-2018 - Projetos Especiais - Transformação Digital	52.693	20.027	38,01%
Complementação de Seguro Saúde	26.091	25.379	97,27%
Desenvolvimento de Fornecedores	1.447	671	46,39%
Excelência na Gestão	24.315	8.994	36,99%
Fortalecimento da Ouvidoria no Sistema Sebrae	28	28	99,99%
Inova	52.719	23.048	43,72%
Inteligência de Mercado	9.499	929	9,78%
Portfólio de Soluções e Polos de Disseminação	2.663	1.492	56,04%
Rede de Inteligência Sebrae	6.996	1.195	17,08%
Sustentabilidade na Gestão do Sistema Sebrae	5.837	3.155	54,06%
Transformação Digital do Sistema Sebrae	39.510	14.014	35,47%
R 3 Soluções Tecnológicas e de Infraestrutura	190	145	76,34%
Relacionamento Institucional	590	522	88,49%
<b>TOTAL</b>	<b>222.579</b>	<b>99.601</b>	<b>44,7%</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

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

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

A Chamada do Projeto Especial para Transformação Digital tem o objetivo de acelerar a aproximação dos Sebrae/UF da estratégia da transformação digital, estimulando projetos das unidades estaduais do Sebrae, por meio de seis eixos estruturantes: soluções inovadoras digitais; implantação da transformação digital nos Sebrae/UF; aproximação com ecossistemas; inteligência; estruturantes regionais; e projetos territoriais.

O eixo “Implantação da Transformação Digital nos Sebrae/UF atua na criação de modelo de gestão com processos integrados, visando gerir o relacionamento com os clientes, revisar e aprimorar os processos de gestão, e a transformação digital.

Como resultado dessa estratégia, destacam-se:

- Padronização do atendimento aos Pequenos Negócios e potenciais empresários do estado;
- Revisão, aprimoramento e automatização dos processos de negócio;
- Elaboração de metodologia de automação de processos e revisão das Cadeias de Valor Agregado de macroprocessos das respectivas instituições;
- Estruturação de plataforma para sondagem de mercado;
- Desenvolvimento de plataforma com ambiente único de manipulação e cruzamento de dados internos e externos, que gera informação para tomada de



decisão estratégica, tática e operacional utilizando ferramentas de ciência de dados, machine learning e analytics.

### **Complementação de Seguro Saúde**

O programa tem por objetivo promover o benefício de plano de saúde integrado no Sistema Sebrae. Em 2019, o Sebrae subsidiou 80% do custo individual do plano padrão de todos os empregados dos Sebrae/UF participantes. A iniciativa contribui para o objetivo estratégico do Sistema Sebrae, de “Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados”. Os ganhos são maior uniformidade, qualidade e economicidade na gestão do benefício.

Na renovação do contrato do plano de saúde em 2019, o Sebrae conseguiu uma redução de 55,1%, em relação a proposta inicial do fornecedor. Essa redução chega a 69,3%, se utilizado como referência o índice de Variação do Custo Médico-Hospitalar do Instituto de Estudos de Saúde Suplementar (IESS).

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

O objetivo da estratégia de Desenvolvimento de Fornecedores do Sistema Sebrae é assegurar o melhor desempenho da entrega ao Sebrae, pelos fornecedores de bens e serviços, avaliando o fornecimento conforme as dimensões de qualidade, prazo, suporte e sustentabilidade.

As ações adotadas para implementação da estratégia, incluem a ampliação e o fortalecimento da rede de fornecedores com foco na gestão contratual; o aprimoramento das ferramentas de gestão de contratos, objetivando conformidade do fornecimento de produtos e serviços e a utilização dos mecanismos de avaliações sistemáticas para orientação dos usuários. O programa tem suas ações direcionadas aos gestores de contratos e fornecedores de bens e serviços, e atua nas duas frentes. As ações que contribuem para a atuação dos gestores de contratos, tem foco em:

- Melhorar a eficiência da gestão através da utilização da plataforma digital, para avaliação e monitoramento de todos os contratos com base nas dimensões qualidade, prazo, suporte e sustentabilidade;
- Implementar a utilização de planos de melhorias gerados a partir de inconformidades identificadas na gestão de contratos, proporcionando ação imediata junto ao fornecedor para promover os ajustes necessários;
- Promover a integração e interação com os fornecedores, através a prática de relacionamento permanente, de forma presencial e/ou por meios digitais, que permita ajustar a performance demandada, bem como o intercâmbio de conhecimentos e competências;
- Otimizar os investimentos necessários para o desenvolvimento de fornecedores e o aprimoramento da gestão de fornecedores e da gestão de compras no Sebrae.

A perspectiva da estratégia que promove o desenvolvimento dos fornecedores que atendem o Sebrae, contempla:

- Integração e interação com o Sebrae, através a prática de relacionamento permanente, de forma presencial e/ou por meios digitais, que permita ajustar a

performance ofertada, bem como o intercâmbio de conhecimentos e competências;

- Acesso ao portfólio de soluções e conhecimentos empresariais disponibilizados pelo Sebrae, principalmente relacionado a: inovação, gestão e acesso a mercados e serviços financeiros;
- Aprimoramento dos processos de gestão, aumento da produtividade, aprimoramento da capacidade de inovação e o aumento da competitividade através da integração com a política da Sustentabilidade Corporativa do Sebrae.
- Integrar a rede de clientes do Sebrae e, obter oportunidades em cadeias produtivas através iniciativas de encadeamento com grandes empresas.

Em 2019 o programa foi implementado nos Sebrae/AL, ES, RR, TO, cujos principais resultados alcançados foram:

- Implementação da plataforma digital;
- Alcance de 90% no desempenho dos fornecedores avaliados na PDF;
- Padronização de modelos de termo de referência e contratos;
- Atuação dos gestores PDF em consultoria interna, fortalecendo a atuação em rede.

### **Rede de Inteligência Sebrae**

O objetivo da estratégia “Rede de Inteligência Sebrae” é implementar o modelo de inovação aberta da inteligência no Sistema Sebrae, com foco nos eixos de atuação: Gestão do conhecimento/Soluções; Pessoas e Cultura; Processos; Relacionamento/Governança; e Tecnologia/Ferramenta. Esses eixos foram construídos em conjunto com os Sebrae estaduais durante o Seminário de Desenvolvimento Setorial e Territorial, em junho de 2018.

A estratégia deixou aberta a possibilidade de desenvolver soluções tanto para o público interno quanto para o público final do Sebrae. A proposta de valor entregue para cada público é:

- Público interno:
  - Conteúdos e opções de soluções disponíveis, adequadas ao canal, sobre o ramo e território;
  - Acesso ao conhecimento sobre perfil, dores, atores, ramos e territórios;
  - Estrutura organizada em camadas de complexidade/dimensões da competitividade (empresarial, estrutural e sistêmica);
  - Inteligência assistida e preditiva para tomada de decisão.
- Público externo:
  - Informações para se transformar, com subsídios para interpretação do seu negócio nas três dimensões da competitividade;
  - Informações com recortes da realidade dos Pequenos Negócios nas três dimensões da competitividade, possibilitando identificar como podem atuar com foco no público direto.

A articulação com os Sebrae/UF resultou na aprovação de cinco projetos aderentes à estratégia nos estados de AL, AP, DF, MT e RO.

De maneira geral, os projetos possuem ações para produção de inteligência setorial, buscando principalmente auxiliar o público final do Sebrae a identificar tendências e oportunidades de mercado. Cada projeto tem suas especificidades e inclui também outros

tipos de ação. O projeto mais singular é o “Índice CES”, do Sebrae/MT, que propõe implementar um sistema online para disponibilizar o Índice de Cidades Empreendedoras e Sustentáveis. O índice visa promover, disseminar e incentivar práticas de empreendedorismo e sustentabilidade nos municípios do estado, por meio de critérios que revelem o avanço de cada um nesses aspectos. Os projetos foram aprovados entre julho e agosto de 2019 e, portanto, as entregas finais estão planejadas para ocorrer ao longo de 2020. Em 2019 foram realizadas etapas iniciais como licitações e articulação com parceiros.

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

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

O objetivo da estratégia é promover a disseminação e aplicação de práticas de sustentabilidade interna na gestão do Sistema Sebrae, com foco na gestão de resíduos, ecoeficiência, ações sociais e, também, contribuir para a consolidação do tema na cultura organizacional, reforçando os valores estratégicos do Sebrae.

Em 2019, o Projeto de Sustentabilidade passou por novas análises, desta forma, não houve tempo hábil para que todos os Estados pudessem rerepresentar os seus projetos e executá-los ainda em 2019. O único Estado que rerepresentou projeto foi o Sebrae/SC, mas que está com o encerramento previsto para março de 2020.

Destacam-se as seguintes ações no Sebrae Nacional:

- Ampliação da infraestrutura para captação de água das chuvas;
- Destinação de 5 toneladas de lixo orgânico para a Compostagem, os quais foram transformados em adubo;
- Continuidade de troca de lâmpadas fluorescentes por lâmpadas LED;
- Destinação in loco de resíduos perigosos como pilhas e baterias;
- Ações de conscientização visando os colaboradores;
- Ações relacionadas a consumo consciente com o terceirizados;
- Ação social direcionada à inclusão dos filhos dos funcionários terceirizados, através de campanha de compra e doação de brinquedos, que envolveu todo o corpo funcional do Sebrae Nacional.

Além disso, em 2019, o Sebrae Nacional produziu ou seu primeiro Relatório de Sustentabilidade o qual relacionou ações e resultados de Programas, Projetos e Atividades que tiveram contribuições diretas as ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável).

Tal trabalho demonstrou o comprometimento e as contribuições diretas das ações do Sebrae Nacional para com os objetivos definidos pela a Agenda 2030 da ONU, ressaltando então que o tema além de constar na missão e valores do Sebrae é também tratado pelos programas nacionais e atividades correlatas.

### **Inova Sebrae**

O projeto Inova Sebrae foi idealizado em 2018 para estimular iniciativas internas de inovação no Sebrae a partir de uma sequência de validações e três etapas de avaliação, que trouxe à tona diversas ideias e propostas para a transformação digital do Sebrae.

Ao longo do processo seletivo, as iniciativas foram analisadas e validadas ainda na fase de ideias e protótipos simplificados.

Das cinco soluções finalistas, considerando o nível de maturidade de cada solução, encontra-se em desenvolvimento pelo Sebrae/SE a solução Inovametro que objetiva apoiar os pequenos empresários a acessarem de forma rápida e simples os serviços metrológicos necessários para seus negócios.

O Inovametro é um marketplace que realiza a venda de serviços metrológicos: ensaios e calibrações via Internet. O Inovametro possui em seu cadastro laboratórios de todo o País para que possam prestar serviços tecnológicos com qualidade a todas as empresas.

As empresas solicitam os serviços metrológicos no Inovametro e a ferramenta apresenta a relação dos laboratórios disponíveis no Brasil (do Oiapoque ao Chuí) que podem realizar os serviços selecionados. Depois é só escolher em qual laboratório deseja realizar o serviço metrológico e efetuar a compra online.

### **Transformação Digital do Sistema Sebrae**

A Estratégia Nacional de Transformação Digital do Sistema Sebrae tem como busca viabilizar um novo modelo de atuação exponencial, em rede e pautado na resolutividade dos problemas do cliente por meio do uso de soluções tecnológicas inovadoras e integradas.

Em 2019 o Portal Sebrae recebeu aprimoramentos significativos nessa perspectiva, que contribuíram para promover um reposicionamento do Sebrae nesse ambiente, implementando grandes evoluções no âmbito da usabilidade, ações de onboarding dos clientes digitais e maior integração da sua atuação digital com a oferta de soluções presenciais. Os principais destaques implementados no ano foram:

- Nova Vitrine Cursos Online: [www.sebrae.com.br/cursosonline](http://www.sebrae.com.br/cursosonline);
- Novo cabeçalho e home do Portal Sebrae: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br);
- Experiência Boas-Vindas ao Sebrae: [www.sebrae.com.br/boas-vindas](http://www.sebrae.com.br/boas-vindas);
- Novo site dos Sebrae/UF: [www.sebrae.com.br/minasgerais](http://www.sebrae.com.br/minasgerais);
- Nova página “Fale com o Sebrae”: [www.sebrae.com.br/contato](http://www.sebrae.com.br/contato);
- Nova estrutura de hotspots: [www.sebrae.com.br/valorizeopequenonegocio](http://www.sebrae.com.br/valorizeopequenonegocio);
- Nova área logada, login e cadastro: [www.sebrae.com.br/cadastro](http://www.sebrae.com.br/cadastro);
- Vitrine de Cursos e Eventos: [www.sebrae.com.br/cursoseventos](http://www.sebrae.com.br/cursoseventos);
- Vitrine de Serviços Digitais: [www.sebrae.com.br/servicosdigitais](http://www.sebrae.com.br/servicosdigitais).

O Sebrae também disponibiliza o App Sebrae, um aplicativo que oferece vários serviços para os pequenos negócios, especialmente para os Microempreendedores Individuais. Os serviços disponibilizados no aplicativo tiveram o seu conceito elaborado por equipes internas focadas no desenvolvimento de soluções digitais, os Núcleos de Novos Negócios Digitais - N<sup>3</sup>D, que também coordenaram o seu desenvolvimento.

O processo de Transformação Digital do Sistema Sebrae, trabalho realizado junto ao Porto Digital, executou ações que incluíram o apoio à implementação da estratégia de Transformação Digital, além do desenvolvimento e disponibilização da segunda e da terceira versões do MVP (Produto Mínimo Viável) da Plataforma Digital.

A estratégia de Transformação Digital compreende, no aspecto tecnológico, a orientação da instituição a dados, a segurança cibernética, a autenticação única de usuários, a governança de DevOps, a estrutura de cloud, a conectividade do Sistema Sebrae e a unificação do sistema integrado de gestão empresarial para todo o Sistema Sebrae.

Os esforços de orientação a dados resultaram na implementação de um ecossistema integrador de bases de dados, viabilizando o acesso de 1.799 usuários a 222 conjuntos de dashboards, criados e publicados em todo Sistema Sebrae por 390 colaboradores, o que demonstra a amplitude da ação e a capacitação do corpo funcional.

Foram implementadas soluções de segurança cibernética para o Sistema Sebrae, resultando na análise de 298.326 eventos e 816.417 vulnerabilidades reportadas. Em termos de equipamentos, a segurança do Sistema Sebrae foi reforçada pela instalação no Sistema Sebrae de 11 mil unidades de antivírus, de 62 equipamentos de firewall, equipamento F5 com WAF - web application firewall e software de DLP - data loss prevention.

Como autenticador único de usuários, foi implementado o Autenticador do MEI e pequeno empreendedor - AMEI, utilizado em 24 aplicações em produção, com projeção de consumo por todas as aplicações do Sebrae em 2020.

O processo de DevOps teve importantes etapas implementadas, gerando otimização da forma de implantação de diversas aplicações do Sistema Sebrae, ganhando produtividade e transparência na forma de codificação e versionamento de sistemas, aumentando a qualidade das entregas realizadas.

### 3.1.4.2. Macroprocessos

A este eixo estratégico estão vinculados 15 macroprocessos, detalhados na tabela a seguir.

Tabela 11 – Recursos Vinculados a Macroprocessos do Eixo de Excelência na Gestão (R\$ mil)

Macroprocessos	Previsão	Execução	% Execução
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	14.573	12.192	83,66%
Educação e Gestão do Conhecimento	8.617	6.121	71,03%
Gestão Administrativa e de Suprimentos	327.333	268.330	81,97%
Gestão da Estratégia	14.763	7.114	48,19%
Gestão da Marca	64.967	48.027	73,93%
Gestão de Pessoas	1.181.812	1.149.203	97,24%
Gestão de Processos	230	129	55,90%
Gestão de Projetos	2.314	2.173	93,90%
Gestão de Riscos	6.326	5.958	94,18%
Gestão de Tecnologia de Informação e Comunicação	146.089	86.546	59,24%
Gestão Financeira	441.422	428.102	96,98%
Gestão Orçamentária e Contábil	16.180	13.822	85,42%
Governança	20.291	14.042	69,20%
Inteligência de Negócios	7.564	4.025	53,21%
Jurídico e Regulamentação	7.308	4.122	56,40%
<b>Total</b>	<b>2.259.788</b>	<b>2.049.904</b>	<b>90,71%</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

Os valores alocados nos macroprocessos Gestão de Pessoas, Gestão Administrativa e de Suprimentos e Gestão Financeira respondem por 90% do total de recursos. O primeiro macroprocesso abriga recursos destinados ao pagamento de salários, encargos e

benefícios dos colaboradores de todo o Sistema Sebrae; o segundo é voltado para a gestão dos suprimentos e contratação de serviços terceirizados de manutenção da infraestrutura física, dentre outros. A Gestão Financeira aloca recursos para pagamento da taxa de arrecadação da CSO junto ao INSS e dos impostos sobre aplicações financeiras, principalmente.

### 3.2. Indicadores

Para o Plano 2019 o Sistema Sebrae manteve um conjunto de indicadores para acompanhar o desempenho no alcance dos seus objetivos estratégicos. Este conjunto de indicadores é dividido em:

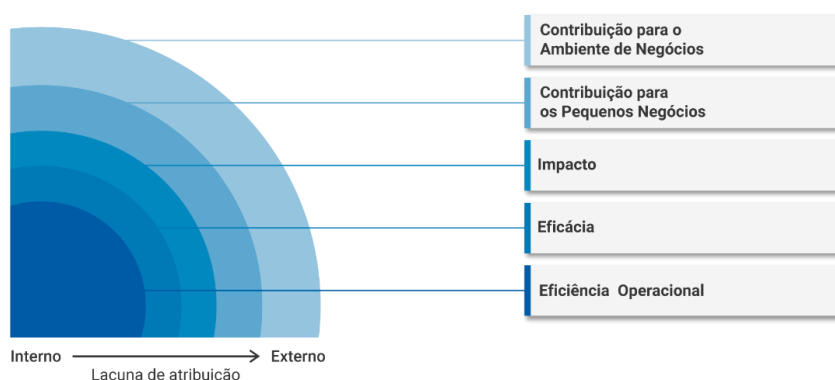
- Indicadores Institucionais – medem o desempenho dos objetivos da perspectiva das “Partes Interessadas” do Mapa Estratégico;
- Indicadores de Desempenho - medem o desempenho dos objetivos da perspectiva de “Processos” e “Recursos”;
- Indicadores de atendimento – medem o desempenho da execução de soluções aplicadas para os clientes do Sebrae.

Esses indicadores serão detalhados nos tópicos a seguir.

Além disso, iniciou-se em 2019 a construção de um acordo de resultados com o Ministério da Economia. Apesar desse trabalho ainda não estar concluído, resultou na proposição de um novo conjunto de indicadores para medir o desempenho do Sebrae que está em tratativas com o governo federal para a sua formalização.

O objetivo é aumentar a assertividade do monitoramento e comunicação dos resultados do Sebrae para as partes interessadas. Para tanto, os indicadores foram organizados em cinco níveis de uma cadeia de impacto. A criação dos níveis permite um melhor balanceamento dos aspectos relacionados a esforço, impacto e contribuição da instituição para os pequenos negócios e para o ambiente de negócios.

Figura 2 – Cadeia de Impacto Indicadores do Sistema Sebrae



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

Esta cadeia de impacto começou a ser monitorada em 2019, mas sem o estabelecimento de metas. O propósito era que o Sebrae tivesse melhores parâmetros para a proposição das metas para o PPA 2020-2023, como, de fato, ocorreu.

Os resultados alcançados em 2019 foram organizados no painel apresentado a seguir:

Figura 3 – Painel de Monitoramento dos Indicadores – Cadeia de Impacto



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

### 3.2.1. Indicadores Institucionais

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

Tabela 12 – Resultados dos Indicadores Institucionais 2019

Indicador	Meta	Execução	%	Métrica
Índice de efetividade do atendimento	8,5	8,1	95%	0 - 10
Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento	75,7	— <sup>4</sup>	0%	%
Índice de recomendação do Sebrae (NPS)	82,0	85,0	104%	0-100
Índice de imagem junto aos Pequenos Negócios	8,5	8,5	100%	0-10
Índice de imagem junto à sociedade	8,8	8,4	95%	0 – 10

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

Dois dos indicadores institucionais não alcançaram as metas previstas, mas os números atingidos estão em um patamar bastante elevado. Ressalta-se que a execução de 2019 está muito próxima ou igual aos anos anteriores. Ao longo de 2020 serão realizadas análises detalhadas de cada um desses indicadores, para que sejam tomadas medidas de gestão destinadas a melhoraria dos resultados obtidos.

A seguir são apresentados os resultados dos indicadores por Sebrae/UF, e suas respectivas análises.

<sup>4</sup> A taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento é mensurada anualmente, e estará disponível até o final do primeiro semestre de 2020, seguindo as regras estabelecidas no Manual de Programas, Projetos e Atividades do Sistema Sebrae, razão pela qual não constam neste Relatório.

Tabela 13 – Resultados Institucionais por Sebrae/UF

UF	Índice de Recomendação do Sebrae (NPS)		Índice de efetividade do atendimento		Taxa de resultados alcançados (%)		Índice de imagem junto à sociedade		Índice de imagem junto aos Pequenos Negócios	
	Meta	Execução	Meta	Execução	Meta	Execução	Meta	Execução	Meta	Execução
AC	86,0	89,4	8,8	8,5	70,00	-	8,8	8,7	8,7	8,4
AL	88,0	89,2	8,8	8,5	75,00	-	8,9	8,6	8,8	8,6
AM	84,0	89,2	8,5	8,8	50,00	-	8,7	8,7	8,5	8,6
AP	89,0	84,2	8,9	8,7	80,00	-	8,9	8,8	8,6	8,7
BA	80,0	80,6	8,6	8,0	80,00	-	8,8	8,6	8,5	8,7
CE	86,0	82,3	8,7	8,6	80,00	-	8,8	8,5	8,7	8,5
DF	75,0	85,6	8,0	8,1	60,00	-	8,0	8,3	8,0	8,5
ES	85,0	90,8	8,5	8,3	- <sup>5</sup>	-	8,5	8,4	8,5	8,7
GO	77,0	86,8	8,1	7,6	60,00	-	8,4	8,5	8,2	8,4
MA	88,0	89,7	8,7	8,0	90,00	-	8,8	8,7	8,6	8,3
MG	80,0	80,3	8,1	7,9	80,00	-	8,8	8,4	8,5	8,5
MS	86,0	81,1	8,5	8,1	52,00	-	8,5	8,4	8,4	8,7
MT	83,0	90,3	8,5	8,6	65,00	-	8,5	8,5	8,0	8,6
PA	79,0	89,6	8,2	8,4	70,00	-	9,0	8,7	8,7	8,9
PB	86,0	88,5	8,7	8,3	80,00	-	9,0	8,4	8,7	8,5
PE	85,0	86,5	8,5	8,5	65,00	-	8,6	8,6	8,5	8,8
PI	80,0	88,4	8,2	8,8	80,00	-	8,5	8,6	8,2	8,6
PR	75,0	83,5	8,0	8,0	80,00	-	8,8	8,3	8,5	8,4
RJ	83,0	69,6	8,4	7,6	70,00	-	8,5	8,1	8,5	8,6
RN	88,0	87,9	8,5	8,5	70,00	-	8,9	8,7	8,5	8,7
RO	87,0	86,8	8,5	8,0	75,00	-	8,5	8,5	8,2	8,0
RR	80,0	89,4	8,4	8,4	52,00	-	8,7	8,5	8,1	8,4
RS	75,0	84,6	8,0	8,1	80,00	-	8,5	8,3	8,5	8,2
SC	80,0	84,4	8,5	8,3	70,00	-	9,0	8,3	8,1	8,4
SE	80,0	83,5	8,3	8,2	76,00	-	8,5	8,5	8,3	8,7
SP	84,0	88,3	8,8	8,0	80,00	-	9,1	8,4	8,7	8,5
TO	88,0	85,7	8,8	8,7	70,00	-	9,0	8,5	8,6	8,6
<b>Sistema</b>	<b>82,0</b>	<b>85,0</b>	<b>8,5</b>	<b>8,1</b>	<b>75,70</b>	<b>-</b>	<b>8,80</b>	<b>8,40</b>	<b>8,50</b>	<b>8,53</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

### Índice de Recomendação do Sebrae (NPS)

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

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

<sup>5</sup> O Sebrae/ES não possui meta para este indicador, pois executou atividades de atendimento no período. E o referido indicador é mensurado apenas em projetos de atendimento



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

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

O NPS é calculado subtraindo os detratores dos depreciadores. O NPS de 2019 foi de 85 pontos, considerado excelente de acordo com a escala mundial que estabelece resultados NPS por nível, sendo excelentes se superior a 75.

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

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

Em 2019 o índice efetividade foi de 8,1 pontos, crescendo 0,1 ponto em relação ao ano anterior. Este crescimento é representativo, pois o Sebrae já se encontra em um patamar considerado alto para este indicador.

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

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

Como afirmado anteriormente, a taxa de 2019 ainda não foi mensurada.

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

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

A abordagem da pesquisa não identifica que se trata de avaliação do Sebrae para não influenciar as questões do tipo Top Of Mind. O resultado do índice de 2019 ficou na média 8,4 pontos, no mesmo patamar dos três anos anteriores. Considerando a margem de erro, nenhum Sebrae/UF sofreu uma variação significativa.

### **Índice de imagem junto aos Pequenos Negócios**

O indicador é uma nota atribuída à imagem do Sebrae pelos empresários de Pequenos Negócios brasileiros.

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

Numa escala de zero a dez, o índice de imagem junto aos Pequenos Negócios em 2019 foi de 8,53. Podemos ver que a visão do cliente em relação ao Sebrae também é muito boa e cresceu em relação à 2018.

### 3.2.2. Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho avaliam o alcance dos objetivos estratégicos relacionados à perspectiva Processos do Mapa Estratégico do Sistema Sebrae, mais especificadamente aos três objetivos estratégicos que se voltam para o relacionamento com o cliente interno e externo do Sebrae:

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

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

A seguir são apresentadas as mensurações dos resultados de 2019.

Tabela 14 – Indicadores de Desempenho do Sistema Sebrae

Objetivos	Indicadores de Desempenho	Meta	Execução
P1	Número de Pequenos Negócios atendidos	2.282.894	2.620.166
P1	Atendimento a Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação	228.575	302.878
P1	Número de donos de Pequenos Negócios atendidos	1.724.364	2.143.202
P1	Número de microempreendedores individuais atendidos	1.328.296	1.494.136
P1	Número de Microempresas atendidas	751.014	894.956
P1	Número de Pequenas Empresas atendidas	206.590	231.074
P1	Número de Pequenos Negócios fidelizados	730.383	674.223
P3	Número de Potenciais Empreendedores Atendidos	813.691	1.120.391
P1	Número de Potenciais Empresários Atendidos	1.616.427	2.149.751
P2	Número de Municípios com políticas de desenvolvimento implantadas	226	209
P1	Índice de satisfação do cliente	9,1	9,2
P1	Número de Pequenos Negócios atendidos por meio de serviços digitais	446.239	614.853
P4	Número de acessos ao conteúdo do Portal Sebrae	292.150	539.000
P1	Taxa de usuários que retornam ao portal	29,2	22,7

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

A mensuração final dos indicadores indica um desempenho satisfatório no cumprimento das metas estabelecidas para 2019, com um alcance de 77% das metas obrigatórias para o Plano 2019. A quantidade de atendimentos em todos os enquadramentos de clientes superou as expectativas.

Observa-se que todas as metas foram alcançadas, à exceção das metas de dois indicadores “Número de Municípios com políticas de desenvolvimento implantadas” e “Número de Pequenos Negócios fidelizados”, mas ambas alcançaram valores acima de 90% em relação à meta estabelecida.

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

Tabela 15 – Número de Pequenos Negócios Atendidos

UF	2018	2019		% execução
		Previsto	Executado	
AC	10.571	10.046	11.636	115,83%
AL	21.314	23.145	18.295	79,05%
AM	18.644	25.910	22.074	85,19%
AP	6.516	7.212	6.973	96,69%
BA	166.304	166.000	176.667	106,43%
CE	70.844	70.000	70.144	100,21%
DF	73.080	67.003	78.244	116,78%
ES	57.047	50.169	55.330	110,29%
GO	111.339	100.274	89.627	89,38%
MA	30.251	36.839	37.772	102,53%
MG	230.986	248.451	240.541	96,82%
MS	44.861	30.000	39.387	131,29%
MT	32.215	27.138	33.025	121,69%
PA	49.270	41.535	59.014	142,08%
PB	20.815	35.000	31.126	88,93%
PE	59.856	73.000	76.022	104,14%
PI	25.059	23.400	24.811	106,03%
PR	187.659	180.507	243.074	134,66%
RJ	176.087	160.000	167.762	104,85%
RN	37.132	34.620	39.647	114,52%
RO	21.278	21.500	23.659	110,04%
RR	6.696	7.166	6.661	92,95%
RS	155.284	150.000	148.109	98,74%
SC	105.617	82.951	140.949	169,92%
SE	19.756	18.400	19.637	106,72%
SP	503.228	567.728	733.646	129,22%
TO	25.047	24.900	26.334	105,76%
<b>Total</b>	<b>2.266.756</b>	<b>2.282.894</b>	<b>2.620.166</b>	<b>114,77%</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

Tabela 16 – Atendimento a Pequenos Negócios com Soluções Específicas de Inovação

UF	2018	2019		% execução
		Previsto	Executado	
AC	1.562	1.202	2.129	177,12%
AL	2.990	2.600	3.542	136,23%
AM	1.324	2.539	2.181	85,90%
AP	1.095	721	1.123	155,76%
BA	28.335	18.000	29.380	163,22%
CE	11.998	7.000	10.568	150,97%
DF	3.336	3.500	3.935	112,43%
ES	6.001	3.386	5.790	171,00%
GO	9.012	3.979	4.590	115,36%
MA	1.237	3.500	3.724	106,40%
MG	38.629	50.022	44.006	87,97%
MS	2.689	2.500	5.145	205,80%
MT	4.907	2.714	3.707	136,59%
PA	7.362	6.230	10.127	162,55%
PB	3.663	5.100	8.712	170,82%
PE	5.570	7.300	8.597	117,77%
PI	2.932	2.000	1.819	90,95%
PR	53.850	29.000	66.795	230,33%
RJ	28.332	16.000	4.516	28,23%
RN	5.371	4.000	7.089	177,23%
RO	4.065	4.000	4.537	113,43%
RR	1.198	1.147	1.384	120,66%
RS	14.432	15.000	12.015	80,10%
SC	11.316	8.095	20.835	257,38%
SE	2.100	1.840	2.469	134,18%
SP	17.475	23.000	28.513	123,97%
TO	3.122	4.200	5.650	134,52%
<b>Total</b>	<b>273.903</b>	<b>228.575</b>	<b>302.878</b>	<b>132,51%</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

O indicador mede a quantidade das empresas que tiveram pelo menos um atendimento com solução específica de inovação. Em 2019, 11,6% do total de Pequenos Negócios atendidos do Sebrae entraram nessa categoria, frente aos 10,5% do ano de 2018.

Tabela 17 – Número de Donos de Pequenos Negócios Atendidos

UF	2018	2019		% execução
		Previsto	Executado	
AC	10.013	9.740	11.155	114,53%
AL	19.570	18.516	16.837	90,93%
AM	17.441	21.275	20.372	95,76%
AP	6.049	6.996	6.562	93,80%
BA	149.728	140.000	159.998	114,28%
CE	65.476	59.500	63.098	106,05%
DF	70.032	60.000	71.379	118,97%
ES	53.071	43.590	49.320	113,15%
GO	108.671	82.825	83.754	101,12%
MA	27.923	35.000	33.383	95,38%
MG	192.089	190.600	214.078	112,32%
MS	42.806	18.000	36.804	204,47%
MT	28.250	20.000	28.669	143,35%
PA	34.219	39.458	40.956	103,80%
PB	19.840	24.000	29.850	124,38%
PE	52.970	51.000	68.286	133,89%
PI	23.737	18.500	22.066	119,28%
PR	165.799	127.000	217.421	171,20%
RJ	131.578	105.750	126.093	119,24%
RN	34.797	28.000	36.315	129,70%
RO	19.474	17.000	20.794	122,32%
RR	6.495	5.733	6.414	111,88%
RS	114.362	112.000	114.536	102,26%
SC	41.375	24.285	44.318	182,49%
SE	18.510	14.800	17.622	119,07%
SP	349.166	425.796	578.143	135,78%
TO	24.328	25.000	24.979	99,92%
<b>Total</b>	<b>1.827.769</b>	<b>1.724.364</b>	<b>2.143.202</b>	<b>124,29%</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

Este indicador contabiliza, a partir do total de Pequenos Negócios Atendidos, quais foram representados pelo sócio ou proprietário no momento do atendimento. No ano de 2019, um total de 81,8% dos Pequenos Negócios atendidos foram representados pelos seus donos, frente aos 80% do ano anterior.

Tabela 18 – Número de Microempreendedores Individuais Atendidos

UF	2018	2019		% execução
		Previsto	Executado	
AC	6.761	6.700	7.637	113,99%
AL	13.200	14.646	10.843	74,03%
AM	11.403	17.346	14.072	81,13%
AP	4.073	4.472	4.513	100,92%
BA	98.947	101.000	107.035	105,98%
CE	41.174	42.000	42.420	101,00%
DF	41.563	38.271	43.672	114,11%
ES	36.192	33.460	37.165	111,07%
GO	64.933	53.847	47.590	88,38%
MA	15.204	19.000	20.044	105,49%
MG	108.654	148.071	127.802	86,31%
MS	23.277	15.000	20.110	134,07%
MT	17.582	15.185	19.079	125,64%
PA	33.413	27.369	40.327	147,35%
PB	10.857	23.000	19.746	85,85%
PE	36.106	46.063	48.354	104,97%
PI	14.528	13.500	15.121	112,01%
PR	106.833	113.074	147.808	130,72%
RJ	130.777	112.000	122.764	109,61%
RN	23.942	22.900	25.163	109,88%
RO	11.415	12.500	13.448	107,58%
RR	4.644	4.442	3.973	89,44%
RS	73.015	80.000	83.087	103,86%
SC	52.273	44.951	62.043	138,02%
SE	12.092	11.000	11.518	104,71%
SP	257.484	291.499	380.392	130,50%
TO	18.360	17.000	18.410	108,29%
<b>Total</b>	<b>1.268.702</b>	<b>1.328.296</b>	<b>1.494.136</b>	<b>112,49%</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

O MEI representa 57% das empresas atendidas pelo Sebrae, que cobre 17,5% do universo de empresas deste segmento. A participação do MEI apresentou o crescimento de 1% do total de atendimento do Sebrae em relação à 2018, demonstrando a crescente força deste segmento do Sebrae para atender a este público que cresce de forma exponencial.

Em 2019 o Sistema Sebrae atendeu 17,8% mais microempreendedores individuais do que o realizado no ano de 2018. Este segmento foi o principal responsável pelo crescimento do atendimento de Pequenos Negócios em 2019.

Tabela 19 – Número de Microempresas Atendidas

UF	2018	2019		% execução
		Previsto	Executado	
AC	3.420	3.028	3.526	116,45%
AL	6.664	7.020	6.100	86,89%
AM	6.256	7.320	6.933	94,71%
AP	2.117	2.271	2.011	88,55%
BA	56.699	54.000	57.488	106,46%
CE	24.994	24.500	23.991	97,92%
DF	23.366	21.460	26.402	123,03%
ES	16.640	13.785	14.912	108,18%
GO	38.540	38.605	34.408	89,13%
MA	13.220	15.255	15.296	100,27%
MG	93.242	80.248	88.421	110,18%
MS	17.188	12.000	15.770	131,42%
MT	11.657	9.296	10.712	115,23%
PA	12.563	10.983	14.276	129,98%
PB	7.907	9.800	9.022	92,06%
PE	18.543	20.513	21.878	106,65%
PI	9.332	9.000	8.404	93,38%
PR	65.522	55.251	77.660	140,56%
RJ	32.973	34.000	34.407	101,20%
RN	10.857	9.520	12.104	127,14%
RO	7.974	7.250	8.345	115,10%
RR	1.714	2.323	2.288	98,49%
RS	62.944	50.000	49.030	98,06%
SC	40.110	27.457	60.972	222,06%
SE	6.300	5.900	6.520	110,51%
SP	191.303	214.229	278.038	129,79%
TO	5.204	6.000	6.042	100,70%
<b>Total</b>	<b>787.249</b>	<b>751.014</b>	<b>894.956</b>	<b>119,17%</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

O Sistema Sebrae bateu novamente o recorde de Microempresas atendidas alcançado em 2018. O crescimento em relação ao ano de 2018 foi de 13,7%. Neste segmento são contabilizadas apenas as empresas com CNPJ, Produtores Rurais e Artesãos com faturamento de até R\$ 360 mil.

Tabela 20 – Número de Pequenas Empresas Atendidas

UF	2018	2019		% execução
		Previsto	Executado	
AC	390	318	473	148,74%
AL	1.450	1.479	1.352	91,41%
AM	985	1.244	1.069	85,93%
AP	326	469	449	95,74%
BA	10.658	11.000	12.144	110,40%
CE	4.676	3.500	3.733	106,66%
DF	8.151	7.272	8.170	112,35%
ES	4.215	2.930	3.253	111,02%
GO	7.866	7.822	7.629	97,53%
MA	1.827	2.584	2.432	94,12%
MG	29.090	20.132	24.318	120,79%
MS	4.396	3.000	3.507	116,90%
MT	2.976	2.657	3.234	121,72%
PA	3.294	3.183	4.411	138,58%
PB	2.051	2.200	2.358	107,18%
PE	5.207	6.424	5.790	90,13%
PI	1.199	900	1.286	142,89%
PR	15.304	15.182	17.606	115,97%
RJ	12.337	14.000	10.591	75,65%
RN	2.333	2.200	2.380	108,18%
RO	1.889	1.750	1.866	106,63%
RR	338	401	400	99,75%
RS	19.325	20.000	15.992	79,96%
SC	13.234	10.543	17.934	170,10%
SE	1.364	1.500	1.599	106,60%
SP	54.441	62.000	75.216	121,32%
TO	1.483	1.900	1.882	99,05%
<b>Total</b>	<b>210.805</b>	<b>206.590</b>	<b>231.074</b>	<b>111,85%</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

Assim como ocorrido com as ME, o Sistema Sebrae bateu novamente o recorde de atendimento de Empresas de Pequeno Porte. O crescimento, em relação ao ano de 2018, foi de 9,6%. São contabilizadas empresas com CNPJ, Produtores Rurais e Artesãos com faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões.



Tabela 21 – Número de Pequenos Negócios Fidelizados

UF	2018	2019		% execução
		Previsto	Executado	
AC	4.646	4.908	3.916	79,79%
AL	5.549	4.700	6.173	131,34%
AM	7.533	7.400	9.192	124,22%
AP	1.836	3.245	1.903	58,64%
BA	54.158	17.000	36.726	216,04%
CE	29.457	14.000	21.643	154,59%
DF	16.823	11.200	12.049	107,58%
ES	22.786	20.067	21.442	106,85%
GO	69.968	50.137	15.026	29,97%
MA	16.090	21.000	14.545	69,26%
MG	28.980	62.113	48.767	78,51%
MS	23.389	9.000	19.000	211,11%
MT	10.498	8.141	10.004	122,88%
PA	22.441	20.768	28.913	139,22%
PB	10.662	15.000	14.623	97,49%
PE	21.117	24.740	23.991	96,97%
PI	12.166	11.700	10.004	85,50%
PR	41.165	49.000	32.545	66,42%
RJ	80.773	80.000	17.607	22,01%
RN	11.943	10.000	11.670	116,70%
RO	9.760	9.200	10.253	111,45%
RR	2.475	2.723	2.017	74,07%
RS	37.896	75.000	21.357	28,48%
SC	37.715	31.571	46.701	147,92%
SE	8.372	8.470	8.641	102,02%
SP	192.126	150.000	218.829	145,89%
TO	6.278	9.300	6.686	71,89%
<b>Total</b>	<b>786.602</b>	<b>730.383</b>	<b>674.223</b>	<b>92,31%</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

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

A meta não foi alcançada para o ano de 2019, ficando em 92,3% do que foi projetado para o ano.

Tabela 22 – Número de Potenciais Empreendedores Atendidos

UF	2018	2019		% execução
		Previsto	Executado	
AC	19.232	17.000	18.123	106,61%
AL	18.405	6.455	15.787	244,57%
AM	2.396	4.789	7.526	157,15%
AP	5.364	7.515	9.709	129,19%
BA	37.194	34.900	48.577	139,19%
CE	40.834	27.750	32.351	116,58%
DF	23.301	7.000	12.155	173,64%
ES	22.535	10.300	18.876	183,26%
GO	20.597	20.000	26.272	131,36%
MA	18.870	50.000	59.045	118,09%
MG	388.461	199.435	284.482	142,64%
MS	21.317	10.000	11.264	112,64%
MT	45.591	28.000	38.917	138,99%
PA	1.711	3.200	3.978	124,31%
PB	4.997	10.000	9.666	96,66%
PE	12.311	11.000	27.238	247,62%
PI	9.246	9.000	11.633	129,26%
PR	135.231	120.000	138.897	115,75%
RJ	15.911	12.000	26.213	218,44%
RN	21.636	17.000	21.841	128,48%
RO	7.864	26.337	29.046	110,29%
RR	2.292	2.650	3.486	131,55%
RS	20.389	20.843	40.346	193,57%
SC	26.181	45.000	42.699	94,89%
SE	7.168	3.500	5.760	164,57%
SP	130	85.217	148.095	173,79%
TO	29.717	24.800	28.409	114,55%
<b>Total</b>	<b>958.881</b>	<b>813.691</b>	<b>1.120.391</b>	<b>137,69%</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

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

A principal iniciativa que operacionaliza o atendimento aos Potenciais Empreendedores é o Programa Nacional de Educação Empreendedora. A execução do indicador em 2019 foi 16,8% superior ao ano anterior, o que reforça uma tendência de crescimento no atendimento deste público, haja vista que, em 2018, o crescimento tinha sido de 20% em relação ao ano anterior.

Tabela 23 – Número de Potenciais Empresários Atendidos

UF	2018	2019		% execução
		Previsto	Executado	
AC	10.768	10.000	12.914	129,14%
AL	24.013	7.266	25.867	356,00%
AM	35.797	45.642	42.562	93,25%
AP	13.726	15.550	16.719	107,52%
BA	108.382	80.000	122.830	153,54%
CE	61.466	50.000	63.175	126,35%
DF	64.795	49.000	60.147	122,75%
ES	39.337	19.173	37.701	196,64%
GO	72.959	70.000	89.412	127,73%
MA	29.179	25.500	33.793	132,52%
MG	220.219	231.094	238.118	103,04%
MS	37.838	25.000	25.260	101,04%
MT	33.980	15.620	32.578	208,57%
PA	44.240	45.000	40.939	90,98%
PB	38.805	35.000	47.139	134,68%
PE	72.346	55.000	82.506	150,01%
PI	24.713	20.000	26.644	133,22%
PR	135.879	70.000	144.224	206,03%
RJ	111.792	95.000	115.031	121,09%
RN	43.291	28.000	45.409	162,18%
RO	18.670	18.000	26.699	148,33%
RR	7.501	6.110	10.013	163,88%
RS	69.397	62.000	95.492	154,02%
SC	91.484	69.000	102.475	148,51%
SE	17.742	12.000	20.425	170,21%
SP	643.997	432.272	562.393	130,10%
TO	21.398	25.200	29.286	116,21%
<b>Total</b>	<b>2.093.714</b>	<b>1.616.427</b>	<b>2.149.751</b>	<b>132,99%</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

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

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

A execução de 2019 teve um aumento de 2,7% em relação a 2018.

Tabela 24 – Número de Municípios com Políticas de Desenvolvimento Implantadas

UF	2018	2019		% execução
		Previsto	Executado	
AC	2	2	4	200,00%
AL	14	4	5	125,00%
AM	2	5	5	100,00%
AP	3	3	0	0,00%
BA	20	20	29	145,00%
CE	8	10	5	50,00%
DF	1	0	0	-
ES	5	5	5	100,00%
GO	3	6	9	150,00%
MA	15	7	9	128,57%
MG	14	9	10	111,11%
MS	9	14	14	100,00%
MT	2	6	9	150,00%
PA	0	6	5	83,33%
PB	40	7	14	200,00%
PE	10	8	5	62,50%
PI	7	5	16	320,00%
PR	66	70	12	17,14%
RJ	6	6	7	116,67%
RN	17	6	7	116,67%
RO	10	6	5	83,33%
RR	2	4	5	125,00%
RS	16	0	0	-
SC	21	0	8	-
SE	6	7	11	157,14%
SP	45	0	0	-
TO	12	10	10	100,00%
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>226</b>	<b>209</b>	<b>92,48%</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

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

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

Para o cálculo da meta, foi disponibilizado um questionário com 29 perguntas e 34 tipos de evidências que comprovam o cumprimento das ações nesses quatro eixos de atuação. O indicador começou a ser mensurado em 2016, quando 341 municípios implementaram políticas de desenvolvimento.

Os Sebrae/UF repactuaram as suas metas, no segundo do segundo semestre de 2019, contudo não formalizaram estas repactuações no plano. Ao analisar os dados repactuados, a meta do Sistema Sebrae foi superada, com uma execução de 209 frente à meta 165 municípios.

Neste novo cenário quatro Sebrae/UF não alcançaram as suas metas, conforme tabela a seguir:

Tabela 25 – Repactuação do Número de Municípios com Políticas de Desenvolvimento Implantadas

UF	Repactuado	Executado	% de execução
AC	0	4	-
AL	6	5	83,3%
AM	0	5	-
AP	7	0	0,0%
BA	35	29	82,9%
CE	4	5	125,0%
DF	0	0	0,0%
ES	3	5	166,7%
GO	-	9	-
MA	7	9	128,6%
MG	9	10	111,1%
MS	0	14	-
MT	8	9	112,5%
PA	6	5	83,3%
PB	0	14	-
PE	5	5	100,0%
PI	15	16	106,7%
PR	10	12	120,0%
RJ	7	7	100,0%
RN	6	7	116,7%
RO	4	5	125,0%
RR	5	5	100,0%
RS	0	0	-
SC	12	8	66,7%
SE	10	11	110,0%
SP	0	0	-
TO	6	10	166,7%
<b>TOTAL</b>	<b>165</b>	<b>209</b>	<b>126,7%</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

Tabela 26 – Índice de Satisfação do Cliente

UF	2018	2019		% execução
		Previsto	Executado	
AC	9,2	9,2	9,1	98,94%
AL	9,0	9,2	9,2	100,17%
AM	9,4	9,0	9,2	102,65%
AP	9,2	9,3	9,1	97,75%
BA	9,0	9,0	8,9	99,40%
CE	9,0	9,0	9,3	103,46%
DF	8,9	8,5	9,1	106,95%
ES	9,2	9,0	9,3	103,47%
GO	9,1	9,0	9,0	99,97%
MA	9,2	9,3	9,2	98,64%
MG	8,9	9,0	9,3	102,96%
MS	9,3	9,3	9,5	102,18%
MT	9,0	9,0	9,4	104,19%
PA	9,1	9,0	9,3	103,20%
PB	9,0	9,2	9,3	101,25%
PE	9,1	9,0	9,4	103,95%
PI	9,0	8,5	9,3	109,05%
PR	8,9	9,0	8,9	98,71%
RJ	9,2	9,1	9,2	100,81%
RN	9,0	9,1	9,3	101,91%
RO	9,3	9,2	8,9	97,11%
RR	9,3	9,1	9,3	102,41%
RS	8,9	9,0	9,2	102,40%
SC	8,9	8,7	9,1	104,42%
SE	9,0	9,0	9,2	101,79%
SP	9,0	9,0	9,3	103,04%
TO	8,9	9,2	9,3	101,43%
<b>Total</b>	<b>9,0</b>	<b>9,1</b>	<b>9,2</b>	<b>101,10%</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

Este indicador é mensurado através de uma pesquisa, executada pelo Sebrae Nacional, denominada SAE - Satisfação, Aplicabilidade e Efetividade. A Satisfação é calculada numa escala de zero a dez com base nas categorias de atendimento (cursos; palestras, seminários e oficinas; consultoria; feiras e eventos; e orientações e materiais recebidos) que cada cliente realizou. Na categoria de consultoria, por exemplo, a pergunta realizada é: “Qual a sua satisfação de 0 a 10 com as Consultorias do Sebrae que o(a) Sr(a) participou em 2019? Onde zero significa "Totalmente Insatisfeito" e dez significa "Totalmente Satisfeito””.

Em 2019, o Índice de Satisfação atingiu 9,2 pontos, subindo 0,2 pontos em relação ao ano anterior e que demonstra uma evolução na melhoria da percepção do cliente em relação à interação com o Sebrae.

### 3.2.3. Indicadores de Atendimento

Indicadores de atendimento representam a forma com a qual o Sebrae acompanha e mensura a interação com os seus clientes, ajudando a organizar e categorizar este atendimento em dez diferentes tipos de instrumentos. Os instrumentos apontam quem é o seu promotor (Sebrae ou terceiros) e quais são os seus indicadores.

Os instrumentos de atendimento, bem como seus indicadores, metas e execuções, para o ano de 2019, estão apresentados na tabela a seguir.

Tabela 27 – Instrumentos de Atendimento

Instrumento	Promoção	Indicador	2018	2019		
			Executado	Previsto	Executado	%  Execução
Clínica	Sebrae	Nº de Participantes	9.894	4.489	2.702	60,2%
		Nº de Realizações	717	307	180	58,6%
Consultoria	Sebrae	Nº de Horas Aplicadas	4.712.787	3.251.416	3.205.231	98,6%
		Nº de Realizações	1.058.943	849.663	876.584	103,2%
Curso	Sebrae	Nº de Inscritos (à distância)	1.065.663	346.547	1.399.249	403,8%
		Nº de Inscritos (presencial)	1.039.278	740.529	1.185.481	160,1%
		Nº de Realizações (presencial)	39.611	26.759	279.079	1042,9%
Feira	Sebrae	Nº de Pequenos Negócios Participantes	6.262	7.247	7.277	100,4%
		Nº de Realizações	408	394	441	111,9%
	Terceiros	Nº de Pequenos Negócios Participantes	5.429	7.935	6.937	87,4%
Missão/caravana	Sebrae	Nº de Participantes	22.844	12.753	17.589	137,9%
		Nº de Realizações	1.069	734	1.046	142,5%
	Terceiros	Nº de Participantes	19.120	22.454	31.929	142,2%
		Nº de Realizações	1.177	2.021	1.763	87,2%
Oficina	Sebrae	Nº de Participantes	741.525	526.306	803.057	152,6%
		Nº de Realizações	39.222	32.483	41.528	127,8%
Orientação	Sebrae	Nº de Realizações	6.205.943	5.119.131	6.102.665	119,2%
Palestra	Sebrae	Nº de Participantes	802.329	522.483	878.802	168,2%
		Nº de Realizações	26.055	19.675	27.708	140,8%
Rodada	Sebrae	Nº de Participantes	17.411	17.806	18.629	104,6%
		Nº de Realizações	699	957	838	87,6%
Seminário	Sebrae	Nº de Participantes	256.899	191.198	348.129	182,1%
		Nº de Realizações	3.438	7.129	4.042	56,7%

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

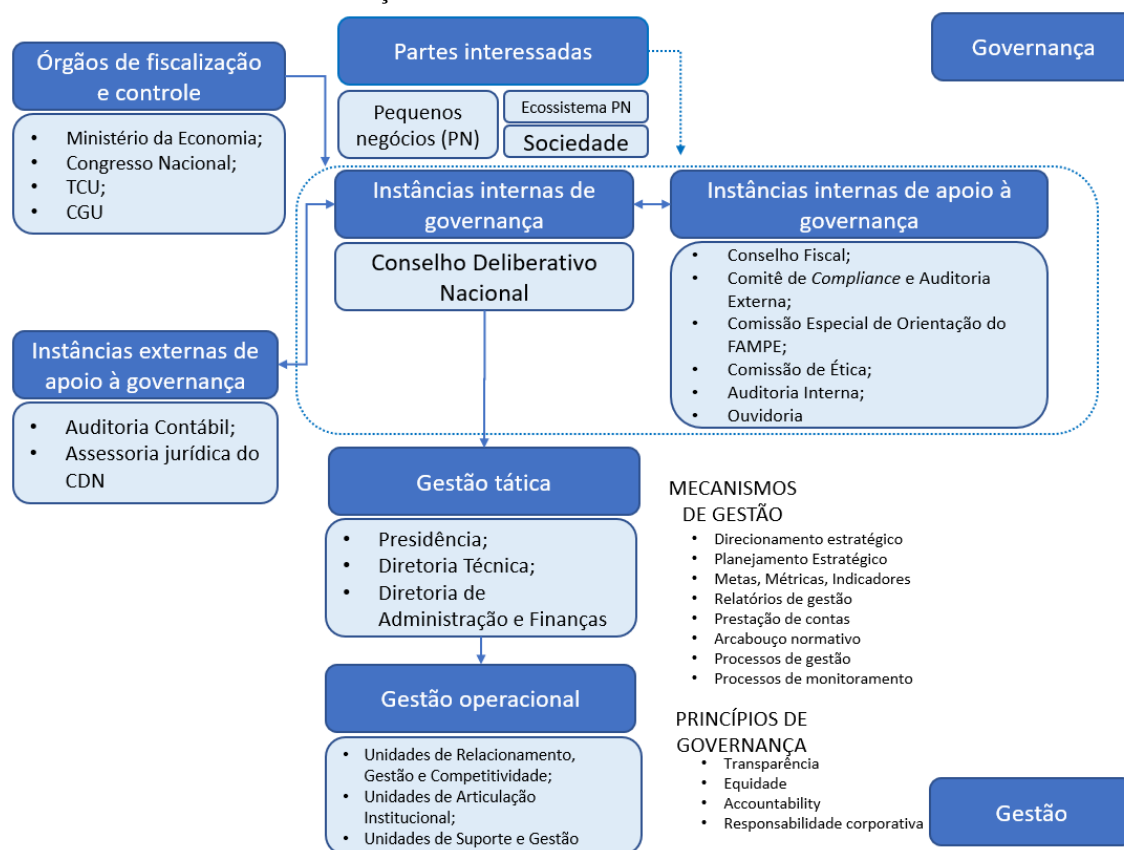
A execução das metas de atendimento, por categoria de instrumento, em sua maioria, superou a previsão ou estão muito próximas do previsto. O único instrumento que ficou com execução baixa foi a clínica, no entanto outros instrumentos de orientação (orientação, palestra e seminário) cresceram, o que demonstra que esse instrumento apenas foi substituído por outros de impacto semelhante.

## 4 GOVERNANÇA

### 4.1 Descrição das estruturas de governança

O diagrama a seguir apresenta a estrutura de governança do Sebrae, levando em consideração o Referencial Básico de Governança do TCU.

Gráfico 8 – Estrutura de Governança do Sebrae



Fonte: Unidade de Auditoria Interna

#### 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, para exercício de um mandato de quatro anos consecutivos, sem remuneração.

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;

- **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 sete Conselheiros do CDN, titulares ou suplentes, designados pelo Presidente do CDN;
- **Comitê de *Compliance* e Auditoria Externa:** órgão de assessoramento do CDN nas deliberações alusivas à auditoria externa e ao Programa de Integridade Corporativa (*Compliance*) propondo 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. É composto por um mínimo de 03 e no máximo 05 Conselheiros membros do CDN;
- **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;
- **Auditoria Interna:** 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, analisando e monitorando os riscos da entidade, identificando oportunidades que possam contribuir para o aprimoramento das práticas operacionais de gestão e controles, atuando de forma independente com ética e agregando valor aos negócios. Vinculada funcionalmente ao CDN e administrativamente à Presidência, a unidade possui seu Regulamento de Auditoria, fundamentado nas normas internacionais de Auditoria Interna emanadas do The Institute of Internal Auditors (IIA);
- **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 ouvidores e interlocutores da Ouvidoria em cada Sebrae nos Estados.

#### 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 composto por uma Presidência, uma Diretoria Técnica e uma Diretoria de Administração e Finanças.

Compete à DIREX, entre outras, cumprir e fazer cumprir o estatuto, o direcionamento estratégico, as diretrizes para elaboração do PPA e do Orçamento Anual, o PPA e o 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 convocado 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 a potencialização do ambiente econômico, legal e institucional favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios e em apoio ao Sistema Sebrae;
- **Unidades de Suporte e Gestão:** unidades que prestam serviços de suporte necessários ao Sebrae e o desenvolvimento e disponibilização de instrumentos e métodos adequados ao ambiente corporativo do Sistema Sebrae.

A relação de unidades que compõem a operação foi apresentada no Capítulo 2 – Visão Geral do 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:** o Ministério da Economia (ME) é um órgão integrante da estrutura da administração pública federal direta, que possui a competência de supervisão da atividade do Sebrae, 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;
- **Congresso Nacional:** é instituição bicameral que exerce o Poder Legislativo, composto pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal, tendo por funções cardeais: elaborar/aprovar leis e fiscalizar o Estado brasileiro;
- **TCU:** órgão de controle externo que exerce a fiscalização da União e das entidades da administração direta e indireta quanto à legalidade, legitimidade, economicidade e aplicação das subvenções, de modo a assegurar transparência e consecução dos interesses coletivos;
- **CGU:** o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União é o órgão do Governo Federal responsável por assistir, direta e imediatamente, ao Presidente da República quanto aos assuntos que, no âmbito do Poder Executivo, sejam relativos à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da

gestão, por meio das atividades de Controle Interno, Ouvidoria, Auditoria Pública, Correição, Prevenção e Combate à Corrupção.

#### 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.

## 4.2 Gestão de riscos e controles internos

### 4.2.1 Avaliação da qualidade e da suficiência dos controles internos

O Sebrae Nacional realiza, periodicamente, a avaliação do ambiente de controle da instituição. Conduzida pela Unidade de Auditoria Interna, a pesquisa tem como objetivo obter a percepção de diretores, chefes de gabinete, assessores, gerentes e adjuntos sobre a maturidade do ambiente de controle, levando em consideração os cinco componentes do COSO.

A última pesquisa foi realizada em 2017 e, com base nos resultados obtidos, conclui-se que a Administração percebe a existência e o funcionamento dos elementos necessários para compor um bom sistema de controles, havendo, contudo, espaço para melhorias.

A seguir, os resultados atribuídos a cada componente do COSO numa escala de 01 a 05, sendo 5 o maior nível de maturidade.

Tabela 28 – Grau de maturidade do ambiente de controle

Componente	Índice de Maturidade
Ambiente de Controle	3,7
Avaliação de Risco	3,1
Procedimentos de Controle	3,5
Informação e Comunicação	3,3
Monitoramento	3,7

Fonte: Unidade de Auditoria Interna

#### 4.2.2 Avaliação dos controles internos pelo chefe da Auditoria Interna

Considerando a abrangência, procedimentos e considerações realizadas nesse documento, a opinião da Unidade de Auditoria Interna é de que os controles internos do Sebrae Nacional possuem mecanismos suficientes para identificar, evitar e corrigir falhas e irregularidades, bem como de minimizar riscos relacionados aos processos relevantes para a consecução dos objetivos da instituição.

Portanto, a Prestação de Contas Anual do Sebrae Nacional, relativa ao exercício de 2019, está em condições de ser submetida à apreciação dos Conselhos Deliberativo Nacional e Fiscal, Órgão/Unidade do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e do Tribunal de Contas da União.

Essa conclusão foi emitida por meio do Parecer da Auditoria Interna sobre a Prestação de Contas Anual do Exercício de 2019.

## 5 RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

### 5.1 Canais de acesso do cidadão

Para atendimento às demandas dos cidadãos, o Sebrae dispõe de um conjunto de canais para o seu acesso, visando uma amplitude de alternativas para promoção de maior acessibilidade. Além de possuir 869 pontos de atendimento presencial em todo o território nacional, dentre agências próprias e espaços em parceiros, o Sebrae também pode ser acessado via Central de Relacionamento, por meio do número 0800 570 0800, ou por meio do Portal Sebrae, em [www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/faleconosco](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/faleconosco). Em 2019, mais de 5,8 milhões de clientes foram atendidos de forma presencial ou remota pela entidade.

#### 5.2.2 SAC

Atualmente, o processo de atendimento ao cidadão dá-se de forma descentralizada, por meio da operação realizada por equipes de atendimento dos 27 Sebrae/UF. A estratégia de atendimento ao cliente é operacionalizada por meio de três principais canais: as Agências de Atendimento, as Centrais de Relacionamento e o Portal Sebrae. Destaca-se que, atualmente, os registros de atendimento realizados por meio desses canais contemplam as tipologias de atendimento definidas em seu modelo de negócio, como orientação técnica, consultoria, dentre outras modalidades de atendimento, e demandas específicas de reclamações, denúncias e sugestões são direcionadas para tratamento pela Ouvidoria.

#### **Pontos de Atendimento**

Para viabilizar um maior acesso dos cidadãos ao atendimento do Sebrae, a instituição conta com 389 agências de atendimento e 480 espaços de atendimento em parceiros. Esses espaços, sob gestão dos Sebrae/UF, viabilizam o acesso do cliente aos serviços oferecidos pela instituição de forma presencial, como serviços de orientação técnica, cursos, palestras, consultorias, dentre outros. Atualmente, 73% dos atendimentos realizados pelo Sebrae ocorrem de forma presencial, o que demonstra o protagonismo desses canais na estratégia de atendimento da organização.

Buscando a evolução dos processos e a adequação da infraestrutura física de seus espaços de atendimento presencial, o Sebrae também desenvolveu projetos de Reposicionamento e Modernização da Rede de Atendimento, com o objetivo de aprimorar os processos de atendimento em aderência a um referencial nacional de atuação, contemplando questões como gestão de canais, gestão da experiência do cliente, gestão de ambientes de experimentação, gestão da mudança, gestão operacional e gestão da qualidade, temáticas críticas para promoção da excelência no atendimento por meio de sua rede presencial.

## **Centrais de Relacionamento**

Atualmente, o Sebrae possui 27 Centrais de Relacionamento, sob gestão dos Sebrae/UF, para atendimento às demandas dos clientes por meio de canais de atendimento remoto, especialmente o 0800. Esse canal atende a solicitações dos clientes de várias naturezas, como demandas de orientação sobre empreendedorismo, formalização e pequenos negócios, inscrições em eventos do Sebrae, como cursos e palestras, recomendação de soluções do portfólio Sebrae e agendamento de atendimento, caso seja necessário o encaminhamento a equipes que atuam em outros canais. Em 2019, as Centrais de Relacionamento receberam 1.167.622 ligações em seu número 0800, com um tempo médio de atendimento de 8 minutos por ligação recebida.

Para 2020, uma das principais agendas técnicas da instituição é o início da operação de uma Central de Relacionamento nacional, incorporando operações estaduais com o objetivo de obter ganhos de eficiência operacional e maior integração de ações e informações de atendimento ao cliente.

## **Portal Sebrae**

O Portal Sebrae é o principal endereço do Sebrae na internet. Com mais de 3 milhões de acessos mensais, ele oferece um grande conjunto de conteúdos e serviços digitais ao cidadão, além de disponibilizar atendimento automatizado, por meio de seu *chatbot*, ou assistido, por meio chat, e-mail ou formulário. O atendimento assistido é realizado pelas equipes sob gestão dos Sebrae/UF, sendo o cliente direcionado de acordo com o seu estado. Em 2019, foram atendidos 67.646 clientes por chat e e-mail a partir do Portal Sebrae e, no caso específico das demandas de problemas de acesso ao Portal Sebrae e respostas aos e-mails marketing enviados aos clientes, foram tratadas mais de 30 mil solicitações de naturezas diversas pela Unidade de Relacionamento do Sebrae/NA.

## **APP – Sebrae na Palma da Mão**

Em 2019, visando a ampliação dos canais de acesso do cidadão aos seus produtos e serviços, o Sebrae também lançou o App Sebrae na Palma da Mão. O aplicativo, disponível nas plataformas Android e iOS, oferece um conjunto de soluções direcionadas para os empreendedores, especialmente para os Microempreendedores Individuais. Como visão de futuro, pretende-se realizar a integração e evolução dos serviços oferecidos digitalmente ao cidadão com intuito de aumento de escala na prestação de serviços e democratização do acesso às soluções da instituição.

### **5.2.1 Ouvidoria**

A Unidade de Ouvidoria é uma instância institucional, autônoma e independente, de caráter mediador, pedagógico, e estratégico, que acolhe as manifestações dos clientes e demais partes interessadas, assegurando a transparência da organização na aplicação de seus recursos e no cumprimento de sua missão. Atua de forma integrada em todo o país,

contando com equipe técnica própria nos estados de maior demanda, e ouvidores interlocutores nos demais.

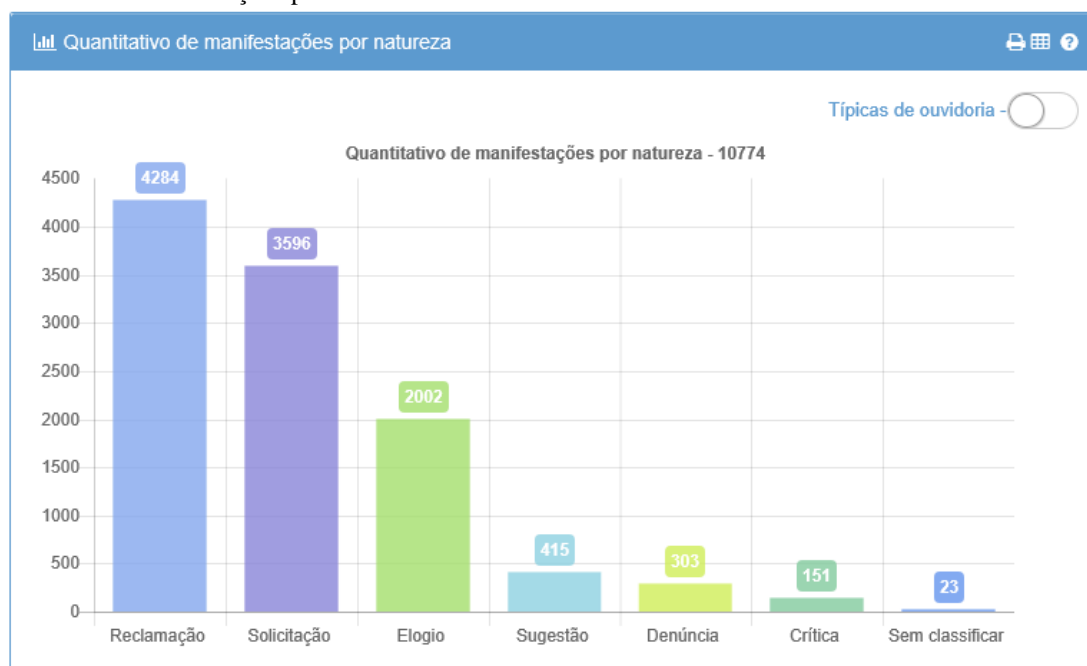
Os trabalhos da Ouvidoria são pautados pelos seguintes documentos: Código de Ética do Sistema Sebrae; Regimento Interno da Comissão de Ética; Política de Atuação nas Redes Sociais, Política de Segurança da Informação e Comunicação e Instrução Normativa nº 49.

As manifestações de Ouvidoria são classificadas em: solicitação; reclamação; sugestão; elogio e denúncia. Com exceção da última, após a recepção e classificação das manifestações, a Ouvidoria envia o relato à unidade do Sebrae que possui pertinência temática com o tema que, por sua vez, após sua análise, devolve a manifestação à Ouvidoria, que verifica a consistência e linguagem das respostas, para apresentá-la ao cidadão.

As denúncias, após recebidas pela Ouvidoria, são enviadas para análise da Comissão de Ética. Tais denúncias podem se dar de forma anônima, inclusive. O Sebrae dispensa o mesmo tipo de tratamento às denúncias anônimas, ou identificadas.

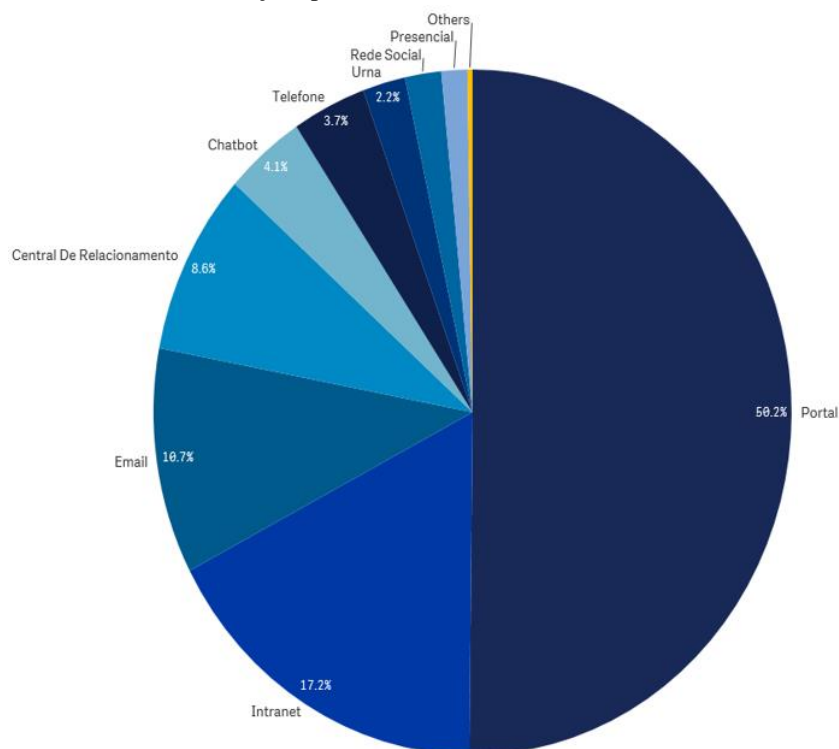
A seguir, gráfico com o quantitativo de manifestações tratadas em 2019, divididas por natureza, assim como por canal de entrada.

Gráfico 9– Manifestações por natureza



Fonte: Ouvidoria

Gráfico 10 – Manifestações por canal

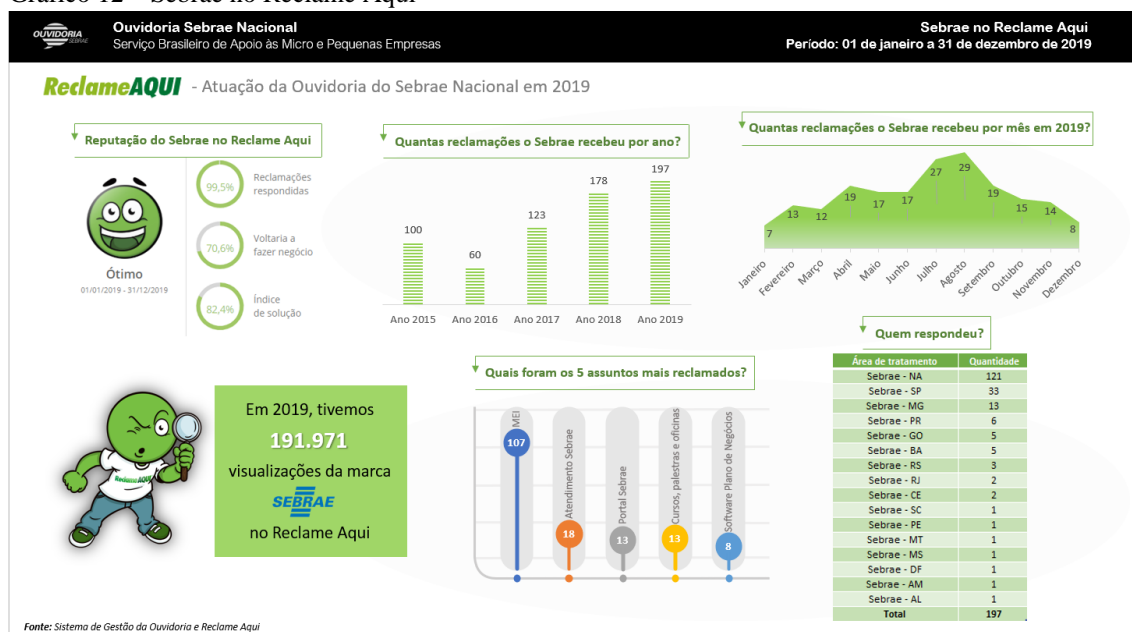


Fonte: Ouvidoria

A Ouvidoria também realiza a gestão da marca do Sebrae no sítio [www.reclameaqui.com.br](http://www.reclameaqui.com.br). Atualmente a quantidade de reclamações publicadas no Reclame Aqui equivale a apenas 0,1% do total de pessoas que visualizam a página do Sebrae no canal.

Abaixo, o quadro de monitoramento, referente ao ano de 2019.

Gráfico 12 – Sebrae no Reclame Aqui



Fonte: Ouvidoria



Em 2019 também foi implantado o Serviço de Informação ao Cidadão, nos termos do Decreto nº 9.781/19, que também se encontra sob a gestão da Ouvidoria. Em 2019, tivemos 269 solicitações solucionadas ou fechadas. O Portal do SIC pode ser acessado pelo endereço <https://transparencia.sebrae.com.br/sic>.

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

## 5.2 Mecanismos de transparência sobre a atuação do Sebrae

Como forma de incentivar a transparência e permitir à sociedade conhecer, com total clareza, de que forma são aplicados os recursos geridos pela instituição, o Sebrae desenvolveu o Portal da Transparência, que apresenta o rol de informações descritas na tabela a seguir.

O Portal da Transparência do Sistema Sebrae, que foi concebido levando em consideração os principais pilares legais sobre transparência no Brasil, dentre os quais destacam-se o Decreto 9.781/2019, Decreto 7.724/2012, Lei 12.527/2011 - Lei de Acesso à Informação, Lei de Diretrizes Orçamentárias, bem como recomendações de órgãos de controle do Governo Federal pode ser acessado por meio do endereço [www.transparencia.sebrae.com.br](http://www.transparencia.sebrae.com.br).

Tabela 29 – Dados e documentos disponíveis à sociedade

Assunto	Conteúdo	Periodicidade de atualização
Institucional	- Atos de constituição do Sebrae; - Estatuto Social; - Regimento Interno.	Permanente
Atos normativos	- Legislação de interesse das MPE; - Políticas e regulamentos aplicáveis ao Sistema Sebrae;	Permanente
Programas, projetos e resultados	- Informações sobre os projetos e programas; - Informações sobre os indicadores de desempenho; - Mapa estratégico do Sistema Sebrae; - Diretrizes para o planejamento estratégico e orçamento.	Painéis de dados: Diária Documentos: Anual
Orçamento e execução orçamentária	- Orçamento por receita e despesa; - Aplicação de recursos por finalidade; - Documentos de aprovação do orçamento do Sistema Sebrae.	Painéis de dados: Diária Documentos: Anual
Licitações	- Consulta de licitações; - Consulta das empresas impedidas de licitar com o Sistema Sebrae; - Regulamento de licitações e contratos	Permanente
Contratos e convênios	- Informações de contratos; - Informações de convênios; - Informações dos contratos e convênios firmados com federações e confederações	Diária
Demonstrações contábeis	- Demonstrações contábeis auditadas; - Balancetes contábeis	Trimestral

Dirigentes e empregados	- Relação de Conselheiros; - Relação de Diretores; - Relação de empregados; - Informações sobre a estrutura remuneratória de empregados e das funções com gratificação.	Diária
Prestação de contas	- Relatório de Gestão; - Relatório dos resultados consolidados dos trabalhos da auditoria interna; - Relatório dos resultados consolidados dos trabalhos da ouvidoria.	Anual
Infraestrutura	- Endereços dos postos de atendimento.	Permanente
Perguntas e respostas	- Acesso ao FAQ do Sistema Sebrae	Permanente
Lei de acesso à informação	- Informações e documentos sobre o atendimento à Lei de Acesso à Informação	Permanente
Ouvidoria	- Acesso à Ouvidoria do Sistema Sebrae	Permanente
Serviço de Informação ao Cidadão	- Acesso ao Serviço de Informação ao Cidadão do Sistema Sebrae.	Permanente
Cursos gratuitos	- Acesso ao EAD do Sebrae.	

Fonte: Portal da Transparência do Sebrae

### 5.3 Avaliação dos produtos e serviços pelos cidadãos-usuários

As pesquisas que o Sebrae realiza sobre sua imagem perante seus clientes, bem como de seus produtos e serviços estão disponíveis para consulta no Data Sebrae, conforme demonstrado a seguir:

Tabela 30 – Pesquisas disponíveis à sociedade

Documento	Endereço para acesso	Periodicidade de atualização
Pesquisa de satisfação, aplicabilidade e efetividade (SAE)	<a href="https://datasebrae.com.br/satisfacao-efetividade-e-aplicabilidade-dos-clientes-sebrae/">https://datasebrae.com.br/satisfacao-efetividade-e-aplicabilidade-dos-clientes-sebrae/</a>	Semestral, com divulgação consolidada anual
Pesquisas de imagem junto a Sociedade	<a href="https://datasebrae.com.br/pesquisa-de-imagem-junto-sociedade/#relatorio">https://datasebrae.com.br/pesquisa-de-imagem-junto-sociedade/#relatorio</a>	anual
Pesquisa de Imagem junto aos Pequenos Negócios	<a href="https://datasebrae.com.br/pesquisa-de-imagem-junto-aos-pequenos-negocios/">https://datasebrae.com.br/pesquisa-de-imagem-junto-aos-pequenos-negocios/</a>	anual

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

#### 5.3.1- Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes

O Sebrae possui contratos, oriundos de licitação, para realização de serviços de pesquisas quantitativas por telefone (via CATI) e pesquisas qualitativas com uso de técnica de discussão em grupo e entrevistas em profundidade.

Os resultados são monitorados por meio dos indicadores de desempenho, abordados no Item 3.2 – Indicadores desse relatório.

## 6 DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

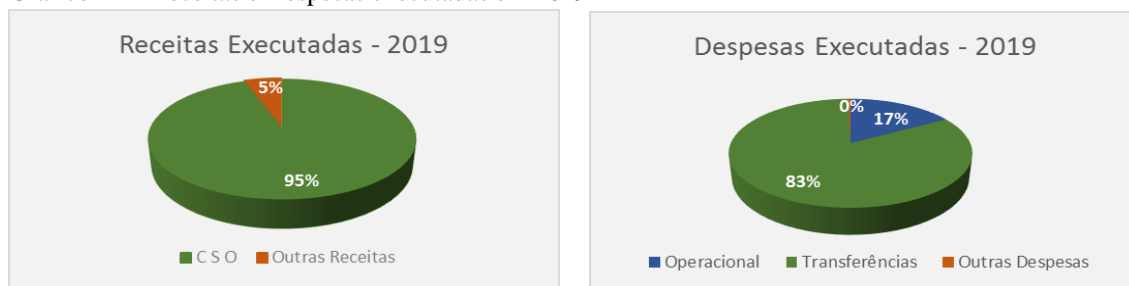
### 6.1 Desempenho financeiro no exercício

O Portal da Transparência do Sebrae ([www.transparencia.sebrae.com.br](http://www.transparencia.sebrae.com.br)) apresenta dados sobre o orçamento e sua execução, para o Sebrae Nacional e todos os Sebrae/UF, abordando os seguintes temas:

- **Orçamento:** natureza do orçamento por receitas e despesas, aplicação de recursos por finalidade, documentos de aprovação e informações do orçamento por região;
- **Execução orçamentária:** recursos aplicados por finalidade, execução orçamentária por receitas e despesas, execução orçamentária por região.

De forma resumida, os gráficos a seguir apresentam informações sobre o desempenho financeiro do Sebrae, baseado no orçamento executado em 2019.

Gráfico 12 – Receitas e Despesas executadas em 2019



Fonte: Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade

As tabelas a seguir apresentam os valores de receitas e despesas executados em 2019, comparado com o executado em 2018.

Tabela 31 – Receitas (R\$ mil)

Receitas	Executada	
	2018	2019
Contribuição Social Ordinária - CSO	3.424.747	3.509.314
Outras Receitas	180.913	201.775
<b>Total</b>	<b>3.605.660</b>	<b>3.711.089</b>

Fonte: Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade

A Contribuição Social Ordinária – CSO é a receita oriunda das contribuições sociais relativas às entidades de que trata o Decreto-Lei 2.318, de 30 de dezembro de 1986 e se refere aos valores que custeiam a atividade de todo o Sistema Sebrae.

Compõem as outras receitas os valores obtidos da venda de produtos e serviços, aplicações financeiras, recebimentos de empréstimos concedidos aos Sebrae/UF, recuperações e restituições de pessoal cedido, entre outras receitas diversas.

Receitas provenientes de saldos de exercícios anteriores, demonstram o valor dos recursos de exercícios anteriores que podem ser utilizados para custear despesas do exercício corrente.

Tabela 32 – Despesas (R\$ mil)

Despesas	Executada	
	2018	2019
Operacional	696.419	562.588
Transferências	2.731.879	2.777.887
Outras despesas	46.800	13.735
<b>Total</b>	<b>3.475.098</b>	<b>3.354.210</b>

Fonte: Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade

As despesas operacionais compreendem os gastos com serviços de terceiros, pessoal, encargos financeiros e tributários, além de outros custos de operação para realização das atividades fim e de apoio.

As transferências são os repasses de recursos aos Sebrae/UF, compreendendo a parcela da CSO que deve ser aplicada em cada ente da Federação, além de repasses a parceiros.

A rubrica de outras despesas inclui custos com imobilizado e empréstimos aos Sebrae/UF.

## 6.2 Principais contratos firmados

No item 9.3 – Quadros, tabelas e figuras complementares, tabela 42, constam os 10 principais contratos do Sebrae, com base nos valores contratados, e nos pagamentos realizados em 2019.

## 6.3 Transferências, convênios e congêneres

No item 9.3 – Quadros, tabelas e figuras complementares, tabela 43, consta a relação dos convênios do Sebrae.

## 6.4 Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos

### **Imobilizado**

#### *Reconhecimento e mensuração*

Itens do imobilizado são mensurados pelo custo histórico de aquisição ou construção, deduzidos de depreciação acumulada e perdas de redução ao valor recuperável (impairment) acumulada. O custo inclui gastos que são diretamente atribuíveis à aquisição de um ativo e o passivo correspondente, quando aplicável, é reconhecido como provisões no passivo.

Terrenos e edifícios em uso foram mensurados ao valor justo quando da adoção inicial, conforme estabelece a Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicada a Setor Público NBC TSP 07 – Ativo Imobilizado (no que diz respeito ao custo atribuído).

#### *Custos subsequentes*

Gastos subsequentes são capitalizados na medida em que seja provável que benefícios futuros associados com os gastos serão auferidos pela Entidade. Gastos de manutenção e reparos recorrentes são registrados no resultado quando incorridos.

#### *Depreciação*

Itens do ativo imobilizado são depreciados pelo método linear no resultado do exercício baseado na vida útil econômica estimada dos bens. Terrenos não são depreciados.

Itens do ativo imobilizado são depreciados a partir da data em que são instalados e estão disponíveis para uso, ou em caso de ativos construídos internamente, do dia em que a construção é finalizada e o ativo está disponível para utilização.

Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais serão revistos a cada encerramento de exercício financeiro e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis.

As vidas úteis estimadas para o exercício corrente e comparativo são as seguintes:

Tabela 33 – Taxas de depreciação do imobilizado

<b>Item</b>	<b>Taxa de Depreciação</b>
Edifícios	3,33% ao ano
Máquinas e Equipamentos	8%; 10% ao ano
Móveis e Utensílios	10% ao ano
Equipamentos de Informática	6,67%; 20% e 33,34% ao ano
Instalações	10% ao ano
Bens de Terceiros	25% ao ano

Fonte: Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade

#### *Perda por redução ao valor recuperável de ativos não financeiros (Impairment)*

Os ativos não financeiros, incluindo o ativo imobilizado e o intangível, são revistos para identificar perdas não recuperáveis sempre que eventos ou alterações nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Quando aplicável, a perda é reconhecida pelo montante em que o valor contábil do ativo ultrapassa seu valor recuperável, que é o maior entre o preço líquido de venda e o valor em uso de um ativo.

As tabelas que demonstram as classes do imobilizado estão apresentadas nas notas explicativas publicadas no Portal da Transparência do Sebrae no endereço [www.transparencia.sebrae.com.br](http://www.transparencia.sebrae.com.br).

## 6.5 Demonstrações contábeis exigidas pela NBC T 16.6 e notas explicativas

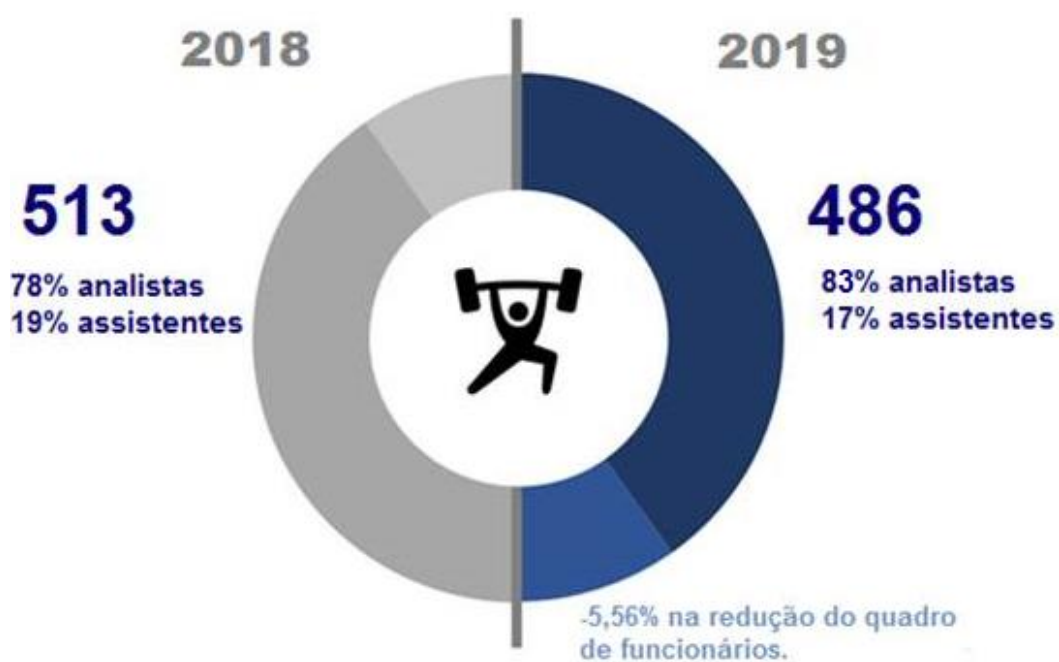
As demonstrações contábeis e notas explicativas estão publicadas no Portal da Transparência do Sebrae ([www.transparencia.sebrae.com.br](http://www.transparencia.sebrae.com.br)).

## 7 ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

### 7.1 Gestão de pessoas, terceirização e custos relacionados

A composição da força de trabalho do Sebrae Nacional em 2019 é demonstrada no gráfico a seguir, inclusive em comparação com o exercício anterior.

Gráfico 13 – Composição da força de trabalho



\* Estagiários não foram considerados nessa composição

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas

Ao observarmos essa composição por espaços ocupacionais e segregarmos os funcionários efetivos e indicados, contratados por prazo indeterminado ou determinado, obtemos a seguinte distribuição:

Gráfico 14 – Empregados efetivos e temporários

Contrato por Prazo Determinado - CPD	Espaço Ocupacional (Quadro Efetivo)	Suporte e Negócios		Custeio Administrativo		Total	
		2018	2019	2018	2019	2018	2019
	Analista técnico	3	1	0	0	3	1
Assistente	0	0	0	0	0	0	
<b>Subtotal</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	
Contrato por Prazo Indeterminado - CPI	Espaço Ocupacional (Quadro Efetivo)	Suporte e Negócios		Custeio Administrativo		Total	
		2018	2019	2018	2019	2018	2019
	Analista técnico	269	273	91	97	360	370
Assistente	49	38	51	46	100	84	
<b>Subtotal</b>	<b>318</b>	<b>311</b>	<b>142</b>	<b>143</b>	<b>460</b>	<b>454</b>	
Contrato por Prazo Indeterminado - CPI	Espaço Ocupacional (Quadro dos Indicados)	Suporte e Negócios		Custeio Administrativo		Total	
		2018	2019	2018	2019	2018	2019
	Analista técnico	21	11	28	20	49	31
Assistente	0	0	1	0	1	0	
<b>Subtotal</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>31</b>	
<b>Total</b>		<b>342</b>	<b>323</b>	<b>171</b>	<b>163</b>	<b>513</b>	<b>486</b>

\* Estagiários não foram considerados nessa composição

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas

Com relação aos empregados indicados, restritos a cargos de confiança e com contrato vinculado ao mandato do respectivo dirigente que o indicou, o quadro a seguir apresenta a quantidade por função, comparada ao exercício de 2018:

Quadro 6 – Empregados indicados

Função de confiança	Suporte a negócios		Custeio administrativo		Total	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Assessor	0	0	7	14	7	14
Chefe de gabinete	0	0	0	2	0	2
Gerente	2	9	2	3	4	12
Gerente adjunto	2	2	0	1	2	3
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>31</b>

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas

O Sebrae possui o quantitativo de estagiários demonstrado a seguir, bem como as despesas relacionadas:



Quadro 7 – Estagiários

Estagiários – nível superior	Quantidade		Despesas no exercício (em R\$)	
	2018	2019	2018	2019
Suporte a negócios	43	48	1.276.271	1.303.024
Custeio administrativo	29	23	860.741	624.366
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>71</b>	<b>2.137.012</b>	<b>1.927.390</b>

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas e Unidade de Gestão Financeira

A manutenção desse quadro de empregados gerou ao Sebrae o montante de custos apresentado no quadro a seguir:

Quadro 8 – Custos associados à manutenção dos Recursos Humanos

Tipo	Despesas no exercício (em R\$)	
	2018	2019
Salários e proventos	80.428.280	83.243.140
Benefícios	27.528.021	22.940.772
Provisão de férias e 13º salário	16.079.081	17.465.224
Encargos sociais	29.712.715	30.740.560
Outros gastos com pessoal*	2.874.533	27.349.089
<b>Total</b>	<b>156.622.630</b>	<b>181.738.785</b>

\* A variação apresentada no tipo “Outros gastos com Pessoal” foi motivada pelo pagamento das indenizações provenientes do PDI – Programa de Demissão Incentivada, realizado pelo Sebrae no ano de 2019.

Fonte: Unidade de Gestão de Financeira

Com relação aos indicadores de gestão de pessoal, os principais que são monitorados pela Unidade de Gestão de Pessoas são o turnover, que apresenta o percentual de movimentação de empregados e o absenteísmo, relacionado empregados afastados. Os números de 2019, comparados ao ano anterior estão apresentados no quadro a seguir:

Quadro 9 – Indicadores de Gestão

Indicador	Resultados	
	2018	2019
Turnover	6,10%	15,40%
Absenteísmo	3,90%	4,90%

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas

O aumento do índice de turnover foi influenciado pelo programa de demissão incentivada (PDI) realizado em 2019, com 54 desligamentos. Desconsiderando o PDI o resultado do Turnover é de 9,88%.

O Sebrae contempla dentro de seus benefícios a apresentação de atestados de comparecimento, visando engajar seus colaboradores na ação preventiva de cuidado à saúde. Por essa razão, não tratamos o absenteísmo com uma visão negativa e sim como um fator positivo para a saúde, qualidade de vida do colaborador e redução de sinistralidade futura.

### 7.1.1 Qualificação da força de trabalho

O Sebrae possui uma força de trabalho qualificada, tendo em vista que a maior parte de seus empregados possui formação superior, incluindo pós-graduação, mestrados e doutorados. O quadro a seguir apresenta o percentual de empregados por nível de escolaridade.

Quadro 10 – Qualificação da força de trabalho

Grau de escolaridade	Porcentagem	
	2018	2019
Ensino fundamental	1,56%	1,44%
Ensino médio completo	4,48%	3,70%
Superior completo	17,74%	18,11%
Pós-graduação	62,38%	61,73%
Mestrado	12,67%	13,99%
Doutorado	1,17%	1,03%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas

O Sebrae mantém sua Universidade Corporativa, com a missão de “promover ambiente de aprendizagem e a oferta de soluções educacionais para o desenvolvimento de competências dos colaboradores do Sistema Sebrae, contribuindo com a instituição no alcance dos resultados almejados, com entrega de valor juntos aos pequenos negócios”.

Para tanto, dispõe em seu catálogo de soluções educacionais que promovem a aprendizagem e o desenvolvimento de competências, por meio de metodologias diversificadas, situações-problemas, análise de cenários e prospecção de oportunidades, desenvolvendo comportamentos empreendedores.

Em 2019 elegeu como principal estratégia o desenvolvimento das lideranças do Sistema Sebrae, tais como: conselheiros, dirigentes e gerentes, com o objetivo de capacitá-los na compreensão de seu papel estratégico, aprofundando as discussões sobre boas práticas de Governança, a responsabilidade legal da função, o relacionamento e a separação de atividades com a Diretoria Executiva, nesse sentido foi ofertado o Programa de Desenvolvimento de Conselheiros do Sistema Sebrae.

Ainda nesse foco, realizamos o encontro de Integração de Dirigentes do Sistema Sebrae, objetivando o compartilhamento de informações relevantes sobre a governança, estratégia e responsabilidades das suas funções no Sistema Sebrae, momento em que foram promovidos networking entre os pares.

Por último, foram realizados Workshops Estratégicos sob o tema “O Sebrae que o Brasil precisa”, envolvendo cerca de 700 colaboradores, incluindo Presidentes de Conselho, Conselheiros, Dirigentes, Gerentes, Analistas sênior e Parceiros do Sistema Sebrae que puderam se reunir e vivenciar diversas atividades para reflexão profunda e discussão sobre o momento atual do Brasil e do Sebrae. Esse trabalho resultou na produção de diversos documentos com recomendações dos participantes em torno do tema, com grande ênfase nos desafios externos para daí trabalhar os desafios internos da instituição.

A Universidade Corporativa Sebrae considera as competências necessárias para a execução da estratégia do Sebrae, visando prover conhecimentos sobre o negócio, com a velocidade do mercado atual para viabilizar o Sebrae que o Brasil precisa, nos âmbitos estratégico, tático e operacional.

### 7.1.2 Principais ações implementadas para promover a melhoria da Gestão de Pessoas

Destacamos abaixo, as ações implementadas pela Unidade de Gestão de Pessoas em 2019:

- People Analytics: utilização de dados e ferramentas analíticas, para subsidiar a tomada de decisão da liderança no que tange à gestão das suas equipes.
- Mapeamento de Talentos: O Mapeamento consistiu em um diagnóstico do capital humano do Sebrae Nacional, com o objetivo de conhecer os talentos da empresa, levantando em consideração o perfil técnico (formação e experiência) e motivacional dos colaboradores. O processo foi realizado com a aplicação do Teste HumanGuide®, ferramenta de assessment que identifica o perfil motivacional considerando oito fatores de necessidades pulsionais; devolutivas e entrevistas individuais; entrevistas com os gerentes; análise dos dados (quantitativa e qualitativa) e elaboração do relatório final. Nas entrevistas individuais os colaboradores puderam manifestar quais áreas poderiam estar mais motivados e produtivos. O alinhamento do questionário de interesse, avaliação do perfil motivacional, formação, experiência e desempenho foram inseridas na ferramenta de *Business Intelligence* e passaram à apoiar o processo de tomada de decisão sobre pessoas;
- Pesquisa de satisfação dos benefícios e auxílios: Onde foi possível verificar o aumento do nível de satisfação em 0,3% dos colaboradores quanto aos benefícios oferecidos, contribuindo para a retenção de talentos.

Em 2019 também foram mantidas as práticas de mitigação de riscos, tais como reuniões quinzenais com grupo de trabalho composto pelas unidades de gestão de pessoas, jurídico e escritório especialista para tratar de forma preventiva as questões trabalhistas. O grupo também dá andamento aos processos existentes a partir de uma inteligência coletiva.

### 7.1.3 Contratação de mão-de-obra de apoio e estagiários

A contratação de mão de obra terceirizada de apoio, destina-se à locação de recursos humanos para atividades não abrangidas pelo plano de cargos.

A contratação e gestão dos serviços de segurança patrimonial, manutenção predial, recepção, brigadistas, limpeza e conservação, garçonaria e copeiragem, motoristas e mensageria, é feita de forma centralizada na Unidade de Administração e Suprimentos.

Quadro 11 – Contratos de mão de obra terceirizada

Contrato	Área	Empresa do Contrato / CNPJ	Período Contratual		Qtd. Pessoas
			Início	Fim	
CT.048/2019	6	QD SEG Treinamento de Segurança do trabalho EIRELI	28/06/2019	28/06/2020	4
CT.068/2019	9	Ecovolt Soluções Energéticas LTDA	29/07/2019	29/07/2020	6
CT.460/2015	1	Visan Segurança Privada Ltda	03/09/2019	03/09/2020	49
CT.459/2015	5	Harpia Serviços e Engenharia Ltda	03/09/2018	03/09/2019	54
CT.469/2014	4	EPS Engenharia, Projetos e Serviços LTDA	27/10/2018	01/10/2019	12
CT.273/2016	5/8	Embrasil Serviços LTDA	05/08/2018	31/07/2019	3
CT.030/2019	2/3/4/5/7/8	R7 Facilities Serviços de Engenharia	16/04/2019	15/04/2021	82
CT.0577.15	2	Grupo Service - R7 Facilities Serviços de Engenharia	19/11/2015	19/11/2019	14
CT.0315.16	2	Grupo Service - R7 Facilities Serviços de Engenharia	17/11/2016	17/11/2019	5
CT.0751.17	2	Grupo Service - R7 Facilities Serviços de Engenharia	16/11/2017	16/11/2019	0
CT.0247.14	9	JME Serviços Integrados e Equipamentos Ltda - ME	09/06/2014	08/06/2019	6
AF.0039.19	9	JME Serviços Integrados e Equipamentos Ltda - ME	10/06/2019	10/09/2019	6
CT.0253.18	7	OAJ – Administração de Serviços	20/11/2018	20/11/2019	8
CT.0444.14	8	ADJEL Serviços - J Macedo Pereira - ME	07/10/2014	07/10/2019	10
CT.0572.17	6	Patrícia Queiroz Dias Soluções e Serviços	27/06/2017	27/06/2019	2

LEGENDA: ÁREA: (1) SEGURANÇA; (2) MANUTENÇÃO; (3) RECEPÇÃO; (4) BRIGADISTAS; (5) LIMPEZA E CONSERVAÇÃO; (6) MOTORISTAS; (7) GARÇONARIA E COPEIRAGEM; (8) MENSAGERIA; (9) ÁUDIO E VÍDEO

Fonte: Unidade de Administração e Suprimentos

O estágio no Sebrae pode ser de nível médio ou nível superior, com duração de até dois anos, no limite da conclusão do curso. A jornada é de 4 ou 6 horas diárias e 20 ou 30 horas semanais, a depender nível, de segunda a sexta-feira.

O Sebrae pode ter um total de até 100 (cem) estagiários e a distribuição por unidade terá como base o número de colaboradores ativos, em regime de contrato por tempo indeterminado, incluindo os colaboradores indicados.

## 7.2 Remuneração do corpo de dirigentes e conselheiros

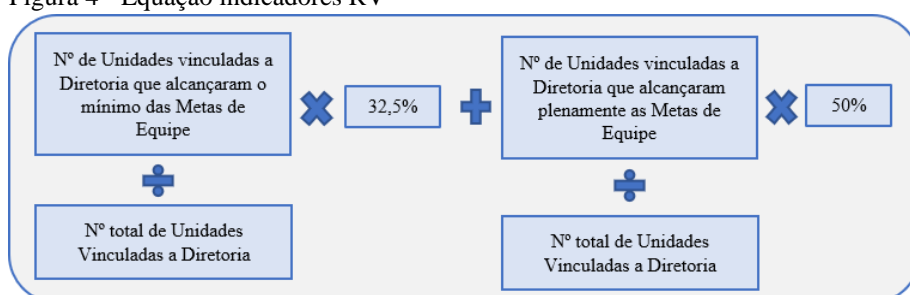
A remuneração dos Diretores Executivos do Sebrae é fixada pelo CDN, orientado por parâmetros de remuneração compatíveis com o mercado de trabalho local, aplicáveis aos

dirigentes executivos do escalão superior de entidades, empresas privadas ou públicas de atividades semelhantes, conforme a Resolução CDN 155/2017.

Já a Resolução CDN 228/2012 trata da concessão de remuneração variável, que é limitada ao máximo de 1 salário fixo, baseada em:

- Os indicadores organizacionais, com peso de 50% da remuneração variável, serão aqueles que asseguram o cumprimento da missão do Sebrae e que estejam associados aos objetivos estratégicos aprovados no Plano Plurianual pelo Conselho Deliberativo Nacional – CDN;
- Os indicadores de equipes, com peso de 50% da remuneração variável, deverão corresponder a soma ponderada do alcance dos resultados das metas de equipe das unidades vinculadas à diretoria, conforme equação:

Figura 4 - Equação indicadores RV



Fonte: Resolução CDN 228/2012

A distribuição dos indicadores para remuneração variável dos Diretores Executivos segue a seguinte forma:

Quadro 12 – Cálculo da Remuneração Variável de Diretores

Indicadores	Alcance Pleno	Alcance Mínimo
	(100% das metas)	(100% das metas menos uma)
Organizacionais	50% de um salário fixo	32,5% de um salário fixo
Equipes	50% de um salário fixo	32,5% de um salário fixo
<b>Total</b>	<b>100% de um salário fixo</b>	<b>65% de um salário fixo</b>

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas

Conforme prevê o Estatuto Social do Sebrae, os Conselheiros do Sebrae, titulares ou suplentes, membros do CDN e do CF, não são remunerados. Os quadros a seguir apresentam informações a respeito da remuneração da Diretoria Executiva.

Quadro 13 – Remuneração da Diretoria Executiva (em R\$)

<b>Remuneração da Diretoria Executiva</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Cargos</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>
Diretor Presidente	51.403	53.459
Diretor Técnico	44.392	46.168
Diretor de Administração e Finanças	44.392	46.168

Fonte: Unidade de Gestão Financeira

Quadro 14 – Remuneração anual da Diretoria Executiva (em R\$)

<b>Remuneração da Diretoria Executiva</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Remuneração anual (2018)</b>	<b>Remuneração anual (2019)</b>
Presidência	812.017,94	1.051.514
Diretoria de Administração e Finanças	867.903	897.408
Diretoria Técnica	857.981	925.984
<b>Total</b>	<b>2.537.901</b>	<b>2.874.906</b>

Fonte: Unidade de Gestão Financeira

Quadro 15 – Remuneração anual da Diretoria Executiva por rubrica (em R\$)

<b>Remuneração da Diretoria Executiva – quadro consolidado</b>		
<b>Rubricas</b>	<b>Valores</b>	<b>Valores</b>
Remuneração	1.523.416	1.690.900
Gratificação Anual (13º Salário)	131.621	142.493
Descanso Anual – Férias	177.709	190.318
Remuneração Variável (PLR)	131.459	127.491
Previdência Social – Parte empresa	366.549	404.742
FGTS – empresa	146.620	161.897
Seguro Vida em Grupo	3.268	1.712
Plano Odontológico	2.658	3.588
Plano de Saúde	16.773	58.167
Previdência Privada	37.828	93.598
<b>Total</b>	<b>2.537.901</b>	<b>2.874.906</b>

Fonte: Unidade de Gestão Financeira

Quadro 16 – Remuneração anual da Diretoria Executiva – outros pagamentos (em R\$)

<b>Remuneração da Diretoria Executiva – Outros pagamentos</b>		
<b>Rubricas</b>	<b>Valores (2018)</b>	<b>Valores (2019)</b>
Diárias para viagem	145.325,90	153.008,69
<b>Total</b>	<b>145.325,90</b>	<b>153.008,69</b>

Fonte: Unidade de Gestão Financeira

## 7.3 Gestão do patrimônio e infraestrutura

### 7.3.1 Gestão do patrimônio

O Sebrae Nacional, atualmente, possui duas edificações próprias. De acordo com os valores contábeis, incluindo os terrenos, correspondem a R\$ 74,1 milhões.

O edifício localizado no Setor de Grandes Áreas Sul 605, em Brasília/DF, completou seu oitavo ano, mantendo seus conceitos de sustentabilidade, acessibilidade e conforto ambiental. A edificação compõe o patrimônio imobilizado do Sebrae e abriga a diretoria executiva e seu respectivo corpo de colaboradores, possuindo capacidade para atender mais de 800 pessoas simultaneamente.

O edifício Sebrae localizado no Setor de Edifícios Públicos Norte 515, em Brasília/DF, abriga a Universidade Corporativa, arquivo de documentos, almoxarifado, Sebrae Previdência e o escritório de atendimento do Sebrae no Distrito Federal, possuindo capacidade para atender mais de 500 pessoas simultaneamente.

Em relação à manutenção de ambas as edificações, foram realizadas, no exercício de 2019, despesas da ordem de R\$ 12,6 milhões, compreendendo segurança patrimonial (R\$ 4,6 milhões), limpeza e conservação (R\$ 3,1 milhões), brigada de incêndio (R\$ 1,4 milhão), manutenção predial (R\$ 1,4 milhão), energia/água (R\$ 1,7 milhão) e impostos/seguros (R\$ 0,5 milhão).

Avaliando a legislação quanto a vedação à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, de instituírem impostos sobre patrimônio, renda ou serviços das instituições de educação e de assistência social sem fins lucrativos, atendido os requisitos da lei, nos termos do artigo 150, VI, “c”, da Constituição federal, a Unidade de Administração e Suprimentos, juntamente com o suporte da Unidade de Gestão Contábil e Unidade de Assessoria Jurídica conseguiram, em 2019 (após processo que se iniciou em 2017) a publicação em Diário Oficial da União onde o Sebrae foi declarado imune quanto ao pagamento do Imposto sobre Propriedade Predial Territorial Urbana (IPTU), para ambos os edifícios (605 sul e 515 norte), resultando em uma economia de R\$ 460 mil por ano, aproximadamente.

### 7.3.2 Informações sobre imóveis locados de terceiros

Em razão da atuação institucional do Sebrae Nacional e a abrangência de seus projetos e ações, a instituição manteve, entre abril de 2011 e julho de 2019, um escritório de representação na cidade de São Paulo. Nesse contexto, optou pela locação de imóvel que conciliasse uma localização estratégica com as premissas de custos.

O contrato de aluguel firmado com o Fundo de Investimento Imobiliário Edifício Ourinvest, tinha como objeto um imóvel localizado na Avenida Paulista, nº 1728, Bairro Bela Vista, resultando em um custo de R\$ 293 mil, ao qual são acrescidos custos

adicionais de condomínio, impostos, seguros, energia e serviços terceirizados na ordem de R\$ 208 mil para o mesmo período.

A partir de julho de 2019, a representação do Sebrae Nacional foi transferida, através de contrato de comodato, para um espaço cedido pelo Sebrae/SP em suas instalações, resultando em um custo de R\$ 18 mil até dezembro 2019.

#### 7.4 Gestão ambiental e sustentabilidade

O Sebrae considera a Sustentabilidade um dos pilares em sua atuação, sendo este mencionado por meio da sua missão, visão e seus valores, reverberando em ações voltadas para os pequenos negócios e para a atuação interna, embora não participe da Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) e não esteja sujeito aos Decretos 5.940/2006 e 7.746/2012, uma vez que é restrito aos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta.

Os tópicos mais relevantes para promover a gestão sustentável no Sistema Sebrae são: ações relacionadas à sustentabilidade interna como eficiência energética, recursos hídricos, gestão de resíduos sólidos comuns e perigosos, uso racional do papel, programa de qualidade de vida dos colaboradores, compras sustentáveis, comunicação com as partes interessadas e promoção de ações sociais junto as comunidades do entorno.

Em 2019 o Sebrae Nacional elaborou o seu primeiro Relatório de Sustentabilidade (base 2018), com foco no levantamento das contribuições dos projetos do Sebrae para com os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – definidos na Agenda 2030 da ONU), demonstrando a contribuição direta do Sebrae Nacional para 12 dos 17 ODS existentes.

O relatório contemplou também o Balanço Social, conforme metodologia do IBASE e, também, foi elaborado referenciando às metodologias definidas pela Global Reporting Initiative – GRI, metodologia esta que estabelece padrões utilizáveis por grandes empresas para desenvolver seus relatórios de sustentabilidade, objetivando apoiar a identificação dos impactos das operações da organização sobre questões ambientais (ecoeficiência), econômicas e socioculturais.

##### 7.4.1 Atuação Sustentável

#### **Gerenciamento de resíduos comuns e perigosos**

O Sebrae possui diversas ações voltadas para a redução e otimização de consumo, coleta e destinação corretas e conscientização sobre os resíduos comuns e perigosos gerados por suas instalações, tais como:

#### **Resíduos Comuns:**

- a) Papel e Plástico: foram realizadas ações de conscientização para o uso e descarte adequado de papel e plástico, controle de impressões por usuário, assim como de ações em conjunto com o restaurante local, para eliminação de sacos plásticos que envolvem os talheres e disponibilização de canudos apenas quando solicitado.



Todo o material gerado é devidamente separado e a coleta e destinação final deste é realizado por empresa especializada contratada pelo Sebrae;

- b) Copos Plásticos: Em 2019 foram adquiridos purificadores de água em substituição aos bebedouros tipo galão, gerando uma **economia anual de R\$ 19 (dezenove mil reais)**. Além do retorno financeiro, a medida serviu para estimular as pessoas a utilizarem seus copos, canecas ou garrafas, diminuindo assim o consumo de copos plásticos que era de aproximadamente 12.500 para 3.500 copos por semana, gerando uma **redução de 30,10%** em relação ao consumo do ano anterior.

Segue tabela abaixo com o histórico da geração e consumo das variáveis:

Quadro 17 – Coleta de resíduos comuns

Descrição	Unidade	Ano				Variação
		2016	2017	2018	2019	
Lixo Reciclável (papel, plástico e metal)	kg	19.371	17.983	18.297	18.930	+3,46%
Copo Plástico	Caixa (c/ 2.500 copos)	-	-	309	216	-30,10%
Papel A4	Ton.	8,40	7,30	6,2	4,9	-20,97%

Fonte: Unidade de Administração e Suprimentos - UAS

### Resíduos Perigosos

Com relação a resíduos como pilhas, baterias e lâmpadas, o Sebrae Nacional possui pontos de coleta específicos e descarta esse material nos pontos mais próximos disponibilizados por iniciativas privadas ou pela própria concessionária de energia local.

### Resíduos Orgânicos

O Sebrae Nacional possui uma área destinada ao Sistema de Compostagem que, em 2019, transformou mais de 5 toneladas de lixo orgânico em adubo, evitando que estes fossem simplesmente descartados em aterros. O adubo gerado é utilizado na área verde do prédio e distribuído aos funcionários que desejarem.

### Eficiência no uso da água

Em 2019, o Sebrae gerou, com a captação e reuso da água condensada do sistema de refrigeração do prédio, aproximadamente mil litros de água por dia.

### Eficiência energética

Para o gerenciamento e o monitoramento do consumo de energia elétrica, o Sebrae conta com um sistema de automação predial que permite a configuração horária para ligar ou desligar os equipamentos instalados, dos sistemas de iluminação e do sistema de ar condicionado, além de permitir o acompanhamento do padrão do consumo.

Quadro 18 – Consumo de água e energia

Descrição	Unidade	Ano				Variação
		2016	2017	2018	2019	
Água	M³	9.743	8.452	5.622	6.073	+ 8,02%
Energia elétrica	kWh	1.799.901	1.607.628	1.528.038	1.645.641	+ 7,70%

Fonte: Unidade de Administração e Suprimentos - UAS

#### 7.4.2 Comunicação e capacitação

Ao longo de 2019, o conceito de sustentabilidade e temas correlatos foram trabalhados pelo Sebrae Nacional junto a seus colaboradores. A comunicação interna aconteceu tanto por meio da replicação interna de conteúdos abordados pela Agência Sebrae de Notícias, como cobertura de eventos, seminários e oficinas, quanto pela execução de ações específicas para os colaboradores. Para divulgar as iniciativas, a Unidade de Gestão de Marketing trabalhou, em especial, em conjunto com a Unidade de Administração e Suprimentos, que possui um núcleo de trabalho voltado à sustentabilidade interna.

A realização de compostagem no prédio do Sebrae Nacional, na 605 sul, é um exemplo dessas iniciativas. Ao longo do ano, foram distribuídos aos colaboradores sacos de adubo produzidos no Sebrae. No Dia Mundial da Água e na Semana Mundial do Meio Ambiente também houve comunicação para os colaboradores, alinhando conceitos e relembrando-os da importância da utilização consciente dos recursos naturais. Durante a Semana de Qualidade de Vida, organizada pela Unidade de Gestão de Pessoas, foi realizado um brechó sustentável e solidário, conhecido como “Enjoei e tô trocando ou doando”. A partir da doação de roupas, sapatos, livros, artigos de decoração, acessórios, CDs e DVDs em bom estado de conservação, os colaboradores receberam um voucher que possibilitou a troca por novos itens do espaço.

Outras ações que tiveram início em anos anteriores continuaram sendo divulgadas, pontualmente, pela UGM, como o uso do bicicletário, o programa Carona Solidária e o controle do ar condicionado em busca de economicidade. Iniciativas lideradas pelos próprios colaboradores também são comunicadas, como a campanha Tampamania, que recolhe tampas de plásticos que são vendidas e viabilizam a compra de cadeiras de rodas, andadores, muletas e fraldões geriátricos. Outro projeto liderado por colaboradores divulgado internamente é a articulação de uma CSA, Community Supported Agriculture, que em tradução livre significa “comunidade que sustenta a agricultura”. A ideia é empoderar os agricultores locais e apoiar a sustentabilidade dos alimentos, uma vez que um grupo de pessoas que se reúne semanalmente para receber produtos orgânicos diretamente das mãos do produtor.

## 8 CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE

### 8.1 Tratamento de determinações e recomendações do TCU

O quadro a seguir apresenta um resumo sobre as ações em atendimento às determinações e recomendações do TCU, por Acórdão emitido.

Tabela 34 – Situação de atendimento TCU

Situação de atendimento das determinações e recomendações do TCU					
Acórdão	Assunto	Determinações e Recomendações			
		Emitidas	Atendidas Em 2019	Em Aberto	% de Conclusão
3665/2016	Recomendações para coibir a participação, em licitações e contratações com o Sistema Sebrae, de membros dos respectivos Conselho Deliberativo e Fiscal.	1	0	1*	0%
1295/18	Recomendações para melhoria do registro de atendimentos, monitoramento da execução orçamentária dos Sebrae/UF e da relação do Sebrae com o MDIC.	7	5	1	86%
1669/19	Recomendações para melhoria da apresentação das demonstrações contábeis no Portal da Transparência do Sistema Sebrae.	5	5	0	100%

\* O Sebrae mantém a ação em aberto até que o TCU julgue o recurso interposto.

Fonte: Unidade de Auditoria Interna

### 8.2 Tratamento de recomendações do órgão de controle interno

Tabela 35 – Situação de atendimento CGU

Situação de atendimento das determinações e recomendações do TCU					
Relatório	Assunto	Recomendações			
		Emitidas	Atendidas Em 2019	Em Aberto	% de Conclusão
201800795	Auditoria de Acompanhamento sobre os aspectos de gestão do produto nacional Sebraetec	8	4	0	100%

Fonte: Unidade de Auditoria Interna

### 8.3 Tratamento das situações identificadas pela Auditoria Interna e Auditorias Independentes Contratadas

Tabela 36 – Situação de atendimento Auditoria Interna

<b>Situação de ações decorrentes das situações identificadas pela Auditoria Interna e Auditorias Independentes Contratadas</b>					
<b>Relatório</b>	<b>Assunto</b>	<b>Ações para tratamento das situações identificadas</b>			
		Acordadas	Concluídas em 2019	Em aberto	% de conclusão
Contábil 4º trimestre 2018	Recomendações para melhoria dos controles internos que suportam as demonstrações contábeis	3	2	1	67%
Contábil 3º trimestre 2019	Recomendações para melhoria dos controles internos que suportam as demonstrações contábeis	2	0	2	0%
Compliance 2018	Recomendações relacionadas ao Programa de Integridade Corporativa	4	3	1	75%
Auditoria de TI	Recomendações para melhoria da governança de TI	1	1	0	100%
RA 09/2016	Ações para melhoria do processo de gestão de competências e desempenho, relacionado à gestão de pessoas	19	1	0	100%
RA 12/2017	Ações para melhoria da gestão dos contratos com fornecedores de Tecnologia e Comunicação	20	2	0	100%
RA 04/2018	Ações para tratamento de situações identificadas na gestão de contratos que envolvem equipamentos móveis de terceiros	1	1	0	100%
RA 05/2018	Ações para melhoria do Núcleo de Gestão de Contratos	12	2	0	100%
RA 06/2018	Ações para melhoria do Sistema de Gestão de Fornecedores	10	4	0	100%
RA 03/2019	Ações para melhoria do Processo de gestão de pagamentos	17	6	11	35%
RA 05/2019	Ações para melhoria do Processo de gestão do marketing	4	0	4	0%
Trabalho especial	Portal da Transparência - pontos de melhoria	24	23	1	96%
Trabalho especial	Adequação à Lei de Acesso à Informação	1	1	0	100%

Acordadas: total de ações acordadas na emissão do Relatório.

Concluídas em 2019: ações que foram concluídas durante o exercício de 2019.

Em aberto: ações que restam em aberto no encerramento do exercício de 2019.

% de conclusão: montante de ações concluídas desde a emissão do relatório sobre o total acordado.

## 9 APÊNDICES

### 9.1 Demonstrações contábeis consolidadas das entidades do Sistema

As demonstrações contábeis e notas explicativas estão publicadas no Portal da Transparência do Sebrae ([www.transparencia.sebrae.com.br](http://www.transparencia.sebrae.com.br)), para o Sebrae/NA e todos os Sebrae/UF.

## 9.2 Quadros, tabelas e figuras complementares

Tabela 37 – Membros do CDN

Entidade	Nome	CPF	Cargo
CNC	<b>José Roberto Tadros (Presidente)</b>	<b>001.844.462-87</b>	<b>Titular</b>
	Luiz Gastão Bittencourt da Silva	671.636.967-87	Suplente
ABASE	Claudio George Mendonça	639.690.841-72	Titular
	Eliana Castro de Oliveira	412.697.563-20	Suplente
ABDE	Perpétuo Socorro Cajazeiras	059.467.863-34	Titular
	Jeanette Halmenschlager Lontra	237.083.280-00	Suplente
ANPEI	Humberto Luiz de Rodrigues Pereira	570.853.156-87	Titular
	Ricardo André Marques	413.551.801-04	Suplente
ANPROTEC	José Alberto Sampaio Aranha	149.325.637-87	Titular
	Jorge Luis Nicolas Audy	408.344.250-68	Suplente
BB	Luiz Claudio Batista	728.662.506-30	Titular
	Ademir Alves Pereira	083.435.528-06	Suplente
BNDES	Roberto Carlos Marucco Junior	010.983.407-01	Titular
	Marcelo Porteiro Cardoso	981.765.797-34	Suplente
CACB	George Teixeira Pinheiro	009.690.442-91	Titular
	Luiz Carlos Furtado Neves	196.229.029-87	Suplente
CAIXA	Jeyson Leyser Cordeiro	859.275.629-49	Titular
	Ricardo Rios Araújo	971.086.935-34	Suplente
CNA	José Zeferino Pedrozo	003.151.929-68	Titular
	Mário Antônio Pereira Borba	048.690.364-87	Suplente
CNI	Robson Braga de Andrade	134.020.566-15	Presidente
	Francilene Procópio Garcia	305.246.523-68	Suplente
COMICRO	José Tarcísio da Silva	173.647.364-68	Titular
	Antonio Gomes de Lima	023.982.734-15	Suplente
CONAMPE	Ercílio Santinoni	109.517.849-00	Titular
	Pedro Gilson Rigo	931.033.957-87	Suplente
FINEP	Waldemar Barroso Magno Neto	499.067.557-68	Titular
	André Luz de Godoy	064.636.236-44	Suplente
UNIÃO	Gustavo Leiphitz Ene	929.594.660-04	Titular
	Juliana Natrielli Medeiros Ribeiro	221.484.448-16	Suplente

Fonte: Gabinete CDN

Tabela 38 – Membros do CF

Nome	CPF	Cargo
<b>Sérgio Benedito Ferrara</b>	<b>006.584.798-90</b>	<b>Presidente</b>
Walter Mallas Machado de Barros	045.525.048-00	Titular
Luís Afonso Bermúdez	265.056.900-00	Titular
Marcelo dos Santos Lima	273.728.958-04	Titular
Jussara Pereira Barbosa	992.711.174-68	Titular
Marcos Brasileiro Rosa	348.904.751-68	Suplente
Eugênia Regina de Melo	718.242.606-44	Suplente
Heraldo Alves das Neves	713.432.379-04	Suplente
Gleyson Vitorino de Farias	361.210.454-34	Suplente
Fernando de Nielander Ribeiro	627.437.597-04	Suplente

Fonte: Gabinete CDN

Tabela 39 – Membros da Presidência

<b>Cargo</b>	<b>Nome</b>	<b>CPF</b>
<b>Presidente</b>	<b>Carlos do Carmo Andrade Melles</b>	158.689.826-49
Chefe de Gabinete da Presidência	Márcio Augusto Esmeraldo Montella	753.791.987-91
Gerente da Unidade de Assessoria Institucional	Vinicius Nobre Lages	140.131.264-00
Gerente da Unidade de Assessoria Jurídica	Fabrcício Juliano Mendes Medeiros	873.024.115-49
Gerente da Unidade de Auditoria Interna	Marcelo Hallai Vieira	107.760.888-82
Gerente da Unidade de Gestão Estratégica	Ronaldo Morado Nascimento	327.792.406-87
Gerente da Unidade de Gestão de Marketing	Luiz Aurélio Alzamora Gonçalves	200.889.229-87
Gerente da Unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial	Renato Luiz Bellinetti Naegele	308.076.621-00
Gerente da Unidade de Ouvidoria	Sérgio Thiago Costa Carazza	000.670.411-59

Fonte: Unidade de Gestão Financeira

Tabela 40 – Membros da Diretoria Técnica

<b>Cargo</b>	<b>Nome</b>	<b>CPF</b>
<b>Diretora Técnica</b>	<b>Bruno Quick Lourenço de Lima</b>	<b>519.123.336-00</b>
Chefe de Gabinete da Diretoria Técnica	Alessandro Vasconcelos Machado	673.279.660-72
Gerente da Unidade de Capitalização e Serviços Financeiros	Ronaldo Donizete Pozza	49.366.878-04
Gerente da Unidade de Competitividade	César Reinaldo Rissete	247.045.958-38
Gerente da Unidade de Cultura Empreendedora	Gustavo de Lima Cezário	014.376.166-82
Gerente da Unidade de Gestão do Atendimento	Elizabeth Soares de Holanda	540.134.701-44
Gerente da Unidade de Gestão de Soluções	Diego Wander Demétrio	009.536.499-46
Gerente da Unidade de Inovação	Paulo Renato Macedo Cabral	990.061.706-15
Gerente da Unidade de Relacionamento com o Cliente	Enio Duarte Pinto	334.187.721-53

Fonte: Unidade de Gestão Financeira

Tabela 41 – Membros da Diretoria de Administração e Finanças

<b>Cargo</b>	<b>Nome</b>	<b>CPF</b>
<b>Diretor de Administração e Finanças</b>	<b>Antônio Eduardo Diogo de Siqueira Filho</b>	<b>313.254.753-00</b>
Chefe de Gabinete da Diretoria de Administração e Finanças	Renata Maria Neves	042.016.937-75
Gerente da Unidade de Administração e Suprimentos	Gilvany Maria Theodoroviz Isaac	297.510.391-34
Gerente da Unidade de Gestão Financeira	Fábio Gondim Ribeiro	518.628.753-91
Gerente da Unidade de Gestão Orçamentária e Financeira	Domingos Poubel de Castro	199.684.347-87

Gerente da Unidade de Gestão de Pessoas	Carla Virginia Rosal Lima Costa	287.141.053-49
Gerente da Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação	Mário Oswaldo Gomes da Silva	268.823.101-49
Gerente da Universidade Corporativa	Diarley Maia de Sousa Almeida	416.328.853-87

Fonte: Unidade de Gestão Financeira

Tabela 42 – Principais contratos com base nos valores contratados

Contratos firmados no exercício a que se refere a prestação de contas									
Contrato	Objeto	Favorecido	CNPJ/ CPF	Mod. Licit.	Data contrato	Sit.	Nat.	Elem. despesa	Valor total (R\$ mil)
CT.0150.19	Prestação de serviços p/ fomento a projetos de Pesquisa, Desenvol. e Inovação tecnológica (PD&I) q atendam as demandas de MEI e EPP da cadeia industrial em parceria com Inst.Cient. Tec. e de Inovação, them prestação de serviços de coord...CT.0150.19	ASSOCIACAO BRASILEIRA DE PESQUISA E INOVACAO INDUSTRIAL - EMBRAPPI	18.234.613/0001-59	Dispensa	05/11/2019	A	O	Estudos, Pesquisas, Análises em Inovação e Acesso a Tecnologia	30.000
CT.0006.19	Fornecimento/expansão, sob demanda, de licenças de software da Plataforma Qlik de Analytics, para usuários finais do Sistema Sebrae, contemplando a instalação e atualização, suporte técnico especializado, treinamento e mentoring na solução - CT.0006.19.	INTELEGENCIA DE NEGOCIOS, SISTEMAS E INFORMATICA LTDA	06.984.836/0001-54	Pregão	04/02/2019	A	O	Licença de Uso de Softwares	14.998
CT.0030.19	Contratação de empresa para prestação de serviços preventivos e corretivos, nos edifícios do Sebrae Nacional da SGAS 605 e SEPN 515, ambos em Brasília/DF, na modalidade denominada FACILITIES FULL - CT.0030.19	R7 FACILITIES - SERVICOS DE ENGENHARIA EIRELI	11.162.311/0001-73	Pregão	16/04/2019	A	O	Serviços de Facilities	13.400
CT.0269.18	Prestação de serviços pelo SERPRO para a hospedagem e manutenção do Portal do Empreendedor e do	SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS - SERPRO	33.683.111/0001-07	Dispensa	01/01/2019	A	O	Ser. Hospedagem Website - PJ	7.724



	CredMEI - CT.0269.18								
CT.0004.19	Contratação de empresa especializada na prestação de serviços de informática, sob demanda, Desenvolv. e Manutenção de Sistemas, Sustentação, Consultoria, Transferência de Conhecimento e Suporte Especial a diversas tecnologias. CT.0004.19	CERTSYS TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO LTDA	08.821.745/0001-23	Pregão	04/02/2019	A	O	Desenvolvimento e Manutenção de Softwares Próprios	5.700
CT.0059.19	Prestação de serviços, sob demanda, de produção audiovisual, compreendendo o estudo, planejamento, concepção, roteirização, produção, captação e/ou animação, edição e finalização de programas, vídeos, séries e depoimentos para o Sebrae. CT.0059.19	EXEMPLUS COMUNICACAO E MARKETING LTDA	72.638.372/0001-59	Pregão	11/07/2019	A	O	Produção de Materiais Audiovisuais	4.516
CT.0097.19	Apoio técnico e metodológico na elaboração do Direcionamento Estratégico 2020/2023 do Sistema Sebrae. CT.0097.19.	FUNDACAO DOM CABRAL	19.268.267/0001-92	Inexigibilidade	23/08/2019	A	O	Consultoria em Planejamento Estratégico	3.107
CT.0266.18	Prestação de serviços e a elaboração de produtos de informação tecnológica à distância, incluindo a disponibilização desses produtos por meio dos canais digitais do Sebrae - CT.0266.18	FUNDAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA	18.720.938/0001-41	Dispensa	10/01/2019	A	O	Estudos, Pesquisas, Análises em Outras Naturezas	2.926
CT.0101.19	Contratação de empresa para fornecimento de Solução de rede LAN (LOTE 2) p/ os edifícios da 605 Sul e 515 Norte, envolvendo instalação, configuração, garantia e serviços de suporte técnico. CT.0101.19	LAYER DO BRASIL EIRELI	04.929.322/0001-70	Pregão	29/08/2019	A	O	Redes de Informática e Telefonia	1.450
CT.0051.19	Prestação de serviços para execução de até 4	AMANA-KEY DESENVOLVIMENTO E	67.129.833/0001-28	Inexigibilidade	19/06/2019	E	O	Instrutoria para equipe interna	1.300

	(quatro) workshops presenciais, para até 600 lideranças do Sistema Sebrae a ser realizado em São Paulo/SP, no período de junho a agosto de 2019. CT.0051.19	EDUCACAO LTDA							
<b>Total</b>									<b>85.121</b>

Mod. Lic: siglas da modalidade de licitação: CC= Concorrência, PP= Pregão, DI= Dispensa

Sit.: Situação do contrato: A = Ativo; P = Ativo-Prorrogado; E = Emergencial

Nat.: Natureza do contrato: O = Ordinário; E = Emergencial

Fonte: Unidade de Gestão Financeira

Tabela 43 – Principais contratos com base nos valores pagos em 2019

Contratos em que houve pagamentos no exercício a que se refere a prestação de contas									
Contrato	Objeto	Favorecido	CNPJ/CPF	Mod. Licit.	Data contrato	Sit.	Nat.	Elem. despesa	Valor pago (R\$ mil)
CT.0381.17	Prestação de serviços estratégicos de tecnologia da informação para desenvolvimento, evolução, produção e implantação de sistemas informatizados - CT.0381.17	SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS - SERPRO	33.683.111/0001-07	Dispensa	03/04/2017	P	O	Desenvolvimento e Manutenção de Softwares Próprios	35.645
CT.0222.18	Serviços de publicidade e propaganda - CT.0222.18	NOVA/SB COMUNICACAO LTDA	57.118.929/0002-18	Concorrência	17/09/2018	P	O	Produção e Edição de Anúncios	26.810
CT.0223.18	Serviços de publicidade e propaganda - CT.0223.18	LEW'LARA/TBWA PUBLICIDADE E PROPAGANDA LTDA.	09.251.692/0003-87	Concorrência	17/09/2018	P	O	Produção e Edição de Anúncios	23.650
CT.0013.18	Serviços de seguro de saúde em grupo para os empregados, diretores e estagiários do Sebrae - CT.0013.18	UNIMED SEGUROS SAUDE S A	04.487.255/0001-81	Pregão	03/03/2018	P	O	Assistência Médica e Odontológica	9.290
CT.0379.17	Serviços de administração e fornecimento de vale refeição e vale alimentação aos empregados e estagiários do Sebrae Nacional - CT.379.17	SODEXO PASS DO BRASIL SERVICOS E COMERCIO S.A.	69.034.668/0001-56	Pregão	10/04/2017	P	O	Auxílio Alimentação	7.129
CT.0172.18	Serviços de planejamento, criação e execução de interfaces e arquitetura da informação para soluções de atendimento e relacionamento no ambiente digital - CT.0172.18	L2W3 DIGITAL LTDA - EPP	05.244.232/0001-09	Concorrência	31/07/2018	P	O	Implementação soluções web	6.331

CT.0415.17	Emissão e outros serviços de Passagens aéreas nacionais ou internacionais para funcionários ou terceiros - CT.415.17	IDEIAS TURISMO LTDA	02.676.310/0001-56	Pregão	05/06/2017	P	O	Passagens Aéreas Nacionais - Pessoal	6.028
CT.0061.17	Serviços de seleção, elaboração e execução de projetos de inovação tecnológica - Parcela /4 - CT.0061.17	SENAI-DN/DF	33.564.543/0001-90	Dispensa	17/03/2017	A	O	Elaboração Projetos em Outras Naturezas	5.901
CT.0690.17	Serviços de manutenção evolutiva e implantação nos módulos do Totvs-RM - CT.690.17	TOTVS S A	53.113.791/0001-22	Inexigibilidade	02/10/2017	P	O	Manutenção e Suporte Técnico de Softwares de Terceiros	5.668
CT.0006.19	Fornecimento/expansão, sob demanda, de licenças de software da Plataforma Qlik de Analytics, para usuários finais do Sistema Sebrae, contemplando a instalação e atualização, suporte técnico especializado, treinamento e mentoring na solução - CT.0006.19.	INTELIGENCIA DE NEGOCIOS, SISTEMAS E INFORMATICA LTDA	06.984.836/0001-54	Pregão	04/02/2019	A	O	Licença de Uso de Softwares	5.138
<b>Total</b>									<b>131.590</b>

Mod. Lic: siglas da modalidade de licitação: CC= Concorrência, PP= Pregão, DI= Dispensa

Sit.: Situação do contrato: A = Ativo; P = Ativo-Prorrogado; E = Emergencial

Nat.: Natureza do contrato: O = Ordinário; E = Emergencial

Fonte: Unidade de Gestão Financeira

Tabela 44 – Convênios firmados em 2019– Valores em R\$ mil

Convênios firmados pelo Sebrae									
Número do Convênio	Objeto	Executor	CNPJ	Data	Status	Valor Sebrae	Contr.	Total	
CV.0005.19	Articulação Internacional para a representação empresarial, cujo objetivo é fortalecer os pequenos negócios a partir da troca de experiência das associações comerciais e empresariais com outras entidades e empresários nacionais e internacionais.	CACB	34.270.694/0001-07	23/04/2019	Ativo	2.107	1.418	3.524	
CV.0006.19	"Programa de fortalecimento da representação das Microempresas e Empreendedores Individuais - PROMEI MAIS" objetivo:	COMICRO CONF NAC DAS MICROEMPRESAS E EMP PEQ PORTE	00.286.735/0001-23	21/05/2019	Ativo	3.680	1.577	5.257	

	promover o fortalecimento e crescimento dos pequenos negócios de diversos seguimentos.								
CV.0007.19	Formulação de propostas de Políticas Públicas para Geração de Ocupação e Renda para População com mais de 60 anos. "Fomentar o empreendedorismo como instrumento de geração de ocupação e renda". CV.0007.19	INSTITUTO CENTRO DE MEMÓRIA & ATUALIDADES - IMA	17.237.936/0001-33	04/06/2019	Ativo	343	238	581	
CV.0018.19	Fortalecimento dos pequenos negócios a partir do desenvolvimento organizacional ds Associações Comerciais e Empresariais (ACEs) por meio de estratégias de capacitação de dirigentes e colaboradores, promovendo ações de empreendedorismo. CV. 18/19	CACB	34.270.694/0001-07	03/10/2019	Ativo	12.845	5.616	18.461	
CV.0023.19	Fortalecimento dos pequenos negócios a partir do desenvolvimento organizacional das Ações Comerciais e Empresariais (ACEs) por meio de estratégias de capacitação de dirigentes, gesores e colaboradores - CV.23/19.	CACB	34.270.694/0001-07	07/11/2019	Ativo	6.305	2.727	9.032	
CV.0031.19	Promover o desenvolvimento de grau de maturidade das micro e pequenas empresas no processo de internacionalização e apoiar a melhoria do ambiente de negócios internacionais.	CNI	33.665.126/0001-34	26/11/2019	Ativo	12.741	8.494	21.235	

Contr.: Valor da contrapartida do parceiro.

Fonte: Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade