

F U T U R O



E S G

# DIRETRIZES

## PLANO ANUAL 2024

### SISTEMA SEBRAE

I N O V A Ç Ã O

Julho 2023

D E S E N V O L V I M E N T O

Todos os direitos reservados

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

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

SEPN Qd. 515, bl. C, loja 32 CEP 70770-503, Brasília, DF

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

**CONSELHO DELIBERATIVO NACIONAL**

**José Zeferino Pedrozo**

*Presidente*

**DIRETORIA EXECUTIVA**

**Décio Nery de Lima**

*Diretor-Presidente*

**Bruno Quick Lourenço de Lima**

*Diretor Técnico*

**Margarete de Castro Coelho**

*Diretora de Administração e Finanças*

**UNIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA E INTELIGÊNCIA (UGE)**

**André Silva Spínola**

*Gerente*

**Fausto Ricardo Keske Cassemiro**

*Gerente-Adjunto*

**EQUIPETÉCNICA**

**Alessandra Campos Martins de Lima Ciuffo**

**Alexandre de Oliveira Ambrosini**

**Aline Soares Silva**

**Andrea Restrepo Ramirez**

**Andreia Moreira Barbosa**

**Aretha Alexandra P. G. Trindade Zarlenga**

**Denise Rochael**

**Denise Rodrigues Silva**

**Fabiana Tomaim de Oliveira**

**Joana Bona Pereira**

**Lívia Cristina Sartim Pereira**

**Murilo de Aquino Terra**

**Newton Roberto de Lima Júnior**

**Thiago Carrijo de Sousa**

**UNIDADE DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTABILIDADE (UGOC)**

**Ernani Tiberio Pereira da Costa**

*Gerente*

**Alessandra Gois Gadelha Dias**

*Gerente-Adjunta*

**EQUIPETÉCNICA**

**Antônio Carlos Silva dos Santos**

**Eliane Borges Marcílio**

**Francisco das Chagas e Silva Filho**

**Kelly Ramos de Figueiredo Scalia**

**Suélia Pereira do Nascimento**

## Sumário

Parte 1 - Diretrizes do Plano Anual 2023.....	8
Parte 2 - Limites Orçamentários e Cenário de Recursos.....	18
Parte 3 - Tempos e Movimentos.....	24
ANEXOS .....	28

## Introdução

O Planejamento Estratégico 2024 - 2027 representa um novo olhar para como o Sebrae encara o futuro e se antecipa a ele, organizando sua atuação em prol do alcance de visões de futuro desejadas e que favoreçam os Pequenos Negócios. Ademais, o novo Planejamento tem como premissas o esforço para uma atuação colaborativa, dentro e fora do Sistema Sebrae, gerando engajamento para enfrentar os desafios para se alcançar as missões definidas.

O ciclo de planejamento para o ano de 2024 inaugura a execução do Planejamento Estratégico 2024 - 2027 no nível tático-operacional, avançando ainda mais na transformação e institucionalização no Sistema Sebrae de um processo de gestão orientado por resultados.

O Processo de Planejamento do Sistema Sebrae segue um ciclo composto por 2 (duas) dimensões:

DIMENSÃO 1 - Planejamento Estratégico	
Visões Missões	Plano de Longo prazo: 2035
Objetivos Resultados-Chave Programas Nacionais Indicadores de Resultado	Plano de Médio Prazo: 2027
DIMENSÃO 2 - Plano Anual	
Metas Mobilizadoras Organizacionais Indicadores de Resultado de Programas Nacionais Projetos e Processos Cenário de Recursos e Limites Orçamentários	Plano de Curto Prazo: 2024

O Plano Anual representa a Dimensão 2, com horizonte temporal de 1 (um) ano. O Plano Anual tem como objetivo organizar a atuação do Sebrae no nível tático-operacional para que o Planejamento Estratégico seja atingido, por meio da execução dos Programas Nacionais, Projetos e Processos, direcionada pelas Metas Mobilizadoras Organizacionais que objetivam mobilizar a Instituição em torno do atingimento de resultados comuns. Finalmente, o Plano Anual contempla ainda o orçamento que suporta toda a atuação do Sebrae.

Para que o Plano Anual 2024 seja efetivo na entrega dos resultados definidos no Planejamento Estratégico 2024 - 2027, é necessário promover: 1) o acompanhamento dos Indicadores de Resultados dos Programas Nacionais; 2) o acompanhamento intensivo da execução física e financeira; e 3) a simplificação do processo de planejamento e a maior flexibilidade na operação, assegurando a transparência e assertividade na execução.

Todos os anos, a publicação das Diretrizes do Plano Anual dá início ao processo de elaboração do Plano Anual do Sistema Sebrae. As Diretrizes dispostas neste documento apontam as principais orientações para elaboração do Plano Anual, determinando os tipos e regras para definição do público do Sebrae, regras para consolidação e revisão do Plano, apontamento dos Programas Nacionais prioritários para o ano, além de cenários de recursos e aplicação do orçamento, a partir da revisão dos seus limites, e o cronograma do planejamento. Complementam as Diretrizes, o conjunto



de documentos de referência para elaboração do Plano Anual.

Este documento está organizado em três partes.

A **PRIMEIRA PARTE** apresenta as Diretrizes do Plano, os componentes do Planejamento Estratégico, destacando os pertinentes ao ciclo de planejamento tático que se inicia, descrição do público do Sebrae e disposições sobre elaboração e alteração do Plano Anual.

A **SEGUNDA PARTE** define os limites para aplicação do Orçamento para 2024 e informa os cenários de recursos que suportam a implementação tática do Planejamento Estratégico ~~2024~~ 2027.

A **TERCEIRA PARTE** detalha o cronograma para elaboração do Plano Anual 2024 e seus marcos principais.





## 1. As Diretrizes do Plano Anual 2024

O Plano Anual tem como objetivo organizar a atuação do Sebrae no nível tático para que o Planejamento Estratégico 2024 - 2027 seja atingido. Construído anualmente, este Plano traduz a Estratégia no contexto tático operacional, confirmando os Programas Nacionais a serem executados no exercício, bem como a aplicação do orçamento. Processos e Projetos Nacionais, Programas Locais e a Matriz de Suporte, abrangendo o suporte à operação nos Sebrae UF, também são planejados nesta etapa. Os Projetos e Processos Estratégicos, vinculados aos Programas Nacionais, embora detalhados posteriormente no processo de planejamento, também compõem o Plano Anual.

O presente Documento de Diretrizes orienta o planejamento anual do Sistema Sebrae e o envolvimento de todo o Sistema Sebrae, de Conselheiros às Equipes Técnicas, na elaboração do Plano assegurando seu foco na estratégia e no alcance de resultados. Os Sebrae UF devem propor o Plano a seus respectivos Conselhos Deliberativos Estaduais (CDE) e, posteriormente, ao Sebrae Nacional para consolidação e submissão ao Conselho Deliberativo Nacional (CDN).

O Plano Anual 2024 se baseia nos conceitos estruturantes a seguir:

ESTRATÉGIA	ÂNGULOS	VISÕES	MISSÕES
Constitui um guia fundamental de orientação para mobilizar os Colaboradores do Sebrae; traduzir a estratégia em missões; alinhar o Sistema Sebrae em esforços coordenados; motivar e engajar os Colaboradores; e tornar a estratégia um processo contínuo de planejar, orçar, executar e controlar. É composto pelas Visões, Missões, Objetivos, Resultados (a serem aferidos a partir de Indicadores) e Programas Nacionais.	Ângulos são perspectivas que orientam as visões de futuro e o planejamento estratégico.	Cenários alternativos de futuro desejado, construídos a partir de dados e análise de tendência, para além das capacidades e atuação já estabelecidas pelo Sistema Sebrae	Compromissos de longo prazo do Sistema Sebrae com lideranças internas e/ou externas ao Sistema. Reúnem objetivos de transformação social com metas atreladas a um horizonte temporal definido. Seu alcance ultrapassa a atuação do Sistema Sebrae, requerendo articulação e atuação de diferentes atores e setores da sociedade.

PROGRAMAS NACIONAIS	PROJETO ESTRATÉGICO	PROCESSO ESTRATÉGICO	PROJETO NACIONAL	PROCESSO NACIONAL	MATRIZ DE SUPORTE
Conjunto de Projetos e Processos organizados sob a lógica de temas e resultados comuns. Se vinculam à Estratégia do Sistema Sebrae e contribuem para o alcance das Missões e dos Resultados definidos na Estratégia.	Empreendimento único, singular, com início e fim determinados, que mobiliza recursos e competências para realizar entregas específicas com alto poder de transformação. Vinculado a Programa Nacional.	É um conjunto de atividades repetidas de maneira recorrente, estruturadas e desenhadas para produzir um resultado específico para um determinado Cliente.	Empreendimento único, singular, com início e fim determinados, que mobiliza recursos e competências para realizar entregas específicas. Não vinculado a Programa Nacional. A listagem de Projetos Nacionais é informada pelo Sebrae NA.	É um conjunto de atividades repetidas de maneira recorrente, estruturadas e desenhadas para produzir um resultado específico para um determinado Cliente. Não vinculado a Programa Nacional. A listagem de Processos Nacionais é informada pelo Sebrae NA.	Conjunto de Projetos e Processos que suportam a estratégia e a operação do Sistema Sebrae. Abrange os Projetos Especiais e os Projetos Corporativos, além dos Processos de Controle e Suporte e de Negócios, que não tenham sido selecionados como Projetos ou Processos Nacionais.

A partir das Missões, Objetivos e Resultados-chave estabelecidos no Planejamento Estratégico 2024 - 2027, o Plano Anual 2024, estará suportado por uma Carteira de 12 (doze) Programas Nacionais, quais sejam:

### (1) Cliente 360

#### **Objetivo:**

Estabelecer uma relação personalizada com os clientes, fornecendo soluções em uma jornada voltada para a resolução de desafios, promovendo um vínculo e gerando valor para ambas as partes. Além disso, busca oferecer um atendimento transformador em gestão de negócios, de forma individualizada e customizada, atendendo às necessidades específicas dos empreendedores, aprimorando e sincronizando o atendimento especializado e as soluções oferecidas pelo Sebrae em diferentes territórios, integrando, qualificando e expandindo com o atendimento digital, com foco em um relacionamento orientado para a geração de valor aos clientes.

### (2) Transformar Juntos

#### **Objetivo:**

Identificar e organizar os ativos e as demandas locais, articulando e mobilizando lideranças em prol de uma governança ativa e coesa no Território e no Município, implementando estratégias de desenvolvimento focadas nas vocações e potencialidades do Território, estimulando assim, a melhoria contínua do Ambiente de Negócios e a ampliação da participação dos Pequenos Negócios nas economias portadoras de futuro.

### (3) Governança Empreendedora

#### **Objetivo:**

Induzir o Estado para que seja agente empreendedor estabelecendo governança com ação coordenada e colaborativa de longo prazo entre instituições públicas, privadas e sociais, atuando como Agente catalisador de medidas de melhoria do ambiente de negócios para a dinamização e desenvolvimento da economia local.

### (4) Impulso Tecnológico

#### **Objetivo:**

Promover a criação e o desenvolvimento de negócios inovadores, democratizar a inovação, aumentar a competitividade e alavancar capacidades tecnológicas dos Pequenos Negócios, por meio da modernização, inserção, transformação digital, novas fontes de energia, apoio ao desenvolvimento de novas tecnologias, aumento do nível de maturidade tecnológica e fortalecimento dos ecossistemas de inovação.

### (5) Impulsionar Negócios

#### **Objetivo:**

Elevar o nível de competitividade dos Pequenos Negócios, por meio de jornadas estruturadas que promovam ganhos de produtividade, ampliação de mercados, melhoria de gestão e aumento da competitividade estrutural e sistêmica, considerando as especificidades dos setores, cadeias e vocações territoriais.

### (6) Plural

### **Objetivo:**

Transformar o empreendedorismo em um mecanismo de transformação social e ampliar os negócios liderados por pessoas de grupos sub-representados/minorizados na sociedade, promovendo igualdade de oportunidade, diversidade e inclusão, por meio de um relacionamento com o Sebrae acolhedor, inclusivo e plural.

### **(7) Educação que Transforma**

#### **Objetivo:**

Tornar a educação empreendedora acessível a todos como pilar na formação cidadã, por meio do desenvolvimento de competências empreendedoras que favoreçam a construção de projetos de vida, formando protagonistas da transformação da sua realidade e do seu ambiente.

### **(8) Conexão Financeira**

#### **Objetivo:**

Criar, desenvolver e articular, com instituições nacionais e internacionais, a ampliação do acesso a recursos e serviços financeiros, de forma a contribuir para do empreendedorismo no Brasil.

### **(9) Data Biz**

#### **Objetivo:**

Potencializar a atuação dos empreendedores no mercado a partir da disponibilização e uso de dados de mercados, consumo, clientes, indução ao uso de tecnologias digitais e sociais e pelo fortalecimento da capacidade analítica dos empreendedores e do Sebrae.

### **(10) Humanizar**

#### **Objetivo:**

Contratar, desenvolver e manter as competências do Sebrae demandadas pela estratégia. Implementar práticas de ESG para geração de valor de longo prazo. Estão incluídas: estudos e entendimentos dos territórios e economias portadoras de futuro, ativação e articulação de ecossistemas empreendedores, tecnologias de ponta para potencialização dos negócios, desenvolvimento de competências e políticas ESG, cultura analítica, financiamento de negócios, habilidades políticas para atuação com entidades públicas, atendimento a grupos sub-representados.

### **(11) Saber em Ação**

**Objetivo:** Ampliar, desenvolver e atualizar as competências e habilidades dos colaboradores do Sebrae e parceiros, alinhadas à estratégia de atuação do Sistema Sebrae - definida até 2035 e pautada nas tendências, inovações e saberes produzidos dentro e fora da Universidade Sebrae. Além disso, busca conectar e produzir saberes congruentes ao contexto da educação e capacitação do Sistema Sebrae, implementando estratégias de desenvolvimento focadas em produzir conhecimentos associados às novas tecnologias, tendências educacionais e Programas Nacionais, com e para diferentes públicos, estimulando, assim, a melhoria contínua da promoção do conhecimento e a ampliação das ações educacionais no desenvolvimento teórico-prático nos temas afeitos à instituição.

### **(12) Conecta Tech**

**Objetivo:** Ampliar a capacidade do Sebrae de utilizar e oferecer soluções digitais com tecnologias de

TI de maneira efetiva, segura, performática, econômica e transparente para promover o sucesso do empreendedor Brasileiro.

Além dos Programas Nacionais, foi selecionado um conjunto de Projetos e/ou Processos Nacionais a serem apoiados pelo Sebrae Nacional no intuito de assegurar a manutenção das atividades e suportar a entrega de produtos e serviços aos Pequenos Negócios. Dentre eles, destacam-se:

- (1) Marketing, Divulgação, Publicidade e Propaganda;
- (2) Subsídio ao Plano de Saúde;
- (3) Portfolio.

O rol completo e exaustivo de Projetos e Processos Nacionais está disponível no sistema corporativo de planejamento do Sistema Sebrae, sistema Leme.

O Plano Anual 2024 tem como premissa a geração de impacto e valor os Programas Nacionais, Projetos e Processos entregam para o Público do Sebrae e para a sociedade. Para tanto, é fundamental estabelecer poucos e bons indicadores que mensurem qualitativamente as transformações que a atuação do Sistema Sebrae está gerando. Nesse sentido é importante conceituar o que são os Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais:

<b>INDICADORES DE RESULTADO</b>
São Indicadores que permitem acompanhar e avaliar o desempenho e as transformações geradas. Cada Programa Nacional possui um agrupamento de Indicadores com suas respectivas metas nacionais e estaduais.

Considerando o foco do Plano Anual na entrega de resultados, a adesão aos Programas Nacionais pelos Sebrae UF indica a adesão aos Indicadores de Resultados dos Programas Nacionais estabelecidos como obrigatórios em cada um dos Programas Nacionais para o exercício.

As fichas detalhando os Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais constam do Documento de Referência “Caderno de Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais”.

Além dos Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais, o Sistema Sebrae pactuará Indicadores classificados como Metas Mobilizadoras Organizacionais, que têm como principal objetivo mobilizar todo o Sistema em torno do atingimento de resultados comuns a todo o Sistema Sebrae. Esse conjunto de Indicadores direciona a execução do Plano Anual 2024, dará a sustentação estratégica para o Sistema e mensurará a efetividade da atuação do Sebrae no período. As Metas Mobilizadoras Organizacionais são selecionadas dentre os Resultados-Chave do Planejamento Estratégico, Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais e dos indicadores de Projetos e Processos Nacionais, segundo critérios de relevância e impacto, e incluem também outros indicadores relativos à atuação do Sebrae de maneira sistêmica. São elas:

**Efetividade:**

1. **Faturamento:** Mede a variação percentual do faturamento dos Pequenos Negócios atendidos nos Projetos e Processos executados pelo Sistema Sebrae.
2. **Produtividade:** Mensura a média das variações percentuais de produtividade do trabalho dos Pequenos Negócios atendidos pelo Sebrae.

**Eficácia:**

3. **Cobertura de estudantes:** Mede o percentual de estudantes de ensino fundamental, médio e superior atendidos pelo Sebrae no ano.
4. **Cobertura do atendimento:** Mede o percentual de microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) atendidas (market share) pelo Sebrae no ano.
5. **Recorrência do atendimento:** Mede o número de clientes distintos atendidos mais de uma vez no ano-calendário.
6. **Volume de garantias de crédito contratadas:** Variação percentual o volume de garantias de crédito contratadas pelos SEBRAE junto às instituições financeiras parceiras.
7. **Recomendação do Sebrae (NPS):** Grau de recomendação do Sebrae pelo cliente.

**Eficiência Operacional:**

8. **Recursos aplicados na atividade-fim:** Mede o percentual de recursos aplicados na atividade-fim do Sebrae.

Como 2024 será o primeiro ano do novo Planejamento Estratégico do Sistema Sebrae, as metas mobilizadoras organizacionais serão compostas, para este exercício, apenas por indicadores de Programa Nacional. No intuito de promover uma evolução gradual para o acompanhamento da estratégia por meio de metas que apontem cada vez mais para impacto, os resultados-chave dos Objetivos serão desenvolvidos até início de 2024 e serão monitorados ao longo do ano para iluminar os Objetivos. Desta forma, os resultados-chave não foram elencados como metas mobilizadoras organizacionais para 2024.

O indicador **Investimento em Inovação**, dada sua relevância para assegurar a observância do parágrafo 2º do Artigo 65 da Lei Complementar No. 123/2006, embora não componha o rol de Metas Mobilizadoras Organizacionais será acompanhado e monitorado sistematicamente.

## 1.1. O Público do Sebrae

O Público do Sebrae é classificado em: **Público Direto**, que é objeto do cumprimento da sua missão institucional e; a **Rede Sebrae**, que é composta por Parceiros que podem influenciar no desenvolvimento do seu Público Direto.

### 1.1.1. Público Direto

É o conjunto da população que desenvolve atividades empresariais e está efetivamente envolvida na abertura de um Negócio ou junto à qual o Sebrae atua para estimular o Empreendedorismo. São utilizados um ou mais critérios de classificação, permitindo aprimorar os estudos para avaliar suas características e necessidades.

O Público Direto do Sebrae é composto por Pequenos Negócios e seus Proprietários – Empresários, Produtores Rurais<sup>1</sup> e Artesãos<sup>2</sup> e Pessoas Físicas. Para fins de atendimento pelo Sebrae entende-se:

#### *Pequenos Negócios*

São Empreendimentos<sup>3</sup> com faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões, regularizados perante o poder público através do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) ou outros registros oficiais como Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF), Inscrição Estadual emitida pelas Secretarias da Fazenda, Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP), Número do imóvel na Receita Federal (NIRF), Cadastro Imobiliário Brasileiro (CIB), Registro de Pescador, Cadastro de Atividade Econômica da Pessoa Física (CAEPF) e Cadastro Específico do INSS do Produtor Rural (CEI) ou Carteira Nacional de Artesão ou de Trabalhador Manual<sup>4</sup>.

#### *Pessoas Físicas*

São consideradas as pessoas físicas que possuem negócio próprio sem registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ); Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP), inscrição estadual ou registro de pescador (no caso dos produtores rurais), Carteira Nacional de Artesão ou de Trabalhador Manual para os artesãos; os indivíduos que ainda não possuem negócio próprio, mas que estão efetivamente

---

<sup>1</sup> Os Produtores Rurais exploram atividades agropecuárias, realizam a comercialização da sua produção in natura e/ou processada como agroindústrias. Caso possuam CNPJ, devem ser classificados, preferencialmente como Empresa com CNPJ nos sistemas do Sebrae.

<sup>2</sup> Os artesãos devem possuir ao menos um registro oficial junto aos órgãos competentes, como Carteira Nacional de Artesão ou de Trabalhador Manual, e caso possuam CNPJ deverão ser classificados, preferencialmente, como Empresa com CNPJ nos sistemas do Sebrae.

<sup>3</sup> São consideradas empresas brasileiras que possuam natureza jurídica compatível com as atividades mercantis e não desempenhem primariamente atividades associativas ou de administração pública. Por não constituírem entidades com fins lucrativos ou nacionais, não são público do Sebrae CNPJ das seguintes naturezas jurídicas: todas da categoria 1 (Administração Pública); todas da categoria 3 (Entidades sem Fins Lucrativos); todas da categoria 5 (Organizações Internacionais e Outras Instituições Extraterritoriais); 201-1 (Empresa Pública); 203-8 (Sociedade de Economia Mista); 217-8 (Estabelecimento, no Brasil, de Sociedade Estrangeira); 219-4 (Estabelecimento, no Brasil, de Empresa Binacional Argentino-Brasileira); 221-6 (Empresa Domiciliada no Exterior); 227-5 (Empresa Binacional); e 409-0 (Candidato a Cargo Político Eletivo).

<sup>4</sup> Os relatórios de execução do Planejamento 2024 apresentarão o Público Direto de maneira segmentada: empreendimentos por porte, produtor rural, artesão etc.

envolvidos na sua estruturação; e as pessoas físicas que ainda não possuem um negócio, mas que o Sebrae pode contribuir para despertar seu espírito empreendedor e desenvolver capacidades empreendedoras.

### 1.1.2. Rede Sebrae

A **Rede Sebrae** é composta por Entidades e Organizações Nacionais e Internacionais que podem influenciar no desenvolvimento do Público Direto do Sebrae. Para fins de atendimento pelo Sebrae consideramos como parte da Rede: Prefeituras, Instituições de Ensino Públicas e Privadas, Parceiros Empresariais e Entidades de Classe, Agentes de Crédito e o Ecossistema de Inovação

O ambiente no qual os Clientes do Sebrae estão inseridos conta com diversas Organizações, responsáveis pela institucionalização de normas ou se posicionando como relevantes parceiros. Dessa forma, esses atores devem ser envolvidos nas ações promovidas ou apoiadas em prol dos Pequenos Negócios.

A Rede Sebrae são Organizações e Empresas Públicas ou Privadas que podem atuar como Parceiros do Sebrae em benefício dos Pequenos Negócios, figurando ou não como partícipe em acordos de cooperação.

Compõem a Rede Sebrae<sup>5</sup>:

- (1) **Médias e Grandes Empresas:** São todas as Empresas de caráter mercantil e que não são classificadas como Pequenos Negócios Empresariais.
- (2) **Instituições da Administração Pública:** São todas as Pessoas Jurídicas vinculadas direta ou indiretamente ao Governo em âmbito Federal, Estadual, Distrital ou Municipal.
- (3) **Instituições Sem Fins Lucrativos:** Aquelas Instituições sem finalidade lucrativa que representam e de alguma forma influem no ambiente institucional ou organizacional no qual os Pequenos Negócios estão inseridos ou aquelas que executam atividades de interesse dos pequenos negócios.
- (4) **Instituições de Ensino:** Instituições de ensino públicas e privadas, no contexto das ações de Educação Empreendedora, identificadas pelo código fornecido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) do Ministério da Educação.

A caracterização da Rede Sebrae ocorrerá:

- (1) Quando fizerem parte da Cadeia de Valor, possuindo relação comercial direta ou indireta com os Pequenos Negócios.
- (2) Quando tiverem a possibilidade de instituir normas que influenciem o Modelo de Negócio ou o ambiente regulatório das Empresas ou Pessoas Físicas; ou ainda promover o desenvolvimento territorial ou regional com impacto nos Pequenos Negócios. Exemplos: Prefeituras; Entidades de Classe; Instituições congêneres internacionais; Órgãos reguladores como Anvisa, Inmetro, Ministério da Fazenda.
- (3) Quando atuarem em benefício dos Pequenos Negócios ou no estímulo ao empreendedorismo. Exemplos: Instituições de Ensino Públicas e Privadas, Entidades de Classe, Organizações não Governamentais, Instituições congêneres internacionais, Agentes de Crédito e o ecossistema de Inovação.

Essas Organizações poderão receber produtos e serviços do Sistema Sebrae, desde que caracterizado o benefício aos Pequenos Negócios. Essas interações poderão ser registradas como atendimento a Rede Sebrae, em separado do atendimento que o Sebrae realiza ao seu Público Direto.

---

<sup>5</sup> Os relatórios de execução do Planejamento 2024 apresentarão a Rede Sebrae de maneira segmentada.

## 1.2. Elaboração do Plano Anual

O Plano Anual é elaborado pelos Sebrae UF, aprovado pelos Conselhos Deliberativos Estaduais - CDE e, finalmente, aprovado pelo Conselho Deliberativo Nacional - CDN, deverá observar a seguinte estrutura:

- (1) Objetivos e Resultados-chave Nacionais e Locais, se houver;
- (2) Programas Nacionais e Locais, se houver;
- (3) Metas dos Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais e Locais, se for o caso;
- (4) Metas Mobilizadoras Organizacionais;
- (5) Orçamento vinculado aos Programas Nacionais e Locais, quando for o caso;
- (6) Orçamento vinculado aos Projetos e Processos Nacionais;
- (7) Orçamento de gestão operacional (matriz de suporte);
- (8) Público beneficiado<sup>6</sup>;
- (9) Cenário de Recursos; e
- (10) Origem e Aplicação de Recursos.

## 1.3. Alterações do Plano Anual

Fatos inesperados, atualização das estimativas frente à execução, mudanças no cenário nacional ou estadual são exemplos de fatores que podem gerar a necessidade de mudanças no Plano Anual do Sistema Sebrae para correção de rumos. No entanto, tais mudanças, embora necessárias, são, via de regra, pequenos ajustes, de forma a não descaracterizar completamente o planejamento realizado, o que poderia inviabilizar o acompanhamento ou até mesmo o atingimento dos resultados planejados.

### 1.3.1 Revisão do Plano Anual

A revisão do Plano Anual será motivada por uma das seguintes hipóteses:

- (1) **Reformulação do Orçamento:** Quando a variação no valor total do Cenário de Recursos aprovado para o Plano, com exclusão dos empréstimos e das transferências da Contribuição Social do Nacional dos Programas, Projetos e Processos Nacionais, não previstas anteriormente, for superior a 15% (quinze por cento)<sup>7</sup> para mais ou para menos em relação ao valor pactuado originalmente. Em razão da alteração substantiva no orçamento do Plano Anual, a reformulação necessariamente ensejará a repactuação das metas.
- (2) **Repactuação de Metas:** Quando houver alteração das Metas dos Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais ou das Metas Mobilizadoras Organizacionais.

Até o mês de julho, a UGE NA realizará a análise das Metas Mobilizadoras Organizacionais e dos Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais e atuará junto aos Sebrae UF para repactuação do Plano Anual visando a adequação das metas à luz dos resultados obtidos no final do ano anterior e do desempenho já alcançado no exercício corrente. O envio da proposta de repactuação e das justificativas correspondentes do Sebrae/UF ao Sebrae/NA observará o mesmo prazo que a

---

<sup>6</sup> A previsão de metas físicas não é obrigatória na etapa de planejamento. Seu acompanhamento é feito na execução.

<sup>7</sup> O sistema informatizado somente habilitará a reformulação do orçamento quando este percentual for atingido, não sendo possível a reformulação quando da verificação de percentuais inferiores.

reformulação orçamentária e repactuação abaixo referidas e não requer aprovação prévia pelo CDE, embora seja recomendável a ciência ao órgão deliberativo estadual.

Sempre que houver necessidade de repactuação para aumento das metas, os Sebrae UF deverão comunicar à UGE NA para atualização do quadro de metas do Sistema Sebrae.

As propostas de repactuação para redução de metas e para reformulação do orçamento, deverão ser enviadas ao Sebrae NA para análise e, posteriormente, validadas pelo respectivo CDE. As propostas deverão detalhar e justificar as alterações propostas de maneira a permitir a análise. Estas propostas deverão ser enviadas ao Sebrae NA até o final de julho de 2024 e deverão ser submetidas ao Conselho Deliberativo Estadual (CDE) até o final de agosto de 2024.

A Diretoria Executiva Nacional avaliará os pedidos e os encaminhará para deliberação pelo Conselho Deliberativo Nacional (CDN) para a revisão do Plano Anual até o final de outubro de 2024 e posterior envio ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, no que couber, conforme prazo estabelecido no Decreto No. 715/92.

## 1.4. Documentos de Referência

Os seguintes Documentos de Referência complementam as Diretrizes para elaboração do Plano Anual 2024:

- (1) Planejamento Estratégico 2024 - 2027.
- (2) Manual de Planejamento, Gerenciamento, Monitoramento e Avaliação da Estratégia.
- (3) Instrução Normativa 37.
- (4) Caderno de Limites Orçamentários do Sistema Sebrae.
- (5) Caderno de Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais.
- (6) Caderno das Metas Mobilizadoras Organizacionais.
- (7) Documentos de Referência dos Programas Nacionais.
- (8) Estimativa de Público do Sebrae 2020-2023
- (9) Documento de Orientações da CSN.

F U T U R O



E S G

## Parte 2

# Limites Orçamentários e Cenário de Recursos

I N O V A Ç Ã O

D E S E N V O L V I M E N T O

## 2. Limites Orçamentários e Cenários de Recursos

### 2.1. Limites para aplicação do Orçamento 2024

Os limites e condições de alocação dos Recursos Orçamentários são estabelecidos com os seguintes focos:

- (1) Atuação Estratégica;
- (2) Grupos de Despesas; e
- (3) Receitas e Fundo de Reserva.

As regras postas para cada limite deverão ser preenchidas no Sistema Informatizado. Os limites orçamentários serão monitorados e deverão ser cumpridos ao final do exercício de 2024.

#### 2.1.1. Focando a Atuação Estratégica

##### 2.1.1.1. Limite de Capacitação de Recursos Humanos

O mínimo de 2% (dois por cento) e máximo de 6% (seis por cento) do valor total das respectivas folhas de pagamento (salários, encargos e benefícios), exceto indenização de Programa de Demissão Incentivada e Decisão Judicial de Processo Trabalhista, de cada Sebrae UF e do Sebrae NA, devem ser alocados em ações de capacitação dos seus quadros efetivos, vinculadas à classificação funcional “Capacitação de Recursos Humanos – Internos”. Deve ser alocado, também, o custo da UC Sebrae atribuído a cada Sebrae UF.

##### 2.1.1.2. Limite de Tecnologia da Informação e Comunicação

O mínimo de 2% (dois por cento) do valor da Contribuição Social Ordinária Lei 8.154/90 e Contribuição Social do Nacional Resolução CDN 20/92, devem ser alocados em ações vinculadas à classificação funcional “Tecnologias da Informação e Comunicação”. As despesas com pessoal, encargos e benefícios não podem ser considerados no cálculo do limite.

#### 2.1.2. Focando os Grupos de Despesas

##### 2.1.2.1. Pessoal, Encargos e Benefícios

- (1) O máximo de 55% (cinquenta e cinco por cento) sobre a soma da Contribuição Social Ordinária Lei 8.154/90, Contribuição Social do Nacional Resolução CDN 20/92, exceções previstas normativamente, bem como, as Receitas com Terceiros dos Sebrae UF, no exercício.
- (2) O máximo de 15% (quinze por cento) sobre a soma da Contribuição Social Ordinária do Sebrae NA e das Receitas com Terceiros do Sebrae NA, no exercício.

Na verificação do atendimento do limite de Pessoal, Encargos e Benefícios, não serão computadas as despesas:

- (1) Relativas a incentivos à demissão incentivada; e
- (2) Decorrentes de decisão judicial.

### **2.1.2.2. Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda - Despesas com divulgação de produtos, serviços e ações de natureza institucional**

O máximo de 5,5% (cinco e meio por cento) sobre o total do cenário de recurso, exceto o Saldo de Exercícios Anteriores, dos Sebrae UF e Sebrae NA.

### **2.1.2.3. Bens Móveis**

O máximo de 3% (três por cento) em investimento para aquisição de móveis, sobre a soma da Contribuição Social Ordinária Lei 8.154/90, Contribuição Social do Nacional Resolução CDN 20/92 e das Receitas com Terceiros, incluindo as receitas de alienação de bens móveis. Os investimentos realizados em projetos de Modernização da Infraestrutura de Informação e Comunicação e de Construção e Reformas, não farão parte da base de dados.

### **2.1.2.4. Custeio Administrativo**

A participação da Contribuição Social Ordinária para custeio administrativo, incluindo-se os gastos com a manutenção dos Conselhos, deverá se limitar ao valor estabelecido para estas despesas (5%), na forma da Lei no 8.029 e alterações previstas na Lei 8.154/90, conforme destacado abaixo:

*“Art. 11 alíneas “c” e “d” definem que:*

- c) até cinco por cento serão utilizados para o atendimento das despesas de custeio do serviço social autônomo a que se refere o art. 8º; e*
- d) cinco por cento serão utilizados para o atendimento das despesas de custeio dos serviços de apoio às micro e pequenas empresas de que trata o parágrafo único do art. 9º.”*

O valor que exceder esse limite deverá ser suportado por Receitas de Terceiros, no exercício. Também comporão o limite as antecipações da Contribuição Social Ordinária, realizadas por meio de programas de demissão incentivada.

Serão consideradas como Custeio Administrativo as despesas com manutenção das atividades de gestão interna e de pessoal vinculados aos projetos e processos, tais como: Conselho Deliberativo, Administração, Finanças, Planejamento, Orçamento, Contabilidade, Jurídico, Auditoria e Controle interno.

Não serão considerados como despesas de Custeio Administrativo, tais como: despesas de viagens vinculadas aos programas, projetos e processos finalísticos, amortização de empréstimo em geral, bens móveis/imóveis, divulgação, anúncios, publicidade e propaganda, bem como as despesas de pessoal de projetos e processos finalísticos do SEBRAE, e, ainda, quaisquer despesas vinculadas à finalidade de operações especiais.

## **2.1.3. Focando as Receitas e o Fundo de Reserva**

### **2.1.3.1. Contrapartida da Contribuição Social**

Os Sebrae UF, individualmente, deverão captar recursos próprios mediante a geração de receitas de serviços e produtos; receitas de convênios, subvenções e auxílios; e receitas de convênios com o Sebrae NA com parceiros externos, que sejam executados no Sebrae UF.

A captação desses recursos deverá ser de no mínimo 5% da arrecadação (Contribuição Social Ordinária

Lei 8.154/90 e Contribuição Social do Nacional Resolução CDN 20/92) do Sebrae UF.

### **2.1.3.2. Fundo de Reserva**

Considera-se Fundo de Reserva a diferença entre o cenário de receitas e as aplicações das despesas. Poderão ser alocados no Fundo de Reserva para 2024 o máximo de 10% (dez por cento) dos recursos da contribuição Social Ordinária e receitas auferidas pelo Sebrae UF e Sebrae NA.

## 2.2 Cenários de Recursos

O Cenário Anual de Recursos Orçamentários do Sistema Sebrae é peça fundamental do processo de elaboração do Plano e visa estimar as disponibilidades de recursos financeiros para a execução das despesas com investimentos e custeio da programação do Sistema Sebrae.

Os recursos estimados no Plano Anual 2024 do Sistema Sebrae compreendem:

- (1) Receitas auferidas pelo Sebrae NA;
- (2) Receitas auferidas pelos Sebrae UF;
- (3) Investimentos alocados por parceiros; e
- (4) Saldo financeiro do exercício anterior.

O Cenário Anual de Recursos Orçamentários do Sebrae UF é composto de:

- (1) Receitas transferidas pelo Sebrae NA;
- (2) Receitas auferidas pelo Sebrae UF.

As receitas oriundas de transferências do Sebrae NA que compõem o Cenário de Recursos do Sebrae UF, são:

- (1) Contribuição Social Ordinária - Lei 8.154/90 e Contribuição Social Nacional - Resolução CDN 20/92, do exercício;
- (2) Contribuição Social do Sebrae Nacional para Programas Nacionais, Projetos e Processos; e
- (3) Convênios com o Sebrae NA.

A estimativa e a distribuição das receitas de Contribuição Social para o Cenário de Recursos Orçamentários de 2024, foram elaboradas com base na previsão da arrecadação para 2024, que é de R\$ 5,404 bilhões, conforme Cenário de Recursos Intermediário que apresenta tendência de alta. O resultado projeta um crescimento nominal anual de 13,1% se comparado com a previsão de arrecadação para o ano de 2023.

A distribuição de Receita de Contribuição Social obedecerá à forma prevista no art. 11, da Lei nº 8.154/90, que alterou a Lei nº 8.029/90, no Decreto nº 99.570/90 e nos atos normativos vigentes no Sebrae.

A participação de cada Sebrae UF na distribuição da Contribuição Social Ordinária não poderá ser inferior a 1,5% (um e meio por cento) do total destinado aos Sebrae/UF. Os ajustes necessários ocorrerão pela “Complementação da Programação Operacional Sebrae UF”.

A estimativa do saldo financeiro do exercício anterior poderá ser utilizada, desde que não ultrapasse o valor da disponibilidade financeira apurada na Demonstração do Fluxo de Caixa – DFC, e o valor das aplicações financeiras de longo prazo, ambas do exercício anterior.

### 2.2.1. Liberação Mensal de Recursos

O cronograma mensal de repasse da Contribuição Social Ordinária – Lei 8.154/90 e Contribuição Social do Nacional – Resolução CDN 20/92 aos Sebrae UF respeitará a regra de repasse da Receita Federal do



Brasil (RFB) para o Sebrae NA, na qual os recursos recebidos no mês são liberados no próprio mês.

O acumulado das fontes de recursos da Contribuição Social Ordinária – Lei 8.154/90, Contribuição Social do Nacional – Resolução CDN 20/92 e Contribuição Social do Nacional – Programas, Projetos e Processos, previstos pelos Sebrae UF, deverão ser menores ou iguais ao valor do montante de recursos da transferidora, fixados pelo Sebrae NA.



F U T U R O



E S G

# Parte 3

## Tempos e Movimentos

I N O V A Ç Ã O

D E S E N V O L V I M E N T O

### 3. Cronograma do Plano Anual 2024

#	AÇÃO	QUANDO	
		DATA DE INÍCIO	DATA DE TÉRMINO
1.	Aprovação do Documento de Referência das Diretrizes do Plano Anual 2024 pelo CDN.	17/08	17/08
2.	Seminário de Planejamento – Abertura do Processo de Planejamento do Plano Anual 2024.	18/08	18/08
3.	Construção do Plano Anual 2024 do Sebrae NA.	19/08/2023	13/10/2023
4.	Construção do Plano Anual 2024 dos Sebrae UF.	19/08/2023	29/09/2023
5.	Análise de consistência do Plano Anual 2024 dos Sebrae UF - UGE/UGOC/Gestores dos Programas Nacionais.	02/10/2023	13/10/2023
6.	Análise de consistência do Plano Anual 2024 do Sebrae NA.	16/10/2023	27/10/2023
7.	Envio formal do Plano Anual 2024 pelos Sebrae UF ao Sebrae NA com aprovação do CDE.	09/10/2023	31/10/2023

#	AÇÃO	QUANDO	
		DATA DE INÍCIO	DATA DE TÉRMINO
8.	Detalhamento dos Projetos e Processos Estratégicos pelos Sebrae UF.	09/10/2023	18/03/2024
9.	Análise de aderência dos Projetos e Processos Estratégicos pelos Gestores dos Programas Nacionais <sup>8</sup> .	09/10/2023	28/03/2024
10.	Elaboração do Relatório do Plano Anual 2024.	03/11/2023	03/11/2023
11.	Aprovação do Plano Anual 2024 do Sistema Sebrae pela DIREX.	08/11/2023	08/11/2023
12.	Aprovação pelo CDN do Plano Anual 2024 do Sistema Sebrae.	30/11/2023	30/11/2023
13.	Envio do Plano Anual 2024 do Sistema Sebrae aprovado pelo CDN ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio.	30/11/2023	30/11/2023

<sup>8</sup> O desembolso da CSN, nos termos da IN 37, considerará os valores que constam do detalhamento, sendo vedado o início da execução de valores de CSN não alocados em Projetos ou Processos.

## DISPOSIÇÕES FINAIS

Para que a elaboração do Plano Anual 2024, algumas regras devem ser seguidas, quais sejam:

- (1) É vedada a transferência de recursos para Entidades parceiras, destinada a aplicações em bens móveis e imóveis;
- (2) Os investimentos de Parceiros para alavancagem, deverão ser objeto de pactuação, por ocasião da estruturação do Projeto, com registro no sistema corporativo;
- (3) A gestão do Plano Anual 2024 será realizada em sistema corporativo de Gestão Estratégica e monitorada pela Rede UGE, coordenada pela UGE NA;  
As situações não previstas serão decididas pela Diretoria Executiva do Sebrae NA, em acordo com o CDN.



# Anexo I

## Cenário de Recursos (RECEITA DE CONTRIBUIÇÃO SOCIAL)

### RECEITA DE CONTRIBUIÇÃO SOCIAL CONSOLIDAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DOS RECURSOS ORÇAMENTO 2024

R\$ 1.000

Sebrae/UF / Região	CSO - Lei nº 8154 / 90				CSN - Res. CDN 20/92			Total	
	Operacional	Custeio	SubTotal	% Part.	Equalização	Complemento da Programação Operacional	SubTotal	Valor	% Part.
<b>NORTE</b>	<b>163.680</b>	<b>47.974</b>	<b>211.654</b>	<b>9,02</b>	<b>158.532</b>	<b>88.988</b>	<b>247.519</b>	<b>459.173</b>	<b>13,55</b>
ACRE	6.872	6.065	12.937	0,55	19.230	18.678	37.908	50.845	1,50
AMAPÁ	5.931	5.999	11.930	0,51	18.839	20.077	38.915	50.845	1,50
AMAZONAS	40.896	7.900	48.796	2,08	29.008	7.279	36.287	85.083	2,51
PARÁ	72.544	8.810	81.355	3,47	29.008	9.504	38.511	119.866	3,54
RONDÔNIA	17.113	6.694	23.807	1,01	22.815	4.223	27.038	50.845	1,50
RORAIMA	5.598	6.035	11.633	0,50	18.448	20.764	39.212	50.845	1,50
TOCANTINS	14.725	6.471	21.197	0,90	21.185	8.463	29.648	50.845	1,50
<b>NORDESTE</b>	<b>452.465</b>	<b>69.588</b>	<b>522.053</b>	<b>22,25</b>	<b>238.384</b>	<b>82.770</b>	<b>321.153</b>	<b>843.207</b>	<b>24,88</b>
ALAGOAS	24.476	6.673	31.149	1,33	26.856	6.471	33.327	64.476	1,90
BAHIA	124.542	10.889	135.431	5,77	18.448	18.131	36.579	172.009	5,07
CEARÁ	70.764	8.384	79.148	3,37	29.008	11.391	40.399	119.547	3,53
MARANHÃO	51.496	7.530	59.026	2,52	29.008	8.863	37.871	96.897	2,86
PARAÍBA	31.848	6.955	38.803	1,65	29.008	7.313	36.321	75.124	2,22
PERNAMBUCO	78.713	9.122	87.835	3,74	29.008	12.874	41.881	129.716	3,83
PIAUI	25.139	6.666	31.805	1,36	26.596	6.235	32.830	64.636	1,91
RIO GRANDE DO NORTE	27.450	6.881	34.331	1,46	26.596	6.268	32.864	67.195	1,98
SERGIPE	18.038	6.488	24.525	1,05	23.858	5.224	29.082	53.607	1,58
<b>SUDESTE</b>	<b>947.113</b>	<b>74.037</b>	<b>1.021.150</b>	<b>43,515</b>	<b>65.903</b>	<b>137.937</b>	<b>203.840</b>	<b>1.224.990</b>	<b>36,14</b>
ESPÍRITO SANTO	44.985	8.297	53.282	2,27	29.008	8.560	37.568	90.850	2,68
MINAS GERAIS	210.850	16.471	227.321	9,69	18.448	28.275	46.723	274.044	8,08
RIO DE JANEIRO	151.295	12.582	163.877	6,98	18.448	26.152	44.599	208.476	6,15
SÃO PAULO	539.983	36.687	576.670	24,57	-	74.950	74.950	651.620	19,22
<b>SUL</b>	<b>335.183</b>	<b>35.496</b>	<b>370.679</b>	<b>15,80</b>	<b>76.463</b>	<b>49.944</b>	<b>126.407</b>	<b>497.085</b>	<b>14,66</b>
PARANA	123.264	12.179	135.443	5,77	29.008	17.726	46.734	182.177	5,37
RIO GRANDE DO SUL	120.970	12.325	133.295	5,68	18.447	20.288	38.735	172.030	5,08
SANTA CATARINA	90.948	10.992	101.940	4,34	29.008	11.930	40.938	142.878	4,22
<b>CENTRO OESTE</b>	<b>187.503</b>	<b>33.648</b>	<b>221.151</b>	<b>9,42</b>	<b>112.576</b>	<b>31.476</b>	<b>144.052</b>	<b>365.203</b>	<b>10,78</b>
DISTRITO FEDERAL	29.937	7.320	37.257	1,59	26.987	6.336	33.323	70.580	2,08
GOIAS	71.521	9.457	80.978	3,45	29.008	10.548	39.556	120.534	3,56
MATO GROSSO	48.741	8.769	57.510	2,45	28.421	7.178	35.599	93.109	2,75
MATO GROSSO DO SUL	37.303	8.102	45.405	1,93	28.160	7.414	35.574	80.980	2,39
<b>SEBRAE/UF</b>	<b>2.085.944</b>	<b>260.743</b>	<b>2.346.687</b>	<b>45,00</b>	<b>651.858</b>	<b>391.114</b>	<b>1.042.972</b>	<b>3.389.659</b>	<b>65,00</b>
<b>SEBRAE/NA</b>	<b>2.607.430</b>	<b>260.743</b>	<b>2.868.173</b>	<b>55,00</b>	<b>1.564.458</b>	<b>-</b>	<b>1.564.458</b>	<b>1.825.201</b>	<b>35,00</b>
<b>TOTAL LÍQUIDO</b>	<b>4.693.374</b>	<b>521.486</b>	<b>5.214.860</b>	<b>100,00</b>	<b>2.216.316</b>	<b>391.114</b>	<b>2.607.430</b>	<b>5.214.860</b>	<b>100,00</b>
<b>TAXA INSS</b>	<b>189.140</b>	<b>189.140</b>	<b>189.140</b>	<b>3,50</b>	<b>189.140</b>	<b>189.140</b>	<b>189.140</b>	<b>189.140</b>	<b>3,50</b>
<b>TOTAL BRUTO</b>	<b>4.882.514</b>	<b>710.626</b>	<b>5.404.000</b>	<b>100,00</b>	<b>2.216.316</b>	<b>391.114</b>	<b>2.607.430</b>	<b>5.404.000</b>	<b>100,00</b>

F U T U R O

E S G



I N O V A Ç Ã O

D E S E N V O L V I M E N T O