

PLANO ANUAL 2023

SISTEMA SEBRAE



2022 © Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Todos os direitos reservados

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

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Unidade de Gestão Estratégica

SGAS 605 – Conjunto A – Asa Sul – Brasília/DF – CEP 70200-904

Tel.: +55 61 3348-7180

Site: www.sebrae.com.br

CONSELHO DELIBERATIVO NACIONAL

José Roberto Tadros

Presidente

DIRETORIA EXECUTIVA

Carlos do Carmo Andrade Melles

Diretor-Presidente

Bruno Quick Lourenço de Lima

Diretor Técnico

Eduardo Diogo

Diretor de Administração e Finanças

Adriane Ricieri Brito

Gerente da Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência

Fausto Ricardo Keske Cassemiro

Gerente Adjunto da Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência

Aretha Alexandra Pedroso Guimarães Trindade Zarlenga

Coordenadora do Núcleo de Estratégia, Planejamento e Monitoramento

Suélia Nascimento

Gerente da Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade

Ernani Tiberio Pereira da Costa

Gerente Adjunto da Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade



EQUIPE TÉCNICA

Unidade de Gestão Estratégica – UGE

Alessandra Campos Martins de Lima Ciuffo

Alexandre de Oliveira Ambrosini

Aline Soares Silva

Andrea Restrepo Ramirez

Andreia Moreira Barbosa

Denise Rochael

Denise Rodrigues Silva

Helbert Danilo Freitas de Sá

Jessica Braga Lakiss Gusmão

Joana Bona

José Marcelo Goulart de Miranda

Laura Angélica Moreira Silva

Lívia Cristina Sartim Pereira

Maurício Magalhães Hildebrand

Murilo de Aquino Terra

Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade – UGOC

Antônio Carlos Silva dos Santos

Eliane Borges Marcilio

Francisco das Chagas e Silva Filho





SUMÁRIO



APRESENTAÇÃO	5
INTRODUÇÃO	7
Capítulo 1 – A Estratégia do Sistema Sebrae	8
Capítulo 2 – O Processo de Planejamento do Sistema Sebrae	16
Capítulo 3 – Os Cenários para 2023	22
Capítulo 4 – O Plano Anual do Sistema Sebrae	34
Capítulo 5 – O Orçamento	36
Capítulo 6 – Gestão e Monitoramento do Plano Anual 2023	41
<i>ANEXO I – Visão Geral do Plano Anual 2023 – Sistema Sebrae</i>	<i>52</i>
<i>ANEXO II – Visão Global do Plano Anual 2023 – Sebrae Nacional</i>	<i>53</i>
<i>ANEXO III – Visão Detalhada do Plano Anual 2023 – Sebrae UF</i>	<i>54</i>
<i>ANEXO IV – Composição das Receitas – Região Centro-Oeste</i>	<i>55</i>
<i>ANEXO V – Composição das Receitas – Região Nordeste</i>	<i>56</i>
<i>ANEXO VI – Composição das Receitas – Região Norte</i>	<i>57</i>
<i>ANEXO VII – Composição das Receitas – Região Sudeste</i>	<i>58</i>
<i>ANEXO VIII – Composição das Receitas – Região Sul</i>	<i>59</i>






APRESENTAÇÃO


“Sei que nada será como antes, amanhã.”

Milton Nascimento




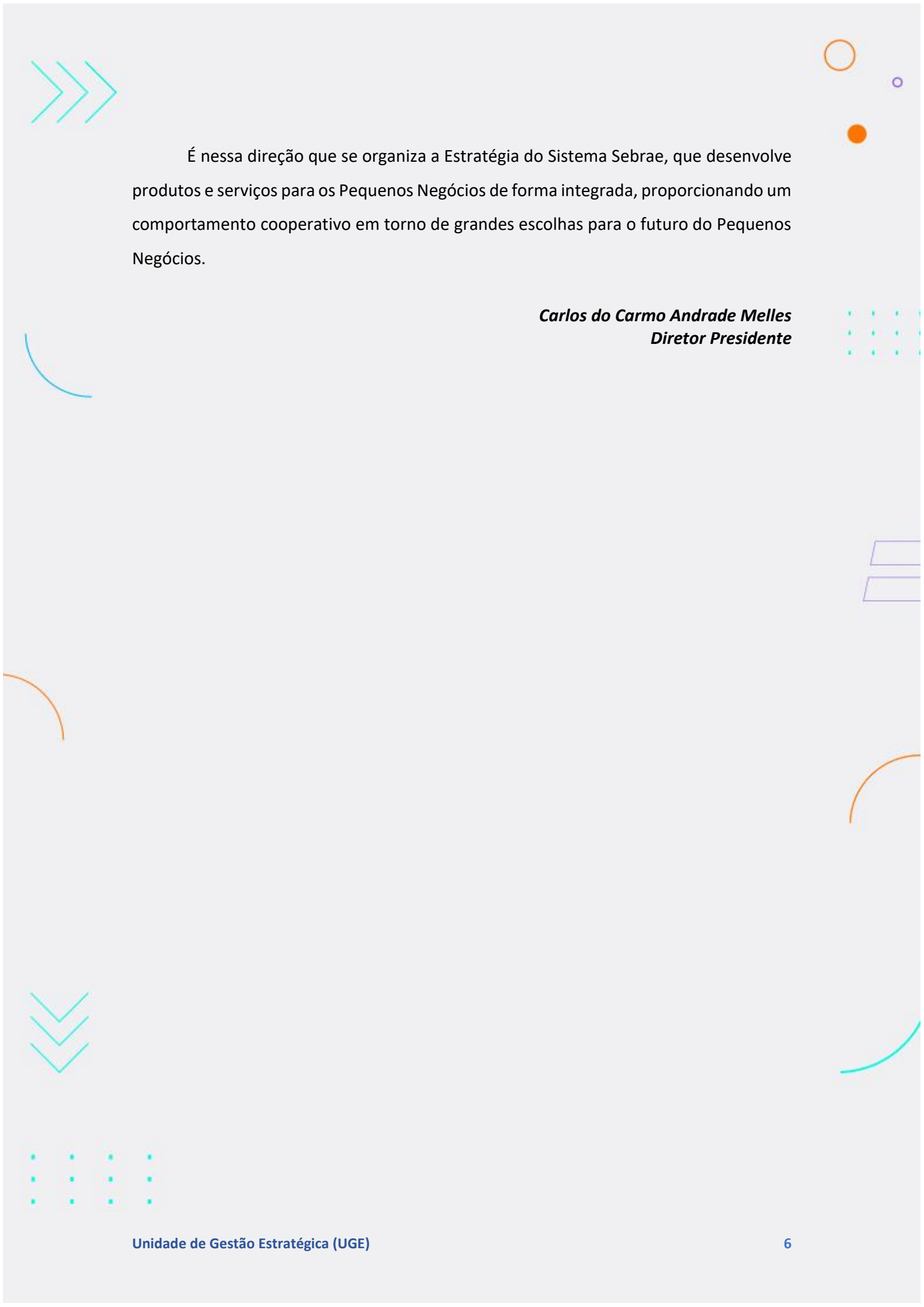
Um processo de mudança exige resignificar aquilo que um dia foi acatado como satisfatório. O Sebrae se transforma na medida que a sociedade avança, também em decorrência dos instrumentos de trabalho que estão, cada dia, mais ágeis. Transformar o Sebrae no Sebrae que o Brasil precisa é uma obra de vários. O Sistema Sebrae uniu esforços para transformar e institucionalizar o Processo de planejar. Nesse sentido, ao enfatizarmos o planejamento, a visão estratégica e a seletividade, conseguimos para o ano de 2023 promovermos as mudanças que precisamos.

Um planejamento feito em Rede, de forma colaborativa entre Sebrae NA e os Sebrae UF e, que mobilizou durante três meses mais de 2.358 Colaboradores pensando e estruturando um ano de 2023 potente e desafiador. Esse movimento elevou o Sistema Sebrae a um novo patamar de engajamento institucional e transparência em prol dos Pequenos Negócios.



Este Plano Anual 2023 é fruto de um processo que reflete a Estratégia Nacional em torno da qual o Sistema Sebrae atua para gerar valor público para os Pequenos Negócios. As Unidades de Negócio do Sebrae Nacional, as Unidades de Negócio Locais, sempre em parceria com as Unidades de Gestão Estratégica do Sebrae NA e Sebrae UF, elegeram, de forma integrada e transparente, os Resultados-Chave que vamos entregar em 2023. Neste momento, o desafio de tornar permanentes e contínuas todas as conquistas realizadas até aqui, divide espaço com o compromisso do Sebrae em intensificar a evolução da trajetória de simplificação e modernização do Ambiente de Negócios, a expansão e fortalecimento da Educação Empreendedora, a promoção do acesso ao Crédito assistido e de promoção de forma permanente da Inovação e internalização dos Pequenos Negócios.





É nessa direção que se organiza a Estratégia do Sistema Sebrae, que desenvolve produtos e serviços para os Pequenos Negócios de forma integrada, proporcionando um comportamento cooperativo em torno de grandes escolhas para o futuro do Pequenos Negócios.

Carlos do Carmo Andrade Melles
Diretor Presidente




INTRODUÇÃO



O **Plano Anual 2023** é o instrumento de Planejamento que materializa a Estratégia do Sistema Sebrae, por meio dos Programas Nacionais, Resultados-Chave, Projetos e Processos Estratégicos.

Este Relatório consolida o Plano Anual do Sistema Sebrae para 2023 e está estruturado em 6 Capítulos, assim distribuídos:



O **Capítulo 1** traça a Estratégia do Sistema Sebrae, que tem como norte a Visão de Futuro do Sebrae para 2023 que se desdobra em Perspectivas de Desenvolvimento, Objetivos Estratégicos e Programas Nacionais.

O **Capítulo 2** traça o caminho percorrido para a consolidação do Plano Anual 2023.

O **Capítulo 3** lança um olhar para o futuro, em uma análise do Cenário econômico e perspectivas para 2023, além das perspectivas dos Pequenos Negócios e a atuação do Sebrae para 2023.

O **Capítulo 4** detalha o Plano Anual 2023 apresentando uma visão global do Plano Anual 2023 do Sistema Sebrae, o grau de adesão aos Programas Nacionais, a aplicação de recursos, os Resultados-Chave, os Cenários de Recursos a partir da Estratégia, além de uma visão detalhada do Plano Anual 2023.

O **Capítulo 5** esboça o Cenário Orçamentário para 2023, detalhando as fontes e aplicação de recursos, bem como a transferência para os Sebrae UF.

O **Capítulo 6** descreve como se dará a Gestão e Monitoramento do Plano Anual 2023.

Com este **Plano Anual 2023**, o Sebrae mantém a sua agenda estratégica alinhada às oportunidades e às questões mais relevantes para os Pequenos Negócios.

Capítulo 1 – A Estratégia do Sistema Sebrae

O propósito do Sebrae de *“Transformar os Pequenos Negócios em protagonistas do desenvolvimento sustentável do Brasil”*, somado à visão de futuro em *“Ser referência na promoção do Empreendedorismo e Geração de Valor para os Pequenos Negócios”*, nos convoca a fazer muito mais e, assim, sermos cada vez mais, o Sebrae que o Brasil precisa.

“Ser referência na promoção do Empreendedorismo e geração de valor para os Pequenos Negócios” - Essa é a Visão de Futuro que o Sistema Sebrae deseja. Alcançá-la será uma conquista estratégica, que repercutirá em toda a Sociedade. Essa visão é o ponto de partida para a construção de uma agenda estratégica, que contribuirá para que o Sistema Sebrae empreenda uma trajetória de desenvolvimento sustentável para os Pequenos Negócios. Essa Visão de Futuro incorpora sete atributos fundamentais:

- a) Prosperidade:** Potencializa o trabalho com Grupos de Unidades por meio do compartilhamento, da escala e da autonomia.
- b) Credibilidade:** Reputação gerada pela jornada do Sebrae.
- c) Acessibilidade:** Acesso aos serviços com capilaridade, conveniência e preço atrativo.
- d) Relacionamento:** Experiência que nasce na compreensão da necessidade e participação na Jornada do Cliente.
- e) Customização:** Adaptação do serviço à necessidade do Cliente.
- f) Excelência em Gestão:** Crescimento, produtividade, competitividade e longevidade para o protagonismo dos Pequenos Negócios.
- g) Agilidade:** Capacidade de atender o Cliente com a qualidade requerida e no tempo determinado, conforme a complexidade de cada tema.

O Planejamento Estratégico 2023 do Sistema Sebrae representa a aspiração de um ambiente socioeconômico favorável aos Pequenos Negócios, com forte empreendedorismo, elevada produtividade da economia, mais e melhores oportunidades de trabalho. Um ambiente dinâmico, competitivo, com forte base tecnológica, inclusivo e diversificado, que incorpora novas formas de organização da

produção, adota inovação permanente, fortalece a identidade e insere os Pequenos Negócios, cada vez mais, nos mercados globais e na nova economia.

Para Alinhar este conjunto de desafios, o Planejamento Estratégico 2023 foi organizado em um Mapa da Estratégico, Figura 1 abaixo, que traça 18 (dezoito) Objetivos Estratégicos, alocados em 4 (quatro) Perspectivas de Desenvolvimento – Sociedade/Ecosistema, Clientes, Processos Internos e Recursos. Estes Objetivos são interdependentes e organizados dentro de uma cadeia de causa e efeito que visam, principalmente mobilizar os recursos do Sebrae para assegurar o seu alinhamento organizacional, melhorar a infraestrutura de dados, ampliar a fonte de recursos e promover uma constante evolução digital.

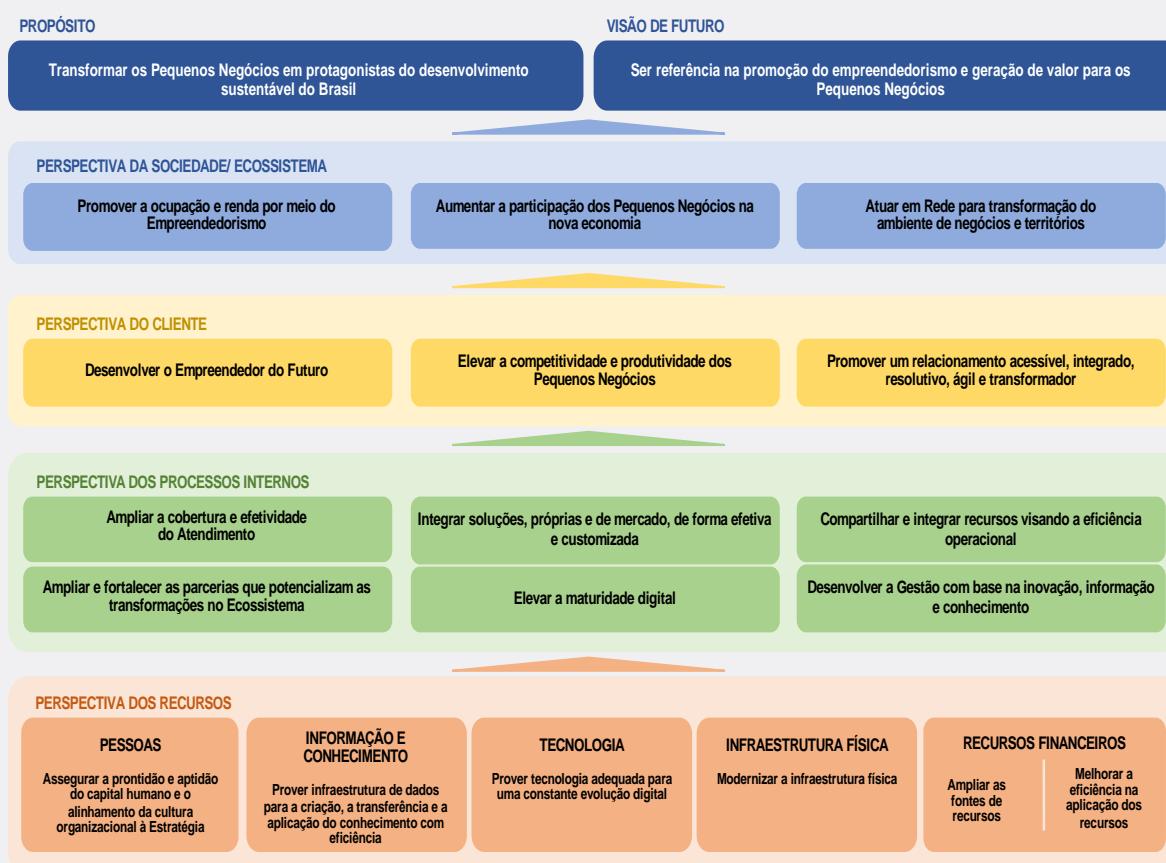


Figura 1 – Mapa da Estratégia.

A partir do Planejamento Estratégico 2023 estabelecido, o Sistema Sebrae trabalhou o Plano Anual 2023, a partir de direcionadores de Valor Público que nos dá a sustentação para a efetiva execução do Plano, possibilitando assim a mensuração de resultados e do impacto gerado para o Pequenos Negócios. Esses direcionadores estão segmentados conforme Figura 2 abaixo:



Figura 2 – Direcionador de Valor Público.

A partir dos Objetivos Estratégicos estabelecidos no Planejamento Estratégico 2023, o Plano Anual 2023, estará suportado por uma Carteira de 10 (dez) Programas Nacionais, quais sejam:

(1) Ambiente de Negócios

Objetivo: Fomentar a atuação do Sistema Sebrae e sua rede de parceiros na promoção e fomento do empreendedorismo e na implementação de medidas de melhoria do ambiente de negócios para a dinamização e desenvolvimento da economia local nos territórios.

(2) Brasil + Competitivo

Objetivo: Elevar a produtividade, competitividade, sustentabilidade e participação dos Pequenos Negócios no mercado com base na atuação setorial nos territórios.



(3) Brasil + Inovador

Objetivo: Promover a geração e acelerar Pequenos Negócios inovadores, disponibilizar tecnologias para negócios de base tradicional e estimular ecossistemas de inovação.

(4) Cliente em Foco

Objetivo: Aprimorar e sincronizar o atendimento especializado e a oferta de soluções do Sebrae nos territórios e integrar, qualificar e ampliar o atendimento digital do Sebrae com foco em um relacionamento orientado à geração de valor aos seus Clientes.

(5) Educação Empreendedora

Objetivo: Tornar a Educação Empreendedora acessível a todos profissionais de educação e estudantes, a partir da Educação Básica e, prioritariamente, da Rede Pública de Ensino, por meio do desenvolvimento de competências empreendedoras, a partir das competências sócio emocionais.

(6) Gestão da Marca Sebrae

Objetivo: Promover a imagem institucional do Sebrae, por meio do desenvolvimento e da disseminação de estratégias de branding para nortear a comunicação de todo o Sistema Sebrae.

(7) Gestão Estratégica de Pessoas

Objetivo: Consolidar uma política única e práticas integradas de Gestão de Pessoas para o Sistema Sebrae.

(8) Inteligência de Dados

Objetivo: Promover um ecossistema de dados que contempla os processos do ciclo de vida dos dados do Sistema Sebrae para suportar o desenvolvimento de serviços de inteligência que gerem valor para o negócio do Sebrae e dos seus Clientes.

(9) Portfólio em Rede

Objetivo: Promover, através da Rede de Soluções, o alinhamento e o desenvolvimento do Portfólio Sebrae e a efetividade das soluções ofertadas para o atendimento às necessidades dos clientes Sebrae.

(10) Sebrae + Finanças

Objetivo: Criar, desenvolver e ampliar mecanismos que contribuam para a ampliação do acesso a recursos e serviços financeiros, a promoção da educação, orientação e gestão financeira, contribuindo para a geração de ambientes de negócio mais competitivos.

Complementando os 10 (dez) Programas Nacionais, estruturamos o **Programa Nacional de Transformação Digital e Organizacional**, que tem por objetivo atuar transversalmente em todo o Sistema Sebrae, a partir de 3 (três) Temas Indutores, quais sejam: (1) Transformação Digital e Organizacional (Governança, Modelagem e Evolução Organizacional, Processos, Tecnologia e Pessoas); (2) Cyber Segurança (Investimentos em Segurança); (3) Tecnologia (Governança e Infraestrutura de TI).

Além do Planejamento Estratégico 2023 que se materializa nos Programas Nacionais, tais Programas se organizam em 4 (quatro) Eixos Estratégicos de atuação que consolidam a Rede Integrada do Sistema Sebrae, conforme Figura 3 abaixo:





Figura 3 – Eixos Estratégicos.


- 1. Melhorar o Ambiente de Negócios para as Pequenas Empresas:** Atuamos para melhorar o Ambiente de Negócios a partir das premissas da liberdade de empreender, direcionando a atuação do Sistema Sebrae e sua Rede de Parceiros na implementação de medidas de melhoria, simplificação, sustentabilidade e desburocratização do Ambiente de Negócios.

Programas Nacionais associados: (1) Ambiente de Negócios.


O Eixo Estratégico que melhora o Ambiente de Negócios para as Pequenas Empresas, tem como premissa agir equilibradamente junto ao universo dos Pequenos Negócios do Brasil. Todos no Sistema Sebrae conscientes quanto à importância de fazer o conjunto dos Pequenos Negócios contribuir de forma sistêmica para evolução do Brasil como um todo.

- 2. Desenvolver Empreendedores:** Atuamos para formar Empreendedores para termos Empresários e potenciais Empresários dos Pequenos Negócios plenamente preparados para um mercado dinâmico, competitivo, de elevada produtividade, promovendo mais e melhores oportunidades de trabalho.


- 
- 
- Programas Nacionais associados:** (1) Brasil + Competitivo.
(2) Cliente em Foco.
(3) Educação Empreendedora.
(4) Portfólio em Rede.




O Eixo Estratégico que desenvolve Empreendedores, atua de forma rigorosamente Empreendedora, interna e externamente. Todos no Sistema Sebrae conscientes da necessária consistência em seu jeito de atuar, coerência entre discurso e ação, até para ser exemplo para os Pequenos Negócios e para o Brasil como um todo.



- 3. Ampliar o acesso ao Crédito e Capital:** Ampliar o acesso aos Pequenos Negócios a recursos e demais serviços financeiros, bem como à educação e orientação financeira.
- 


- Programas Nacionais associados:** (1) Sebrae + Finanças.



O Eixo que amplia o acesso ao Crédito e Capital, atua na criação de produtos e serviços que ajudem os Pequenos Negócios a fazerem escolhas úteis. Todos no sistema conscientes quanto a relevância das inovações em seu portfólio de produtos, especialmente para ajudar os Pequenos Negócios a fazerem as melhores escolhas quanto ao seu campo de atuação, na direção de áreas efetivamente necessárias ao Brasil.

- 4. Promover a Inovação, Digitalização e Internacionalização de Pequenos Negócios:** Promover a inovação e a digitalização na rotina das Empresas, de forma inclusiva e diversificada, que incorpora novas formas de organização da produção, adota inovação permanente, fortalece a identidade e insere os Pequenos Negócios, cada vez mais, nos mercados globais e na nova economia.
- 

- 
- 
- Programas Nacionais associados:** (1) Brasil + Inovador.
(2) Brasil + Competitivo.




O Eixo que promove a Inovação, Digitalização e Internacionalização dos Pequenos Negócios, atua de forma agorista e ousada, com alta velocidade de adaptação às mudanças externas. Todos no Sistema Sebrae conscientes da importância da cultura de excelência no fazer acontecer que ajude o Brasil a superar rapidamente as travas burocráticas que ainda existem em boa parte do Brasil. Atua em rede, como um grande ecossistema que apoia os Pequenos Negócios do Brasil, de forma que todos sejam conscientes do valor da Rede de Parceiros para a realização do Propósito do Sebrae em patamares mais elevados e, para otimização dos recursos que recebe e gera.

Além dos 4 (quatro) Eixos Estratégicos acima descritos, para o ano de 2022, organizamos ainda, de forma transversal em todos os Eixos, um conjunto de Programas Nacionais, denominados **habilitadores** e **transversais**, que dão a sustentação necessária para entrega de mais e melhores produtos e serviços para os Pequenos Negócios.

Programas Nacionais habilitadores e transversais:

- (1) Gestão da Marca Sebrae.
- (2) Gestão Estratégica de Pessoas.
- (3) Inteligência de Dados.
- (4) Transformação Digital e Organizacional.



Os Programas Nacionais **habilitadores** e **transversais**, contribuem para construir no dia a dia o Sebrae que o Brasil precisa. Todos no Sistema Sebrae conscientes de que o Sebrae está com seu foco nos Pequenos Negócios, à serviço da evolução de todos e do todo, de forma justa, inclusiva e sustentável.

Capítulo 2 – O Processo de Planejamento do Sistema Sebrae

O Processo de Planejamento do Sistema Sebrae segue um Ciclo composto por 4 (quatro) Dimensões, conforme disposto na Figura 4 abaixo:



Figura 4 – Ciclo de Planejamento do Sistema Sebrae.

O Plano Anual representa a Dimensão 4, com horizonte temporal de 1 ano e o processo de estruturação dos Plano Anuais 2023 dos Sebrae UF e do Sebrae NA se deu de forma compartilhada e colaborativa envolvendo toda o Sistema Sebrae, conforme demonstraremos abaixo.

O Plano Anual 2023 seguiu algumas Premissas básicas:

- (1) Sua estruturação deve se dar a partir de uma estratégia de Valor em um ambiente de agilidade e cooperação;
- (2) Engajamento na estruturação do Plano; e
- (3) Orientação para resultados.

O Processo de estruturação do Plano partiu de alguns antecedentes já postos conforme Figura 5, abaixo:

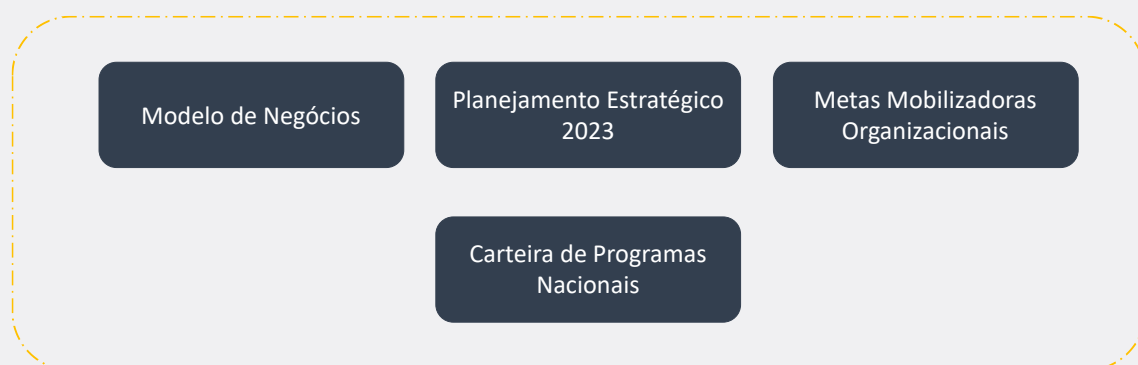


Figura 5 – Antecedentes do Plano Anual 2023.

O **Modelo de Negócios** diz respeito ao modelo de operação do Sebrae.

O **Planejamento Estratégico 2023** é o norteador da nossa estratégia de atuação para o médio prazo e é a partir dele, que se desdobram todos os Programas Nacionais, Resultados-Chave, Projetos e Processos Estratégicos, principais Objetos do Plano Anual 2023, acrescentando ainda o orçamento que suporte toda a nossa atuação.

As **Metas Mobilizadoras Organizacionais** são Indicadores de Efetividade, Eficácia e Eficiência que compõem o Acordo de Resultados pactuado entre o Conselho Deliberativo Nacional (CDN) e o Sistema Sebrae. O Acordo de Resultados não é Objeto do Plano Anual 2023, mas, orienta a estruturação do Plano, haja vista, que tais Metas Mobilizadoras Organizacionais, são também, em alguma medida, Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais.

A **Carteira de Programas Nacionais** direciona todo o Processo de Adesão dos Estados à Estratégia Nacional. Nesses Documentos estão dispostas todas as informações técnicas relativas aos Programas Nacionais, as regras de estruturação dos Projetos e Processos Estratégicos que compõem os Programas, bem como, os Indicadores de Resultado que nos permitem mensurar os resultados e a contribuição dos Programas Nacionais para os Pequenos Negócios.

Além dos Antecedentes mencionados o Processo de estruturação do Plano Anual contou com uma Etapa de elaboração do documento de Diretrizes do Plano Anual 2023,

que estabelece as premissas que vão permear essa estruturação. Essa Etapa se constituiu das seguintes Ações, dispostas na Figura 6:

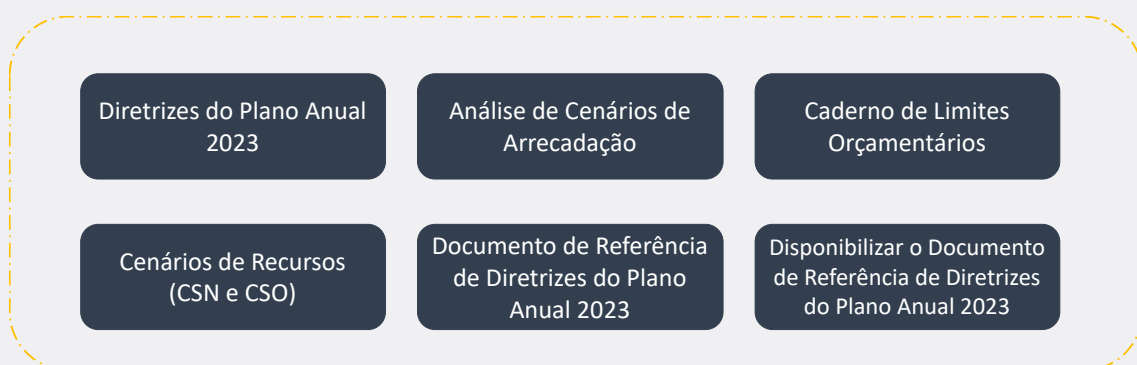
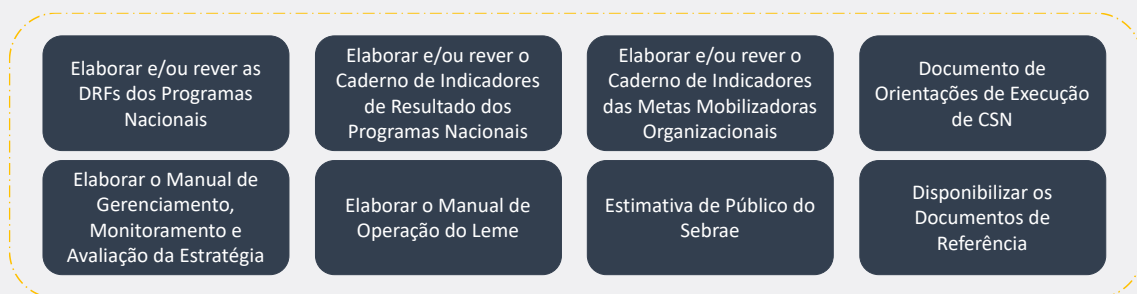


Figura 6 – Processo de elaboração das Diretrizes do Plano Anual 2023.

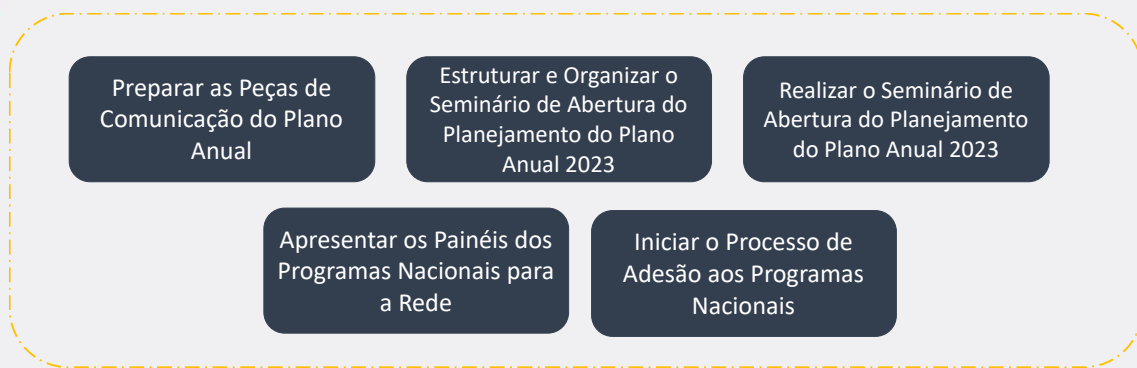
Ainda antes de iniciar a estruturação do Plano Anual 2023 propriamente dito, passamos pela Etapa de elaborar e/ou rever os Documentos de Referência de sustentação do Plano Anual 2023. Essa Etapa se constituiu das seguintes Ações dispostas na Figura 7:



De 24/05/2022 a 05/08/2022

Figura 7 – Processo de elaboração e/ou revisão dos Documentos de Referência do Plano Anual 2023.

Finalizando a preparação para, de fato, iniciarmos a estruturação do Plano Anual 2023, percorremos a Etapa de preparação das Bases para a Estruturação do Plano. Essa Etapa se constituiu das seguintes Ações dispostas na Figura 8:



De 15/07/2022 a 10/08/2022

Figura 8 – Bases do Plano Anual 2023.

Postos os Antecedentes mencionados, bem como as Etapas de elaboração do Documento de Diretrizes do Plano Anual 2023, de elaboração e/ou revisão dos Documentos de Referência de sustentação do Plano e de preparação das Bases para a Estruturação do Plano, iniciamos o Processo de estruturação do Plano Anual 2023, em 2 (duas) Fases, conduzido ao longo dos meses de agosto, setembro e outubro de 2022 e que estão assim dispostos:

FASE 1: Elaborar o Plano Anual 2023

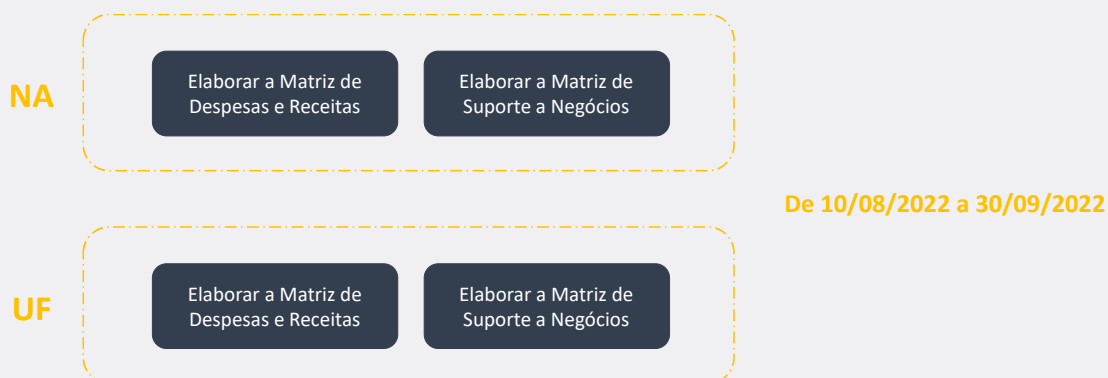




Figura 9 – Processo de planejamento do Plano Anual 2023.

FASE 2: Aprovação do Plano Anual 2023



Figura 10 – Processo decisório do Plano Anual 2023.

Um dos pontos de destaque desse Processo de estruturação do Plano Anual 2023 foi a constituição das Salas de Planejamento. Foram criadas Salas virtuais para cada um

dos Programas Nacionais, compostas pelas Equipes Técnicas do Sebrae NA e Sebrae UF de forma a estruturar o Plano de maneira compartilhada e em rede. Sua dinâmica se deu conforme Figura 11 abaixo:

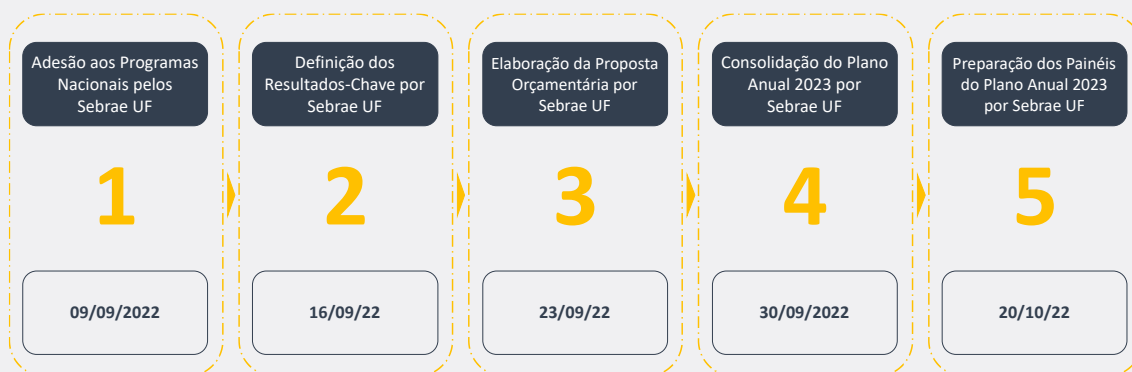


Figura 11 – Fases da Sala de Planejamento.

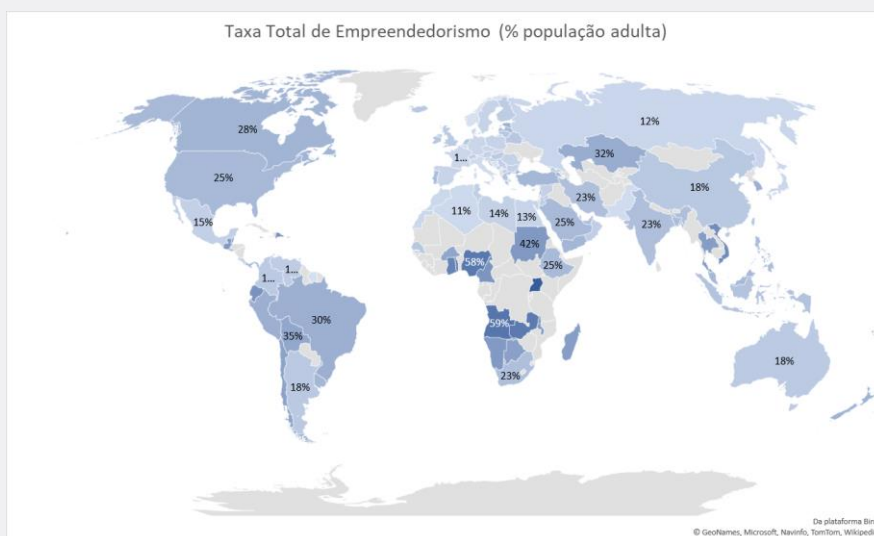
O resultado desse trabalho foi um Planejamento feito em Rede, ao longo de 3 (três) meses, por meio de 10 (dez) Salas de Planejamento compartilhadas entre Sebrae NA e Sebrae UF, com o envolvimento direto de 2.358 (dois mil, trezentos e cinquenta e oito) Colaboradores em todo o Sistema e que se encerrou com 27 (vinte e sete) Reuniões de Apresentação do Plano Anual 2023 pela DIREX UF para a DIREX NA.

Capítulo 3 – Os Cenários para 2023

A história do empreendedorismo está associada à própria evolução dos grandes ciclos econômicos vividos pela humanidade. Segundo Dornelas (2008) empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

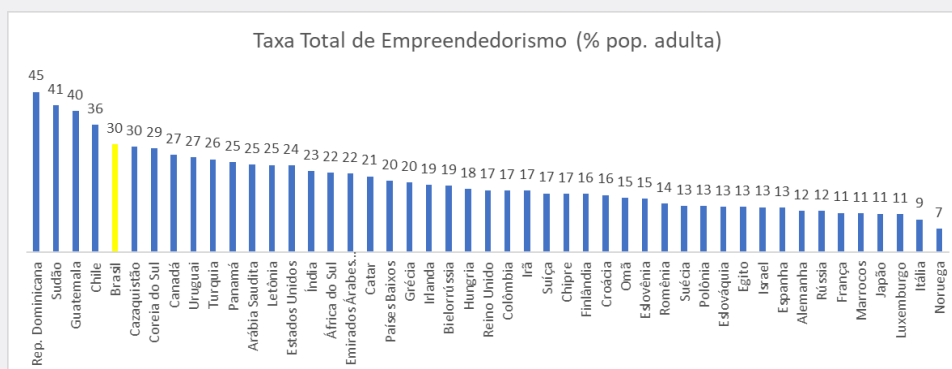
No dia a dia, é possível ver também cada vez mais empreendedores, que, por meio da combinação dos recursos e meios de produção, oferecem produtos e serviços para atender as necessidades do mercado. Das necessidades mais elementares, como a de alimentação e vestuário, às mais sofisticadas, como a aplicação do *deep learning* e da Inteligência Artificial aos processos produtivos.

A pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* é a principal pesquisa sobre empreendedorismo no mundo. Realizada há 22 anos, já participaram mais de 115 países, que respondem por mais de 95% da população e do PIB mundial. Essa pesquisa mostra que o empreendedorismo, medido pela proporção da população adulta (18 a 64 anos) que está envolvida com um empreendimento, é um fenômeno muito diferente em todo o mundo. Altas taxas de empreendedorismo são, muitas vezes, encontradas em países de baixa renda e/ou onde é baixa a presença de grandes corporações. Nesse caso, é comum, que os pequenos negócios, em especial, os de caráter familiar, respondam por parcela elevada da população em atividade.



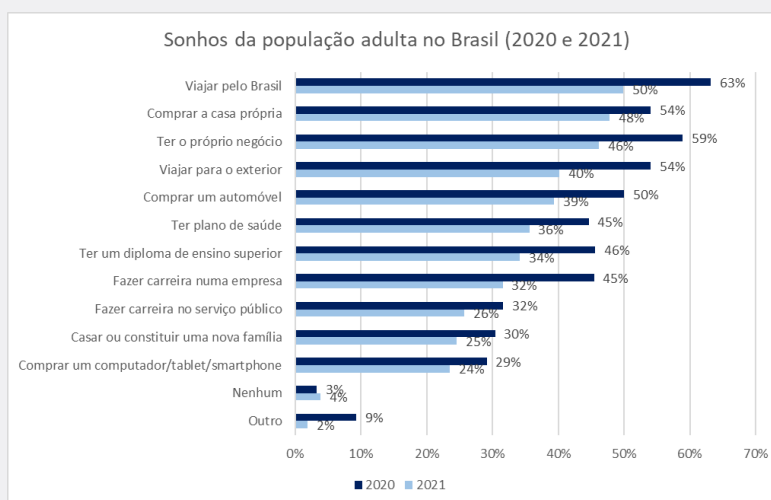
Fonte: Pesquisa GEM

Na última edição da Pesquisa GEM, “Ciclo 2021”, participaram 50 países. Neste ano, o Brasil chegou a 30,4% da população adulta (18 a 64 anos) envolvida com empreendedorismo. Neste ano, a taxa Total de Empreendedorismo brasileira chegou à 5a maior no ranking dos países que participaram da pesquisa, neste último ano.



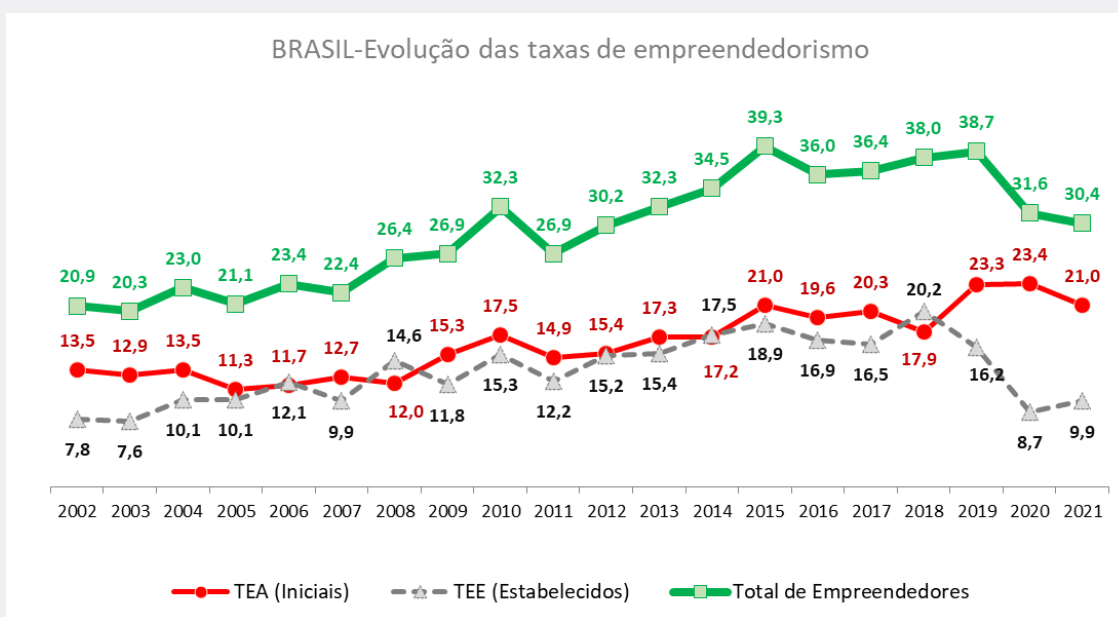
Fonte: Pesquisa GEM

O brasileiro é considerado um país com alto índice de empreendedorismo. Como veremos mais à frente, o país possui altas taxas de empreendedores iniciais, de empreendedores estabelecidos e total. Em parte, isto está associado ao fato de que “ter um negócio próprio” é considerado um dos principais sonhos a serem atingidos. Em 2020, chegou a ser considerado o 2o maior sonho (citado por 59% da população adulta), atrás apenas de “viajar pelo Brasil” (citado por 63% da população adulta), segundo a Pesquisa GEM. Em 2021, foi citado por 46% dos brasileiros adultos, apenas atrás de “viajar pelo Brasil” (50%) e “comprar a casa própria” (48%).



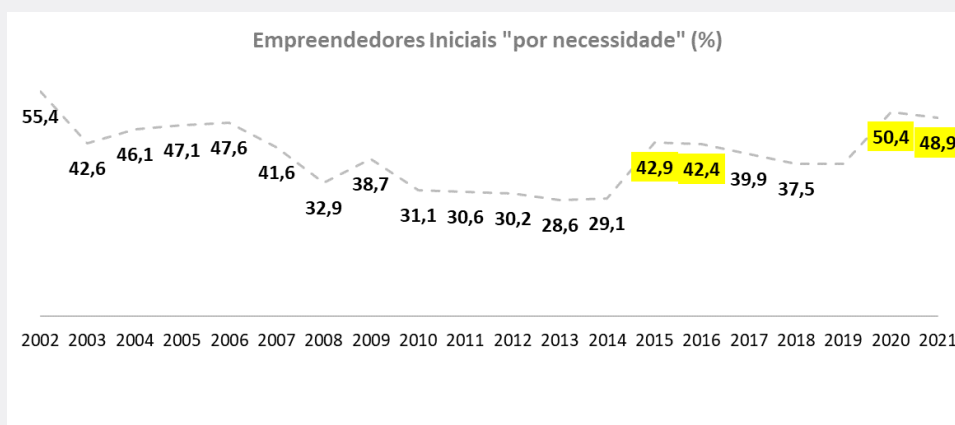
Segundo a pesquisa GEM, em 2021, existiam 43 milhões de brasileiros adultos à frente de um empreendimento e/ou envolvidos na criação de um. Importante destacar que a definição de empreendedorismo da Pesquisa GEM envolve o conjunto das pessoas à frente de um empreendimento, formal ou informal, e aqueles que, embora ainda não possuam um empreendimento, realizaram alguma ação, nos últimos 12 meses, visando ter um negócio próprio nos próximos anos.

No Brasil, a Taxa Total de Empreendedorismo passou de 20,9% para 39,3% da população adulta, entre 2002 e 2015, quase dobrando a taxa, em pouco mais de uma década. Em parte, em função da melhora no ambiente para empreender (p.ex. Lei Geral das MPE, Simples Nacional, criação do MEI etc.), em parte, pelo aumento da vontade de empreender dos brasileiros. Entre 2015 e 2019, a Taxa Total de Empreendedorismo oscilou entre 36 e 39%, caindo, no entanto, em 2020 e 2021, devido à pandemia.



Fonte: Pesquisa GEM

Uma das características dos empreendedores iniciais (os que têm até 3,5 anos de atividade), neste período mais recente, pós pandemia, foi o retorno das taxas elevadas de empreendedorismo por necessidade. Essa taxa que apresentou tendência de queda, entre 2002 e 2014, viu o seu retorno à patamares mais elevados de necessidade nos períodos mais recentes, nos anos de recessão (2015-2016) e de pandemia (2020 e 2021).



Fonte: Pesquisa GEM

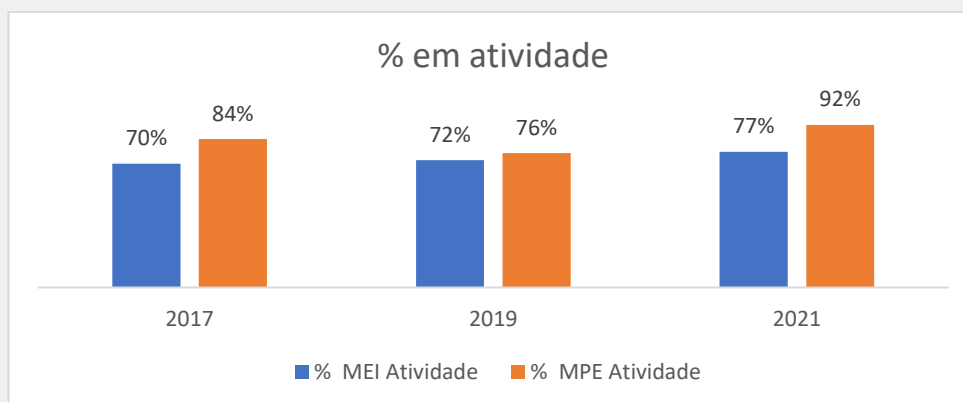
O MEI, criada há quase 12 anos, é importante porta de entrada para formalização da atividade empreendedora. Essa figura jurídica foi criada justamente para incentivar a formalização sem complicações e ainda oferecer vantagens para empreendedores e trabalhadores autônomos. Dentre benefícios e vantagens de formalizar a atividade empreendedora como MEI temos a emissão de notas fiscais, alugar maquinhas de cartão, participar de licitações públicas, vender para outras empresas e ter acesso a empréstimos. Quando o empreendedor consegue emitir notas, tem melhores condições de compra com fornecedores de insumos e produtos. O registro de MEI também garante acesso aos benefícios da Previdência Social, tais como: aposentadoria, auxílio-doença e afastamento, salário-maternidade, no caso de gestante e adotantes, dentre outros. Já as MPE são grandes geradoras de renda e emprego no país.

O total de pequenos negócios (MEI + MPE) em atividade é de 15,3 milhões, em dezembro de 2021. Em 2017, o total era de 13,8 milhões e em 2019 foi de 12,8 milhões. Estima-se que 8,7 milhões de MEI em atividade em dezembro de 2021 e 6,6 milhões de MPE em atividade, conforme detalhado nas figuras seguintes.

Em pesquisa realizada pelo Sebrae com amostra robusta de MEI, observou-se que 77% dos MEI estão em atividade atualmente. Considerando que o total de MEI, segundo Receita federal, era de 11,3 milhões¹, em dezembro de 2021, estima-se que o total de MEI em atividade no país seja de 8,7 milhões.

¹ Considerando MEI Ativos e Aptos.

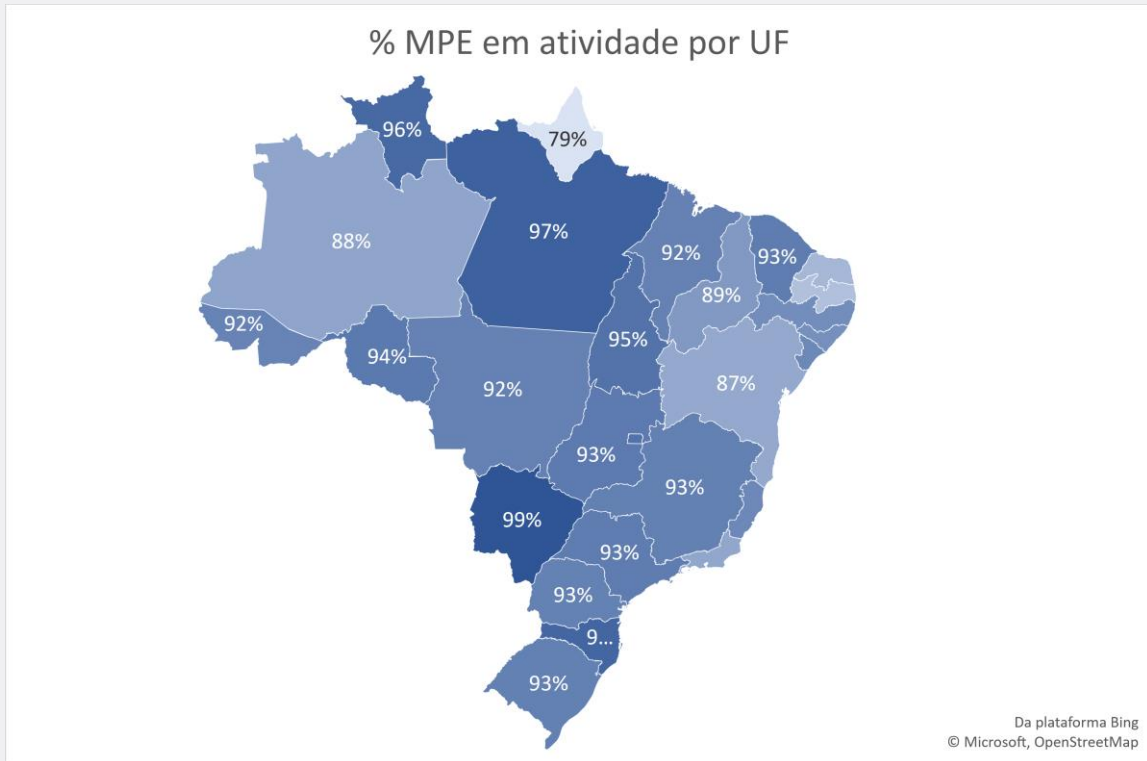
A proporção de MEI em atividade, segundo pesquisa perfil do MEI era de 70% em 2017 e atingiu 77% em 2021.



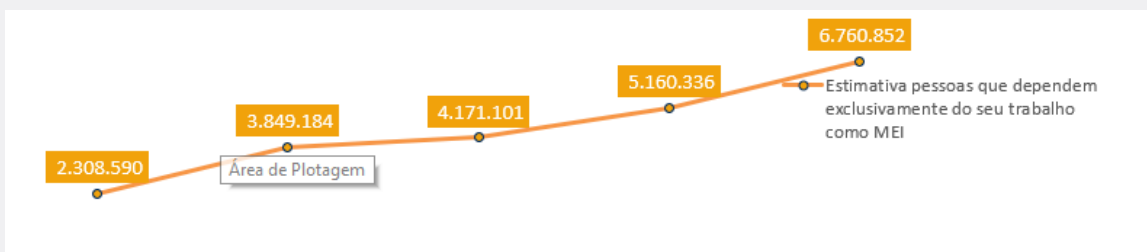
A proporção de MPE em atividade atingiu nível recorde em 2021 (92%) comparada as outras edições da pesquisa Sebrae perfil da MPE.

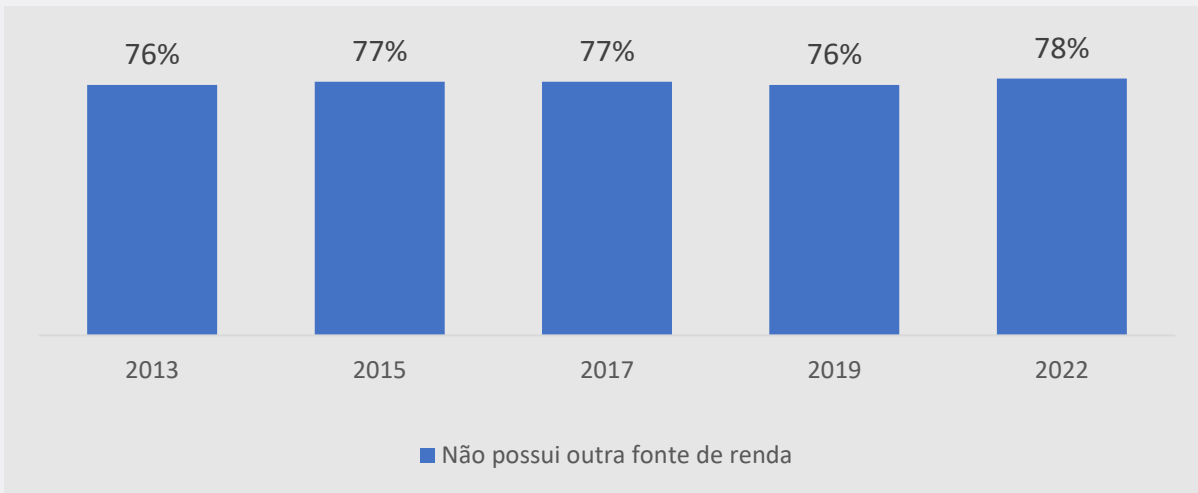


Em relação aos estados com maiores proporções de MPE em atividade destaca-se o MS (99%), PA(97%) e SC (96%). Já estados com menores proporções de MPE em atividade atualmente tem-se AP (79%), PB (84%) e RN (85%).

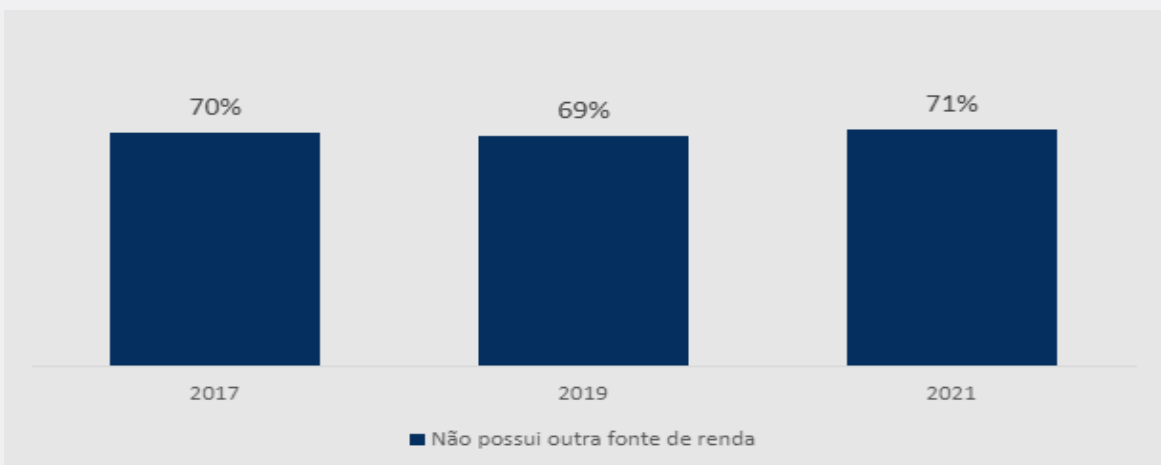
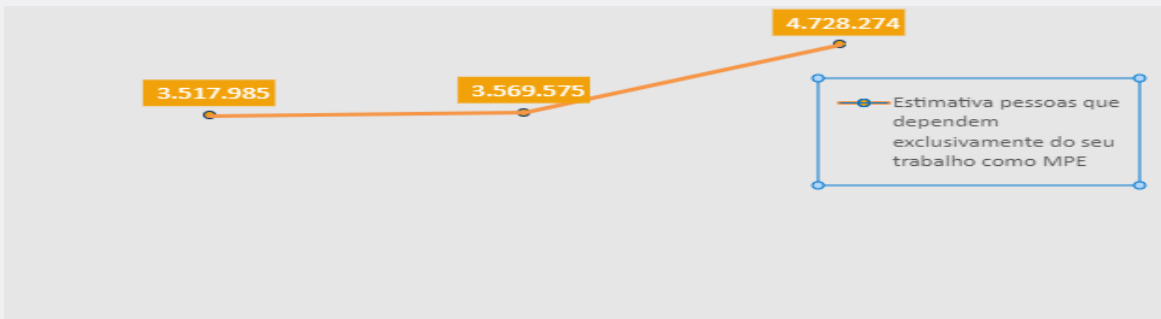


A maioria dos MEI (78%) têm na sua atividade como empreendedor a sua única fonte de renda. Esse patamar tem se mantido no decorrer do tempo. Ou seja, é possível estimar que há cerca de 6,8 milhões de MEI em atividade que dependem exclusivamente do seu trabalho como MEI.



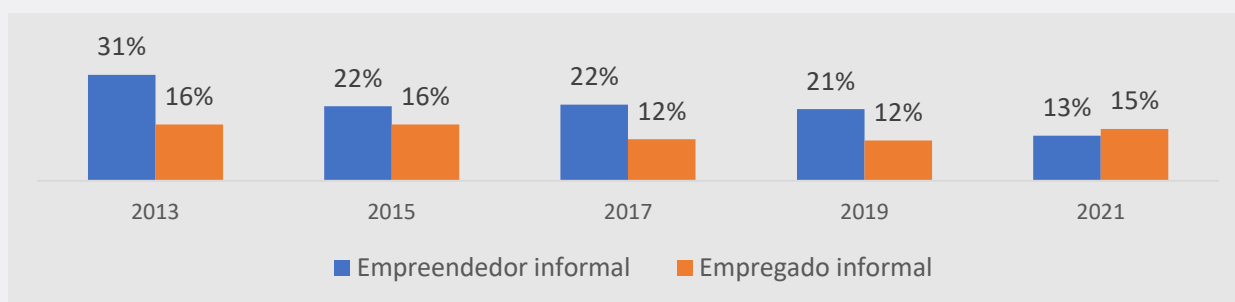


Já considerando as MPE, 71% não possuem outra fonte de renda, segundo pesquisa Sebrae. Como pode ser observado na figura seguinte, essa proporção de empreendedores que dependem exclusivamente da sua atividade empreendedora está praticamente no mesmo nível em todas as edições da pesquisa. Considerando que temos 6,6 milhões de MPE em atividade, são 4,7 milhões de empresários que dependem da empresa como sua única fonte de renda.



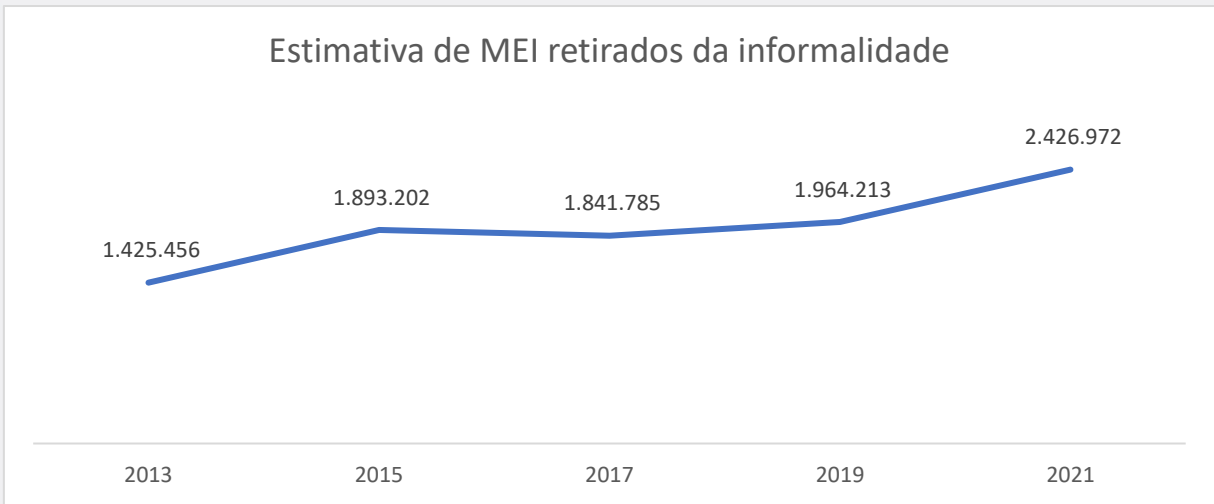
Considerando todos os pequenos negócios (MEI + MPE) temos 11,5 milhões de empreendedores que dependem do negócio como sua única fonte de renda. Portanto, dos 15,3 milhões de empreendedores em atividade (77% dos MEI e 92% das MPE) temos 11,5 milhões que não tem outra fonte de renda, ou seja, que dependem exclusivamente da atividade empreendida como única fonte de renda.

De acordo com pesquisa Sebrae, 28% dos MEI eram informais (empreendedores ou empregados) antes de se registrarem como MEI. Sendo que suas ocupações principais eram empreendedores informais (13%) ou empregado sem carteira (15%) quando decidiram se formalizar. A proporção de MEI que relatam que eram informais vem reduzido ao longo do período (2013-2021), principalmente em relação ao empreendedor informal.

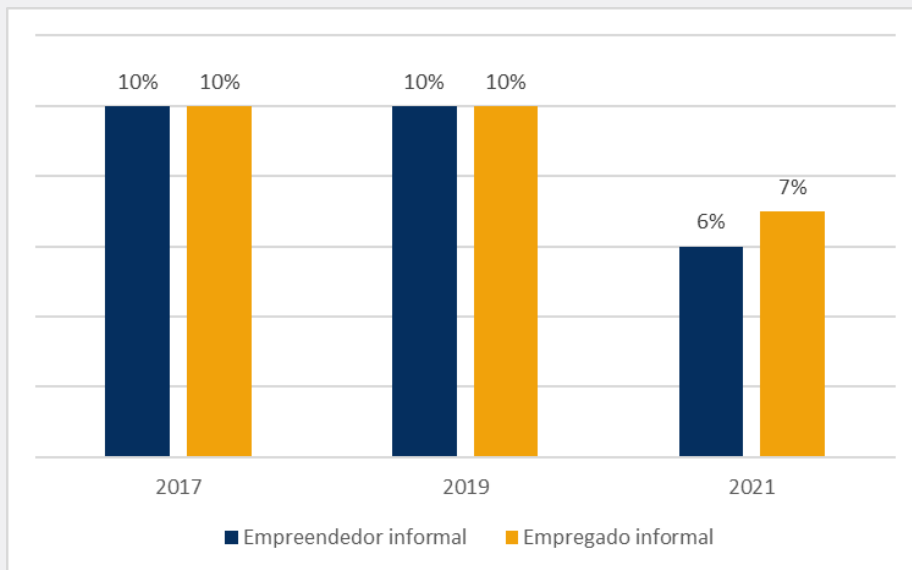


A partir desses dados é possível estimar que cerca 2,5 milhões foram retirados da informalidade em 2021 (28% de 8,7 milhões de MEI em atividades) decorrentes do registro do MEI, conforme figura seguinte.

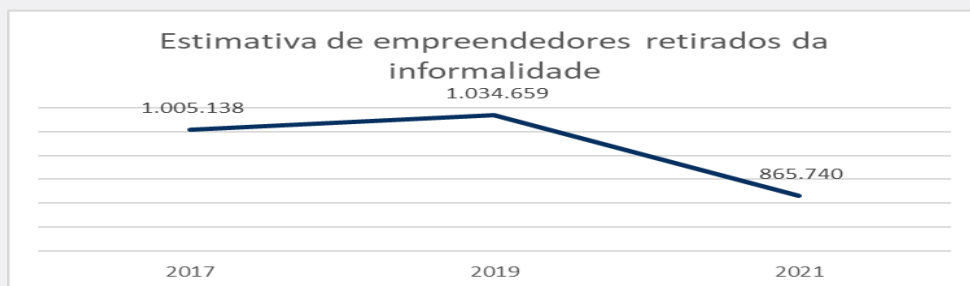
Estimativa de MEI retirados da informalidade



Já em relação as MPE temos 13% que eram informais antes da abertura da empresa, sendo 6% já exercia atividade como empreendedor informal e outros 7% era empregado sem carteira assinada. De acordo com gráfico abaixo, observa-se redução nessa proporção de micro e pequenos empreendedores provindos da informalidade.



A quantidade de empreendedores que saíram da informalidade por intermédio da abertura de MPE caiu em 2021 para 13% quando era de cerca de 20% nos anos anteriores. Portanto, o número de empreendedores que exerciam atividades informais seja como empreendedor seja como empregado sem carteira reduziu de cerca de 1 milhão em 2017 e 2019 para 865 mil em 2021.



Fica evidente a grande relevância do Microempreendedor Individual (MEI) como porta de entrada para formalização da atividade empreendedora. Enquanto a participação da MPE caiu nos últimos anos a do MEI cresceu.

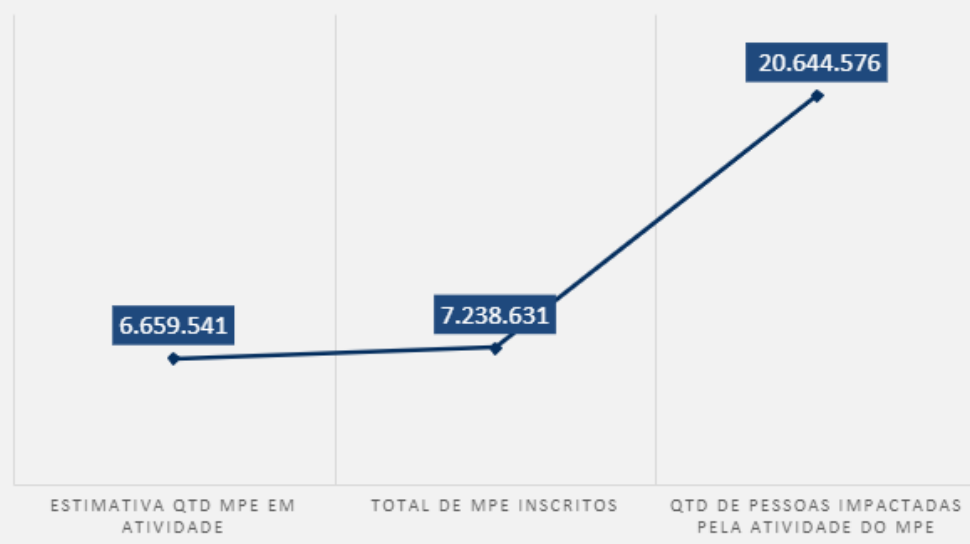
Em diversas outras análises do Sebrae fica evidente a grande contribuição do MEI na formalização das atividades nos últimos anos principalmente durante anos da pandemia. Enquanto o número de MEI formalizados cresceu 8% em 2020 no ano inicial da pandemia, as MPE formalizadas caíram 0,5% em relação a 2019.

Considerando o total de pequenos negócios, temos 48,3 milhões de pessoas diretamente dependentes da fonte de renda gerada pela atividade empreendedora em 2021, considerando apenas o número médio de pessoas da família dos MEI e das MPE e o total de empreendimentos em atividades.

Temos 8,7 milhões de MEI em atividade e 11,3 milhões de inscritos. Considerando que em média o tamanho da família do MEI é de 3,1 pessoas, estima-se que há cerca de 28 milhões de pessoas diretamente impactadas pela renda gerada pela atividade do MEI.



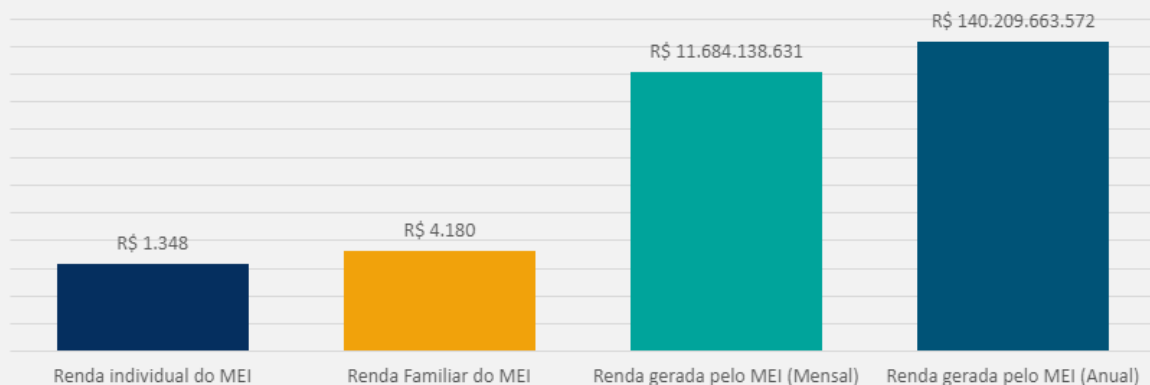
Já em termos de MPE temos 6,6 milhões de MPE em atividade, 7,2 milhões de inscritos em dezembro de 2021. Considerando que, em média, o tamanho da família do MPE é de 3,1 pessoas, temos cerca de 21 milhões de pessoas da família dependem diretamente da atividade das MPE.



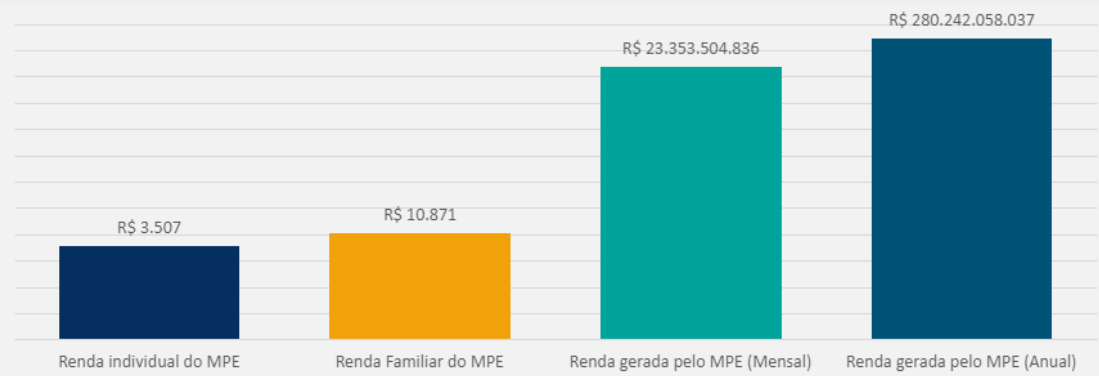
Contudo, se considerarmos ainda o número de empregados das micro e pequenas empresas temos mais 20 milhões de pessoas que dependem da renda gerada pelos empresários de MPE. Ou seja, temos cerca de 48 milhões de pessoas impactadas com atividades do MEI e da MPE.

Renda gerada pela atividade empreendedora

A pesquisa Sebrae aponta que em 2022 a renda familiar média do MEI era de R\$ 4.180. Com base no tamanho médio da família do MEI (3,1 pessoas) é possível estimar a renda individual média do MEI (R\$ 1.348). Considerando a renda de todos os MEI em atividade, chegamos ao valor de R\$ 11 bilhões gerados mensalmente pelo trabalho dos MEI. Se consideramos o período de um ano, chegamos ao valor de cerca de R\$ 140 bilhões gerados pela atividade do MEI circulando na economia brasileira.



Já em relação à pesquisa Sebrae perfil da MPE temos que em 2022, a renda média familiar do empresário de MPE era de R\$ 10.871. Com base no tamanho médio da família do empresário de MPE (3,1 pessoas) é possível estimar a renda individual média da MPE (R\$ 3.507). Considerando a renda de todos as MPE em atividade, chegamos ao valor de R\$ 23 bilhões gerados mensalmente pelo trabalho dos empresários de micro e pequenas empresas. Fazendo um exercício para um período de um ano, chegamos ao valor de R\$ 280 bilhões gerados pela atividade das MPE.



Pode-se observar que a renda média familiar mensal do empreendedor de MPE é mais que o dobro que renda do MEI. Ao consideramos o total de renda mensal gerada pelos pequenos negócios (MEI+MPE), temos 35 bilhões por mês e uma estimativa de cerca de 420 bilhões por ano.

Cabe ressaltar que não estamos tratando aqui de valor adicionado, mas sim de renda gerada pelo empreendedor considerando a renda familiar e total de empreendedores em atividade. O Sebrae dispõe de outros estudos baseados nas contas nacionais em que temos a participação da MPE no valor adicionado no Brasil.



Capítulo 4 – O Plano Anual do Sistema Sebrae

4.1. Visão Geral do Plano Anual 2023 - Sistema Sebrae

O Plano Anual 2023 do Sistema Sebrae constituiu-se como desdobramento da Estratégia Nacional conjugada com as Estratégias Locais e traz na sua estruturação alguns focos principais que vão nortear a nossa atuação em 2022, quais sejam:

1. Tudo começa no Cliente com a ampliação da Cobertura do Atendimento.
2. A cultura da Inovação é destacada como força motriz com a expansão dos Ecossistemas de Inovação e Startups.
3. Foco na simplificação do Ambiente de Negócios com forte desenvolvimento territorial.
4. No fortalecimento e expansão do Cidade Empreendedora e a atuação de Políticas Públicas nos Territórios.
5. E no fortalecimento e expansão da Educação Empreendedora como forma transformar o ambiente socioeconômico do Brasil.
6. Busca potente da excelência no Atendimento aos Pequenos Negócios.
7. E fortalecimento do Sebrae em Rede com todo o Sistema trabalhando na busca de objetivos comuns sem desconsiderar as estratégias e especificidades locais.
8. A eficiência na aplicação dos Recursos e na efetividade da atuação do Sebrae junto aos Pequenos Negócios foi evidenciada nesse processo de construção do Plano Anual 2023.

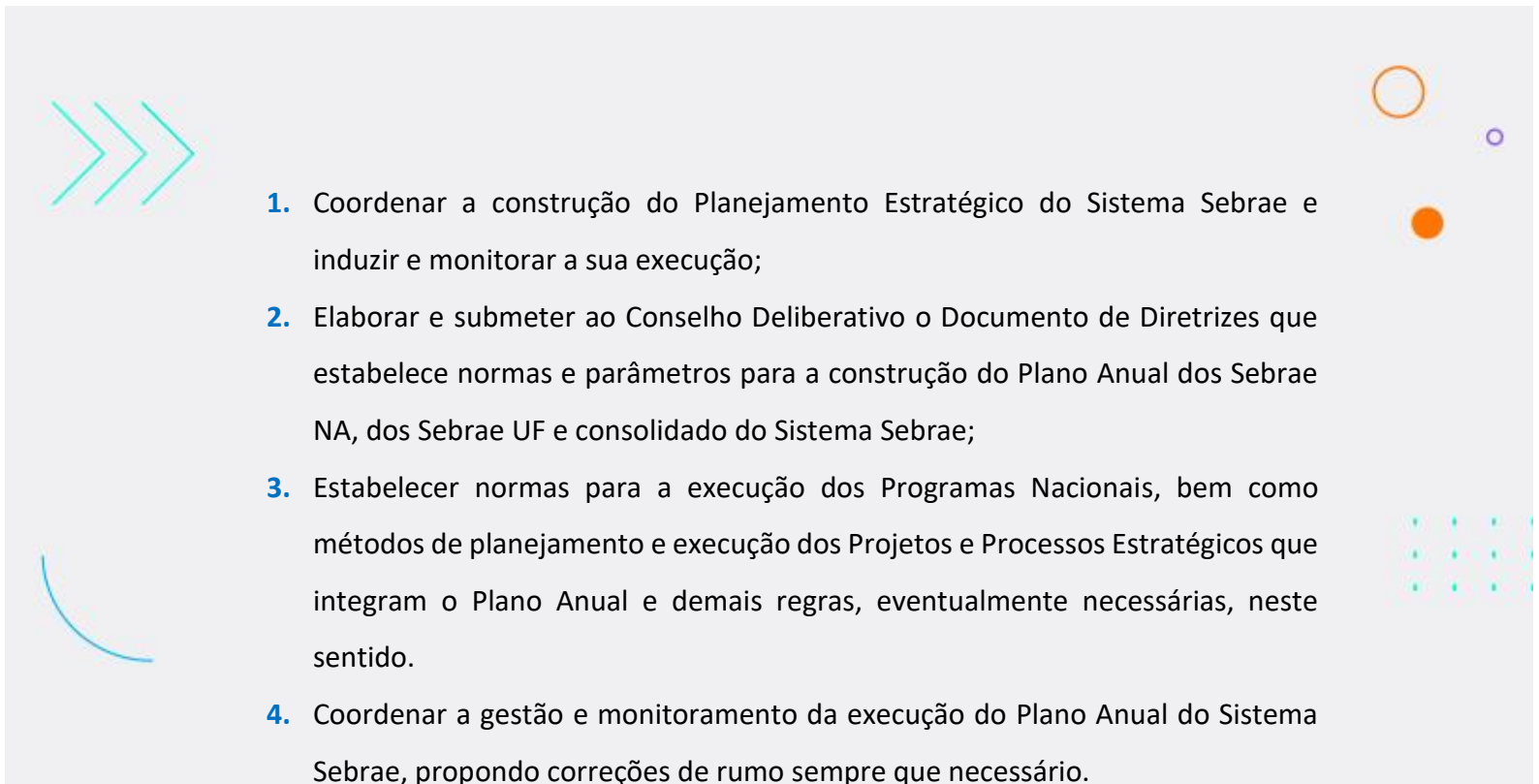
E dessa forma demonstrando claramente que o Sebrae que o Brasil precisa é o Sebrae que fazemos juntos.

O Plano consolidado do Sistema Sebrae encontra-se no Anexo I deste Relatório.



4.2. Visão Global do Plano Anual 2023 – Sebrae Nacional

O Plano Anual 2023 do Sebrae NA fortalece o papel do Sebrae NA como coordenador de todo o Sistema Sebrae. Nesse sentido cabe ao Sebrae NA as seguintes competências:

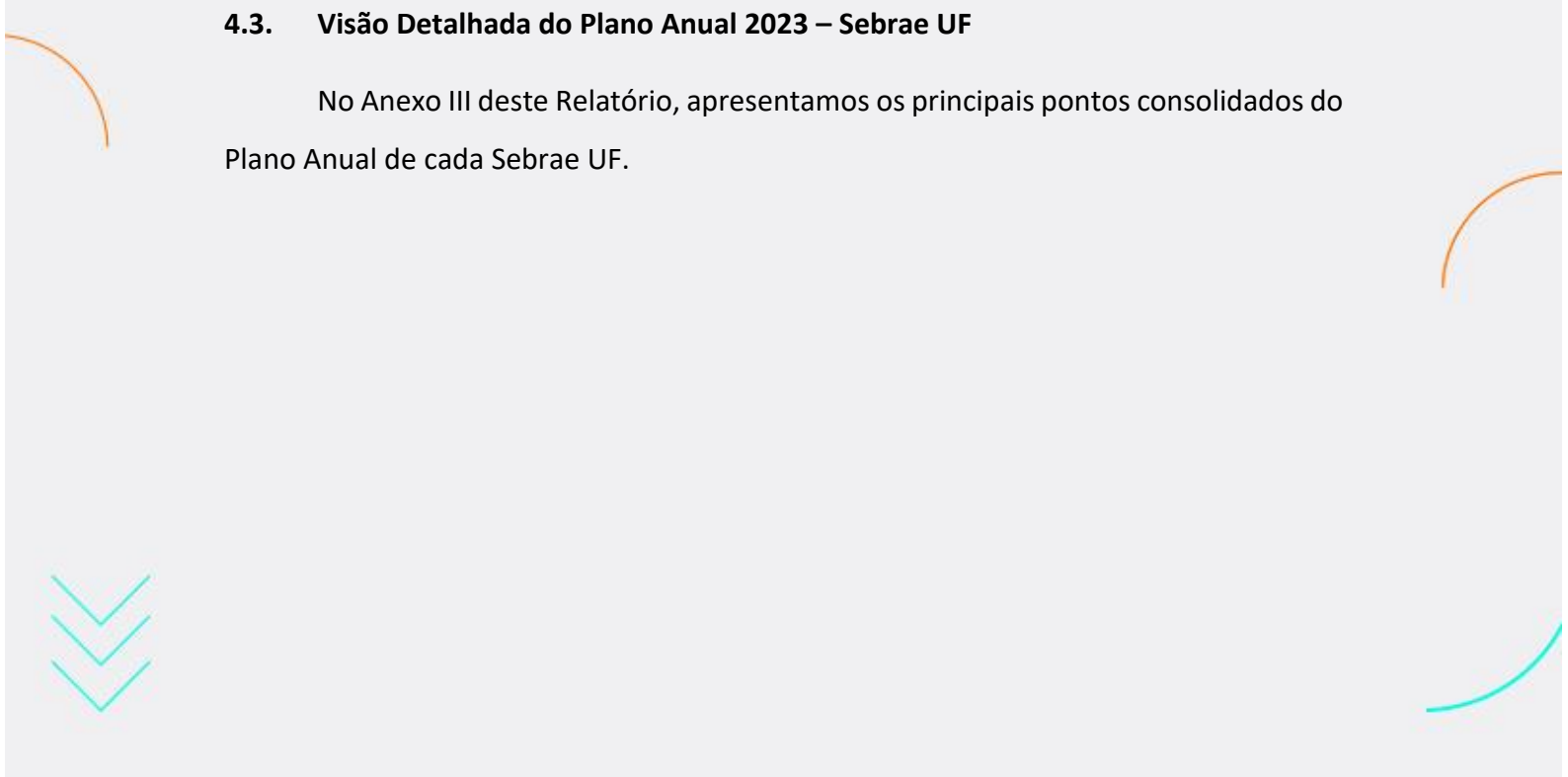
- 
1. Coordenar a construção do Planejamento Estratégico do Sistema Sebrae e induzir e monitorar a sua execução;
 2. Elaborar e submeter ao Conselho Deliberativo o Documento de Diretrizes que estabelece normas e parâmetros para a construção do Plano Anual dos Sebrae NA, dos Sebrae UF e consolidado do Sistema Sebrae;
 3. Estabelecer normas para a execução dos Programas Nacionais, bem como métodos de planejamento e execução dos Projetos e Processos Estratégicos que integram o Plano Anual e demais regras, eventualmente necessárias, neste sentido.
 4. Coordenar a gestão e monitoramento da execução do Plano Anual do Sistema Sebrae, propondo correções de rumo sempre que necessário.

Para o cumprimento do seu papel no Sistema Sebrae, o Sebrae Nacional também elabora o seu Plano Anual com características próprias em relação aos Planos Anuais dos Sebrae UF e destacamos abaixo os principais pontos.

O Plano consolidado do Sebrae Nacional encontra-se no Anexo II deste Relatório.

4.3. Visão Detalhada do Plano Anual 2023 – Sebrae UF

No Anexo III deste Relatório, apresentamos os principais pontos consolidados do Plano Anual de cada Sebrae UF.



Capítulo 5 – O Orçamento

O Sistema SEBRAE terá à sua disposição para o exercício de 2022, o Orçamento total de R\$ 7,5 bilhões, apresentando crescimento em relação ao orçamento de 2022 de R\$ 2.033.219.969,00, equivalente a 36,90%. Desse montante, R\$ 4,8 bilhões terão origem no repasse da Contribuição Social Ordinária, arrecadada pela Receita Federal do Brasil (RFB).

Receitas	Previsto 2022 Sistema Sebrae	Previsto 2023 Sistema Sebrae	Variação 2023/2022 Sistema Sebrae	Despesas	Previsto 2022 Sistema Sebrae	Previsto 2023 Sistema Sebrae	Variação 2022/2023 Sistema Sebrae
Receitas				Despesas			
Contribuição Social	3.644.000.000,00	4.778.000.000,00	31,12%	Pessoal, Encargos e Benefícios	1.441.105.656,00	1.699.380.460,00	17,92%
Convênios com Parceiros	58.896.159,00	75.747.270,00	28,61%	Serviços Profissionais e Contratados	2.455.551.442,00	3.866.740.454,00	57,47%
Empresas Beneficiadas	231.770.787,00	337.544.321,00	45,64%	Demais Despesas Operacionais	705.357.908,00	1.030.753.252,00	46,13%
Aplicações Financeiras	131.265.559,00	563.067.565,00	328,95%	Encargos Diversos	182.355.353,00	234.046.507,00	28,35%
Outras Receitas	23.040.289,00	28.133.302,00	22,10%	Transferências	298.103.737,00	205.472.572,00	-31,07%
Operações de Crédito / Recebimentos de Empréstimos	62.520.941,00	30.000.000,00	-52,02%	Investimentos / Depósitos Judiciais	103.200.772,00	93.431.828,00	-9,47%
Alienação de Bens	1.630.000,00	2.770.000,00	69,94%	Financiamentos / Amortizações de Empréstimos	30.489.686,00	17.107.440,00	-43,89%
Total	4.153.123.735,00	5.815.262.458,00	40,02%	Total	5.216.164.554,00	7.146.932.513,00	37,02%
Outras Receitas de Capital				Fundo de Reserva			
Saldo de Exercícios	1.356.564.261,00	1.727.645.507,00	27,35%	Fundo de Reserva	293.523.442,00	395.975.452,00	34,90%
Total	1.356.564.261,00	1.727.645.507,00	27,35%	Total	293.523.442,00	395.975.452,00	34,90%
Total	5.509.687.996,00	7.542.907.965,00	36,90%	Total	5.509.687.996,00	7.542.907.965,00	36,90%

Para consolidação do Sistema Sebrae não foram computadas as receitas dos Sebrae/UF: CSO, CSN e Contrato Interno com o Sebrae Nacional

Tabela 1 – Síntese das Receitas e Despesas do Sistema Sebrae.

5.1 Fonte de Recursos

As fontes de recursos do Sistema Sebrae são classificadas por naturezas de Receitas. Compõe esse montante o valor de R\$ 1,7 bilhão da reserva de Saldos de Exercícios Anteriores, sendo R\$ 678 milhões dos Sebrae UF, e R\$ 1 bilhão do Sebrae NA. A geração de Receita com vendas de Produtos e Serviços, classificada na natureza de Empresas Beneficiadas é de R\$ 337,5 milhões, crescimento de 45,6% em relação ao orçamento de 2022. O teto para a Contribuição Social do Sebrae NA (CSN-Varejo), para investimentos em Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos, no Orçamento de 2023 é de R\$ 1,3 bilhão.

Receitas	Previsto 2022 UF	Previsto 2023 UF	Variação 2023/2022 UF	Previsto 2022 NA	Previsto 2023 NA	Variação 2023/2022 NA	Previsto 2022 Sistema Sebrae	Previsto 2023 Sistema Sebrae	Variação 2023/2022 Sistema Sebrae
Receitas									
Contribuição Social Ordinária									
CSO Lei 8.029/90	2.285.702.000,00	2.074.846.500,00	-9,22%	3.644.000.000,00	4.778.000.000,00	31,12%	3.644.000.000,00	4.778.000.000,00	31,12%
CSN Res. CDN 20/92 (20%)	0,00	922.154.000,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
Contribuição Social do Sebrae/NA									
CSN Programas e Projetos Nacionais	566.174.305,00	587.470.227,00	3,76%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
CSN Proposta	0,00	306.215.372,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
CSN Agentes	0,00	385.377.411,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
Convênio e Contrato Interno com Sebrae/NA									
Convênio com Sebrae/NA	2.100.000,00	0,00	-100,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
Contrato Interno com Sebrae/NA	19.806.027,00	61.080.754,00	208,39%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%
Próprias									
Convênios, Subvenções e Auxílios	58.896.159,00	74.767.270,00	26,95%	0,00	980.000,00	0,00%	58.896.159,00	75.747.270,00	28,61%
Empresas Beneficiadas	231.770.787,00	336.544.321,00	45,21%	0,00	1.000.000,00	0,00%	231.770.787,00	337.544.321,00	45,64%
Aplicações Financeiras	41.265.559,00	253.067.565,00	513,27%	90.000.000,00	310.000.000,00	244,44%	131.265.559,00	563.067.565,00	328,95%
Outras Receitas	6.670.000,00	10.700.000,00	60,42%	15.000.000,00	15.000.000,00	0,00%	21.670.000,00	25.700.000,00	18,60%
Diversas									
Operações de Crédito	2.520.941,00	0,00	-100,00%	0,00	0,00	0,00%	2.520.941,00	0,00	-100,00%
Recebimentos de Empréstimos Concedidos	0,00	0,00	0,00%	60.000.000,00	30.000.000,00	-50,00%	60.000.000,00	30.000.000,00	-50,00%
Recuperações e Restituições de Pessoal Cedido	1.370.289,00	1.433.302,00	4,60%	0,00	1.000.000,00	0,00%	1.370.289,00	2.433.302,00	77,58%
Alienação de Bens									
Alienação de Bens	1.630.000,00	2.770.000,00	69,94%	0,00	0,00	0,00%	1.630.000,00	2.770.000,00	69,94%
Total	3.217.906.067,00	5.016.426.722,00	55,89%	3.809.000.000,00	5.135.980.000,00	34,84%	4.153.123.735,00	5.815.262.458,00	40,02%
Outras Receitas de Capital									
Saldo Financeiro do Exercício Anterior									
Saldo Financ. Exerc. Anterior	579.121.483,00	677.645.507,00	17,01%	777.442.778,00	1.050.000.000,00	35,06%	1.356.564.261,00	1.727.645.507,00	27,35%
Total	579.121.483,00	677.645.507,00	17,01%	777.442.778,00	1.050.000.000,00	35,06%	1.356.564.261,00	1.727.645.507,00	27,35%
Total	3.797.027.550,00	5.694.072.229,00	49,96%	4.586.442.778,00	6.185.980.000,00	34,88%	5.509.687.996,00	7.542.907.965,00	36,90%

Para consolidação do Sistema Sebrae não foram computadas as receitas dos Sebrae/UF: CSO, CSN e Contrato Interno com o Sebrae Nacional
Não foram considerados em 2022 o valor de R\$ 2,5 milhões para os estados Sebrae/MG, MS, MT, PE, PR e RJ referentes a previsão de recebimento de recurso oriundos do Contrato Interno com o Sebrae NA

Tabela 2 – Receita por Natureza – Sebrae UF e Sebrae NA.

5.2 Aplicações de Recursos

As Despesas do Sistema Sebrae são classificadas por naturezas, totalizando R\$ 7,1 bilhões, aumento de 37,0 % para o Sistema Sebrae. O valor do Fundo de Reserva para o exercício de 2023 é de R\$ 396 milhões, crescimento de 34,9%, em relação ao orçamento de 2022, sinalizando reserva para novos Projetos e Processos Estratégicos.

Tabela 3 – Despesas por Natureza – Sebrae UF e Sebrae NA.

5.3 Transferências para os Sebrae UF

O Conselho Deliberativo Nacional aprovou por meio da Resolução 403/2022, as Diretrizes para o Plano Anual 2023 para o Sistema Sebrae, onde ficou definido a estimativa e a distribuição das Receitas de Contribuição Social para o Cenário de Recursos Orçamentários de 2023. Com base na atualização dos índices de ICMS e População, alguns Sebrae UF sofreram discreta alteração.

A distribuição de Receita de Contribuição Social obedecerá à forma prevista na Lei 8.029/90, no Decreto 99.570/90 e nos atos normativos vigentes no Sebrae.

SEBRAE/UF	2022 Previsto Lei 8.154/90	2022 Previsto Res. CDN 20/92	2022 TOTAL	2022 % Participação	2023 Previsto Lei 8.154/90	2023 Previsto Res. CDN 20/92	2023 TOTAL	2023 % Participação	% Var. 2022/2023
AC	8.910.000,00	25.376.000,00	34.286.000,00	1,50%	11.685.603,00	33.269.404,00	44.955.007,00	1,50%	31,12%
AL	21.516.000,00	22.484.000,00	44.000.000,00	1,93%	28.065.017,00	29.494.335,00	57.559.352,00	1,92%	30,82%
AM	33.903.000,00	24.480.000,00	58.383.000,00	2,55%	43.819.596,00	32.114.886,00	75.934.482,00	2,53%	30,06%
AP	8.278.000,00	26.008.000,00	34.286.000,00	1,50%	10.908.289,00	34.046.718,00	44.955.007,00	1,50%	31,12%
BA	90.530.000,00	24.694.000,00	115.224.000,00	5,04%	118.526.741,00	32.419.410,00	150.946.151,00	5,04%	31,00%
CE	54.034.000,00	27.259.000,00	81.293.000,00	3,56%	70.316.835,00	35.767.814,00	106.084.649,00	3,54%	30,50%
DF	26.929.000,00	22.480.000,00	49.409.000,00	2,16%	33.881.616,00	29.489.836,00	63.371.452,00	2,11%	28,26%
ES	35.197.000,00	25.346.000,00	60.543.000,00	2,65%	46.736.096,00	33.252.683,00	79.988.779,00	2,67%	32,12%
GO	54.105.000,00	26.690.000,00	80.795.000,00	3,53%	72.787.168,00	35.019.263,00	107.806.431,00	3,60%	33,43%
MA	39.653.000,00	25.550.000,00	65.203.000,00	2,85%	51.554.942,00	33.522.162,00	85.077.104,00	2,84%	30,48%
MG	152.411.000,00	31.551.000,00	183.962.000,00	8,05%	203.116.697,00	41.431.961,00	244.548.658,00	8,16%	32,93%
MS	29.687.000,00	24.004.000,00	53.691.000,00	2,35%	38.901.171,00	31.485.404,00	70.386.575,00	2,35%	31,10%
MT	38.352.000,00	24.019.000,00	62.371.000,00	2,73%	49.561.725,00	31.506.349,00	81.068.074,00	2,70%	29,98%
PA	53.287.000,00	25.984.000,00	79.271.000,00	3,47%	69.412.003,00	34.091.060,00	103.503.063,00	3,45%	30,57%
PB	26.385.000,00	24.503.000,00	50.888.000,00	2,23%	34.367.592,00	32.144.828,00	66.512.420,00	2,22%	30,70%
PE	62.046.000,00	28.262.000,00	90.308.000,00	3,95%	80.597.371,00	37.085.263,00	117.682.634,00	3,93%	30,31%
PI	21.825.000,00	22.148.000,00	43.973.000,00	1,92%	28.213.194,00	29.054.202,00	57.267.396,00	1,91%	30,23%
PR	88.894.000,00	31.542.000,00	120.436.000,00	5,27%	116.100.829,00	41.396.915,00	157.497.744,00	5,26%	30,77%
RJ	119.490.000,00	30.115.000,00	149.605.000,00	6,55%	153.902.616,00	39.545.613,00	193.448.229,00	6,45%	29,31%
RN	24.294.000,00	22.171.000,00	46.465.000,00	2,03%	31.195.639,00	29.084.144,00	60.279.783,00	2,01%	29,73%
RO	16.362.000,00	17.924.000,00	34.286.000,00	1,50%	21.856.627,00	23.098.382,00	44.955.009,00	1,50%	31,12%
RR	7.844.000,00	26.442.000,00	34.286.000,00	1,50%	10.384.657,00	34.570.351,00	44.955.008,00	1,50%	31,12%
RS	95.534.000,00	26.150.000,00	121.684.000,00	5,32%	125.803.705,00	34.335.700,00	160.139.405,00	5,34%	31,60%
SC	62.235.000,00	27.624.000,00	89.859.000,00	3,93%	82.075.329,00	36.246.886,00	118.322.215,00	3,95%	31,68%
SE	16.838.000,00	19.619.000,00	36.457.000,00	1,60%	21.878.749,00	25.735.287,00	47.614.036,00	1,59%	30,60%
SP	379.792.000,00	50.660.000,00	430.452.000,00	18,83%	500.595.759,00	66.591.071,00	567.186.830,00	18,93%	31,77%
TO	14.078.000,00	20.208.000,00	34.286.000,00	1,50%	18.600.934,00	26.354.073,00	44.955.007,00	1,50%	31,12%
Total	1.582.409.000,00	703.293.000,00	2.285.702.000,00	100,00%	2.074.846.500,00	922.154.000,00	2.997.000.500,00	100,00%	30,87%

Tabela 4 – Transferência de CSO por Sebrae UF.

No que se refere as transferências da Contribuição Social do Sebrae Nacional (CSN-Varejo) - Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos, aos Sebrae UF, é de R\$ 1,3 bilhão.

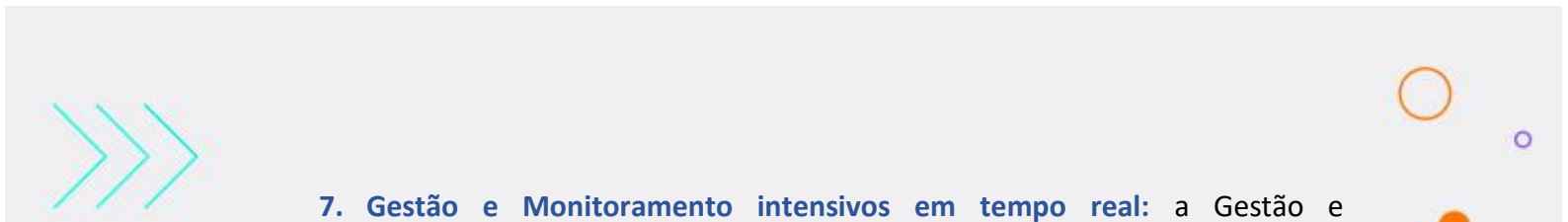
SEBRAE/UF	CSN Aprovada	CSN Proposta	CSN Agentes	CSN Total	% Participação
AC	5.478.748,00	0,00	1.671.257,00	7.150.005,00	0,56%
AL	16.561.912,00	1.859.835,00	9.232.000,00	27.653.747,00	2,16%
AM	11.708.078,00	0,00	905.061,00	12.613.139,00	0,99%
AP	5.917.443,00	0,00	3.650.735,00	9.568.178,00	0,75%
BA	35.541.170,00	16.451.768,00	16.387.254,00	68.380.192,00	5,35%
CE	39.505.909,00	13.081.021,00	8.774.700,00	61.361.630,00	4,80%
DF	17.705.328,00	0,00	16.374.650,00	34.079.978,00	2,66%
ES	17.710.739,00	29.119.872,00	5.174.543,00	52.005.154,00	4,07%
GO	24.633.430,00	0,00	22.034.285,00	46.667.715,00	3,65%
MA	15.791.247,00	5.308.600,00	14.275.080,00	35.374.927,00	2,77%
MG	52.278.647,00	0,00	88.671.357,00	140.950.004,00	11,02%
MS	25.193.640,00	46.811.254,00	7.641.000,00	79.645.894,00	6,23%
MT	27.282.610,00	3.911.737,00	12.245.940,00	43.440.287,00	3,40%
PA	15.837.970,00	9.980.000,00	11.393.514,00	37.211.484,00	2,91%
PB	19.738.338,00	2.794.753,00	11.547.075,00	34.080.166,00	2,66%
PE	22.940.539,00	4.108.027,00	7.939.000,00	34.987.566,00	2,74%
PI	14.146.286,00	3.752.100,00	13.274.960,00	31.173.346,00	2,44%
PR	49.521.503,00	0,00	32.999.711,00	82.521.214,00	6,45%
RJ	30.419.847,00	48.267.863,00	19.697.550,00	98.385.260,00	7,69%
RN	25.882.122,00	4.400.000,00	22.734.100,00	53.016.222,00	4,14%
RO	8.048.355,00	0,00	7.004.650,00	15.053.005,00	1,18%
RR	5.400.185,00	0,00	3.125.059,00	8.525.244,00	0,67%
RS	27.002.326,00	30.000.000,00	22.243.000,00	79.245.326,00	6,20%
SC	37.533.617,00	27.064.320,00	15.023.930,00	79.621.867,00	6,23%
SE	9.432.813,00	6.470.590,00	2.810.000,00	18.713.403,00	1,46%
SP	14.996.673,00	28.000.000,00	0,00	42.996.673,00	3,36%
TO	11.260.752,00	24.833.632,00	8.547.000,00	44.641.384,00	3,49%
Total	587.470.227,00	306.215.372,00	385.377.411,00	1.279.063.010,00	100,00%

Tabela 5 – Transferência de CSN por Sebrae UF.

Capítulo 6 – Gestão e Monitoramento do Plano Anual 2023

O Ciclo de Gestão e Monitoramento do **Plano Anual 2023** tem como objetivo principal garantir o alcance do Planejamento Estratégico 2023, a partir das seguintes Premissas:

- 1. Visão Sistêmica:** implica em planejar, gerir e monitorar o Plano como uma totalidade organizada, composta de Projetos e Processos Estratégicos múltiplos e diversas que devem ser articuladas e alinhadas para produzir resultados sustentáveis no Ciclo 2022, sempre considerando sua contribuição para o Planejamento Estratégico 2023.
- 2. Consideração do Ambiente Externo:** significa mapear e levar em conta fatores e os atores externos que influenciarão a execução do Plano ou serão por ele influenciados. Especial atenção deve ser dada ao envolvimento direto do Público-Alvo, à atração e manutenção de parceiros, e ao fortalecimento da governança do Plano.
- 3. Atenção às singularidades e complexidades do Plano:** Os Programas Nacionais e seus Projetos e Processos Estratégicos que compõem o Plano são muito diversificados e singulares e devem ser geridos e monitorados observando sua singularidade e complexidade.
- 4. Seletividade:** o Plano dá atenção diferenciada às ações e aos recursos críticos necessários à obtenção dos resultados esperados. O foco do Programas Nacionais e seus Projetos e Processos Estratégicos, principais desafios a serem superados, deve levar em conta o ambiente no qual está inserido.
- 5. Senso de Oportunidade:** é indispensável e valioso na Gestão e Monitoramento do Plano, estimular a habilidade gerencial para o aproveitamento de oportunidades que possam potencializar o alcance dos resultados.
- 6. Inovação:** no Plano é essencial colocar em prática o princípio de que as melhores estratégias de Gestão e Monitoramento são aquelas que abrem espaço para inovações e soluções criativas. A busca de soluções inovadoras deve fazer parte da concepção e implantação do Plano.

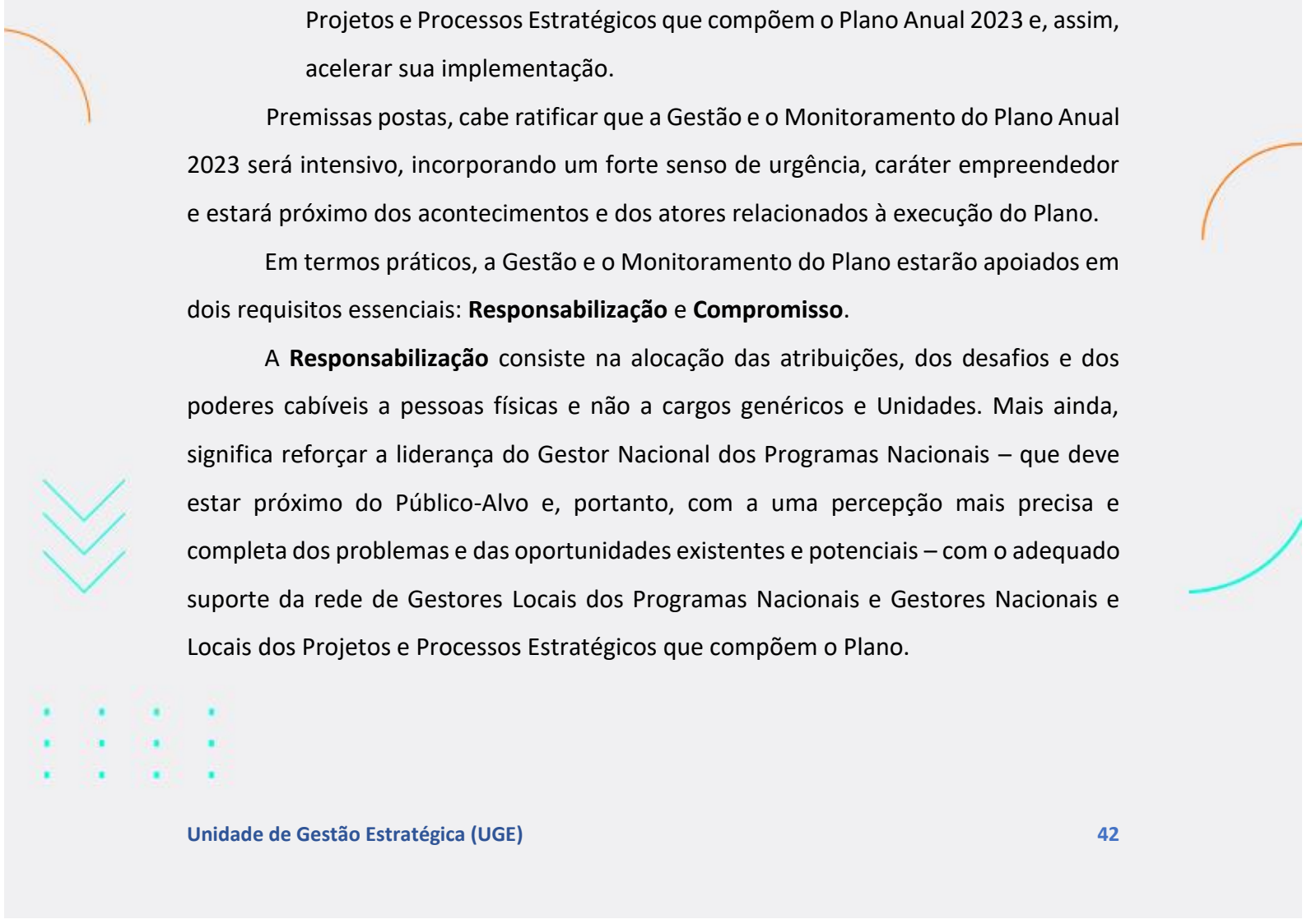




7. Gestão e Monitoramento intensivos em tempo real: a Gestão e Monitoramento do Plano imprime neste Ciclo, uma postura gerencial intensiva ao Sistema Sebrae, para transformar intenções em resultados efetivos. Essa premissa é fundamentada na liderança e responsabilização pelos resultados, na capacitação dos Gestores Nacionais e Locais, na constituição de Equipes de Monitoramento, e na utilização de sistemas de informações gerenciais em tempo real para apoiar a gestão de Programas Nacionais e Projetos e Processos Estratégicos pelos Gestores Nacionais e, principalmente, pela alta gestão. A ênfase no gerenciamento e monitoramento intensivo, com o apoio das tecnologias de informação e de ferramentas de gestão em tempo real – que permitem acesso imediato às informações pelos Gestores Nacionais e Locais e pela alta gestão do Sebrae Nacional – aumenta a qualidade e a agilidade da tomada de decisão, permitindo ao Sistema Sebrae, adotar as medidas preventivas e corretivas necessárias para superar com maior velocidade os obstáculos reais e potenciais que surgem durante a execução dos Programas Nacionais e Projetos e Processos Estratégicos que compõem o Plano Anual 2023 e, assim, acelerar sua implementação.

Premissas postas, cabe ratificar que a Gestão e o Monitoramento do Plano Anual 2023 será intensivo, incorporando um forte senso de urgência, caráter empreendedor e estará próximo dos acontecimentos e dos atores relacionados à execução do Plano.

Em termos práticos, a Gestão e o Monitoramento do Plano estarão apoiados em dois requisitos essenciais: **Responsabilização** e **Compromisso**.


A **Responsabilização** consiste na alocação das atribuições, dos desafios e dos poderes cabíveis a pessoas físicas e não a cargos genéricos e Unidades. Mais ainda, significa reforçar a liderança do Gestor Nacional dos Programas Nacionais – que deve estar próximo do Público-Alvo e, portanto, com a uma percepção mais precisa e completa dos problemas e das oportunidades existentes e potenciais – com o adequado suporte da rede de Gestores Locais dos Programas Nacionais e Gestores Nacionais e Locais dos Projetos e Processos Estratégicos que compõem o Plano.





O **Compromisso** se constrói na articulação, negociação e definição das responsabilidades claras e bem especificadas para a execução das ações e a alocação dos recursos necessários.

5.1. A Gestão do Plano Anual 2023







A gestão do Plano Anual 2023, terá por objetivo transformar as intenções planejadas em resultados concretos, ou seja, produzir os resultados que foram planejados para o Público-Alvo dos Programas Nacionais e Projetos e Processos Estratégicos que o compõem. É importante observar que a Gestão dos Programas Nacionais se concentra em um nível mais agregado em relação a Gestão dos Projetos e Processos Estratégicos.

A Gestão do Plano por meio dos Programas Nacionais deverá focar nas interdependências dos Projetos e Processos Estratégicos e ajudar a garantir sinergia, aprendizado e integração. Por meio de uma governança estruturada, a gestão dos Programas Nacionais permite exercer o apropriado planejamento, programação, execução, monitoramento e controle entre os Projetos e Processos dos Programas Nacionais para alcance dos seus resultados transformadores.

Os principais objetivos da gestão do Plano, a partir da execução dos Programas Nacionais e seus Projetos e Processos Estratégicos são: identificar, selecionar, financiar, monitorar e manter a combinação apropriada de Projetos e Processos Estratégicos para atingir as metas e objetivos planejados.

Gerir o Plano, por meio dos Programas Nacionais traz, de imediato, grandes vantagens, quais sejam:



- 
- 
1. Otimização e integração de orçamento, tempo e esforço;
 2. Geração de sinergia e aprendizado;
 3. Melhoria no nivelamento de recursos;
 4. Integração entre as entregas dos Programas e Projetos e Processos Estratégicos;
 5. Mitigação dos riscos associados aos Programas Nacionais;


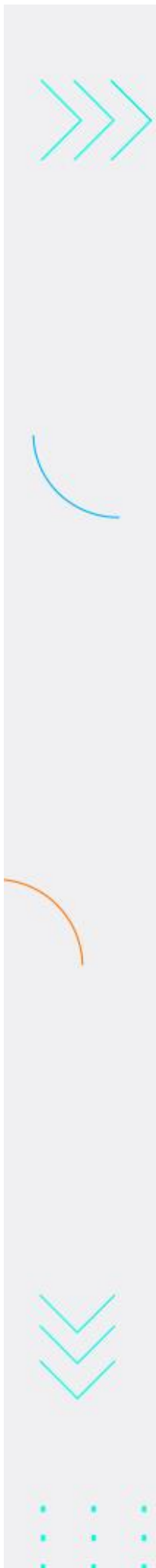
- 
- 
6. Aumento da visibilidade nas alterações de escopo de Programas interdependentes; e
 7. Melhoria nos canais de comunicação entre os Programas, reduzindo ruídos e conflitos desnecessários.

Dessa forma, através da gestão do Plano, buscaremos a melhor forma de administrar os Programas Nacionais e seus Projetos e Processos Estratégicos, maximizando os resultados transformadores e reduzindo, ao máximo possível, fatores que levem ao fracasso dos Programas Nacionais.

5.1.1. Dimensões da Gestão do Plano Anual 2023

O Gestor Nacional dos Programas Nacionais e sua rede de suporte composta pelos Gestores Locais dos Programas Nacionais e Gestores Nacionais e Locais dos Projetos e Processos Estratégicos que o compõem, deverão gerenciar diversos fatores internos e externos que influenciam a execução dos Programas Nacionais e, conseqüentemente, do Plano Anual 2023. A seguir são apresentadas as dimensões da gestão do Plano e dos Programas Nacionais que o compõem e que deverão ser levadas em conta no dia a dia da gestão:

1. **Integração** – gerenciar a **Integração** inclui os processos e atividades necessários para identificar, definir, comunicar, unir e coordenar múltiplos componentes dentro do Plano. No contexto de gestão dos Programas Nacionais, integração inclui características de unificação, consolidação, articulação, e atividades integrativas que são cruciais para gerenciar as expectativas das Partes Interessadas e entregar os resultados dos Programas Nacionais. Integração requer tomar decisões de como e onde concentrar recursos e esforços, antecipar problemas e lidar com esses antes que se tornem críticos e coordenar o trabalho para o sucesso global dos Programas Nacionais. As perguntas que o Gestor Nacional do Programa e sua rede de suporte precisam responder são: meu Programa está evoluindo de forma coerente e consistente com os resultados desejados para o Plano? Estou conseguindo ter a participação efetiva e integrada das Equipes executoras
- 
- 

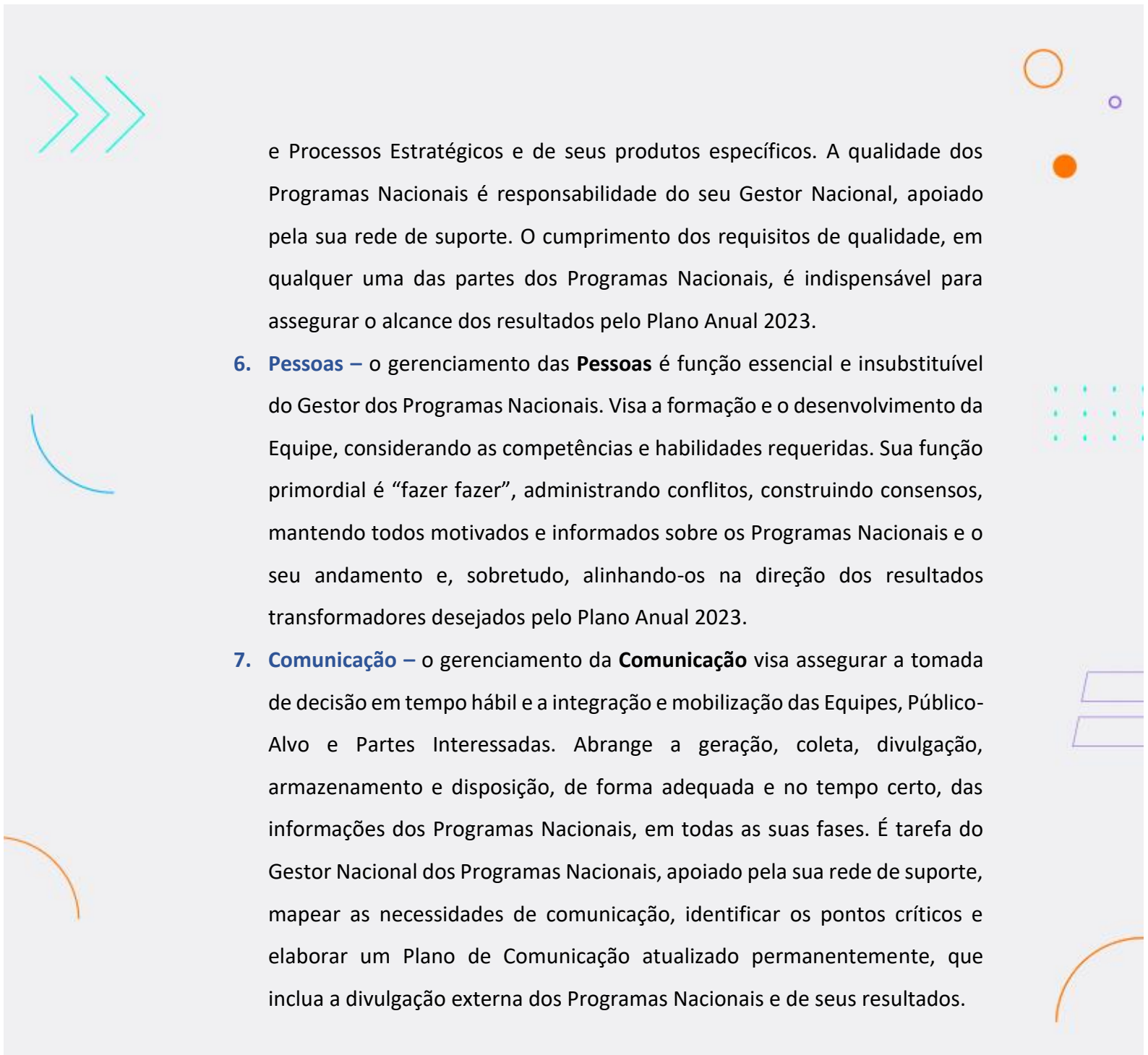


dos Projetos e Processos Estratégicos do Programa? Tenho uma visão de conjunto do Projeto, seus Projetos e Processos Estratégicos, suas Ações, seus Executores?

2. **Escopo** – gerenciar o **Escopo** dos Programas Nacionais é assegurar que o Programa contemple todo o trabalho requerido, e nada mais que o trabalho requerido, para atingir com sucesso os resultados transformadores desejados e materializados no Plano. É gerenciar a relação dos bens e serviços gerados pelos Projetos e Processos Estratégicos com o resultado transformador dos Programas Nacionais. Durante a execução dos Programas Nacionais o Gestor Nacional do Programa e sua rede de suporte, deve perguntar constantemente: Será que estamos executando Projetos e Processos Estratégicos que realmente vão produzir os resultados esperados? Os Projetos e Processos Estratégicos têm a intensidade adequada para gerar os resultados especificados? Há lacunas a preencher? O foco está sendo mantido? Estamos executando algo que não havia sido previsto?

O Escopo dos Programas Nacionais pode ser aperfeiçoado ao longo de sua implantação, a partir das informações geradas pelo processo de monitoramento e, desde que passe pelo fluxo de Gestão de Mudança que será estabelecido para o Plano Anual 2023.

3. **Tempo** – gerenciar o **Tempo** é assegurar que os Programas Nacionais tenha as suas ações realizadas dentro do prazo previsto, acompanhando a realização do Plano de Trabalho. A capacidade de antecipar problemas e de mobilizar soluções e alternativas é fundamental para tornar mais efetivo o cumprimento dos prazos.
4. **Orçamento** – gerenciar o **Orçamento** dos Programas Nacionais é assegurar que seus Projetos e Processos Estratégicos sejam executadas dentro do orçamento previsto. O Gestor Nacional dos Programas Nacionais e sua rede de suporte, principal responsável pela gestão orçamentária, deve dispor de informações confiáveis da realização financeira dos Programas Nacionais.
5. **Qualidade** – o gerenciamento da **Qualidade** visa garantir que os Programas Nacionais irão satisfazer as necessidades para as quais foi estruturado. Deve abranger tanto a qualidade do produto final como da execução dos Projetos

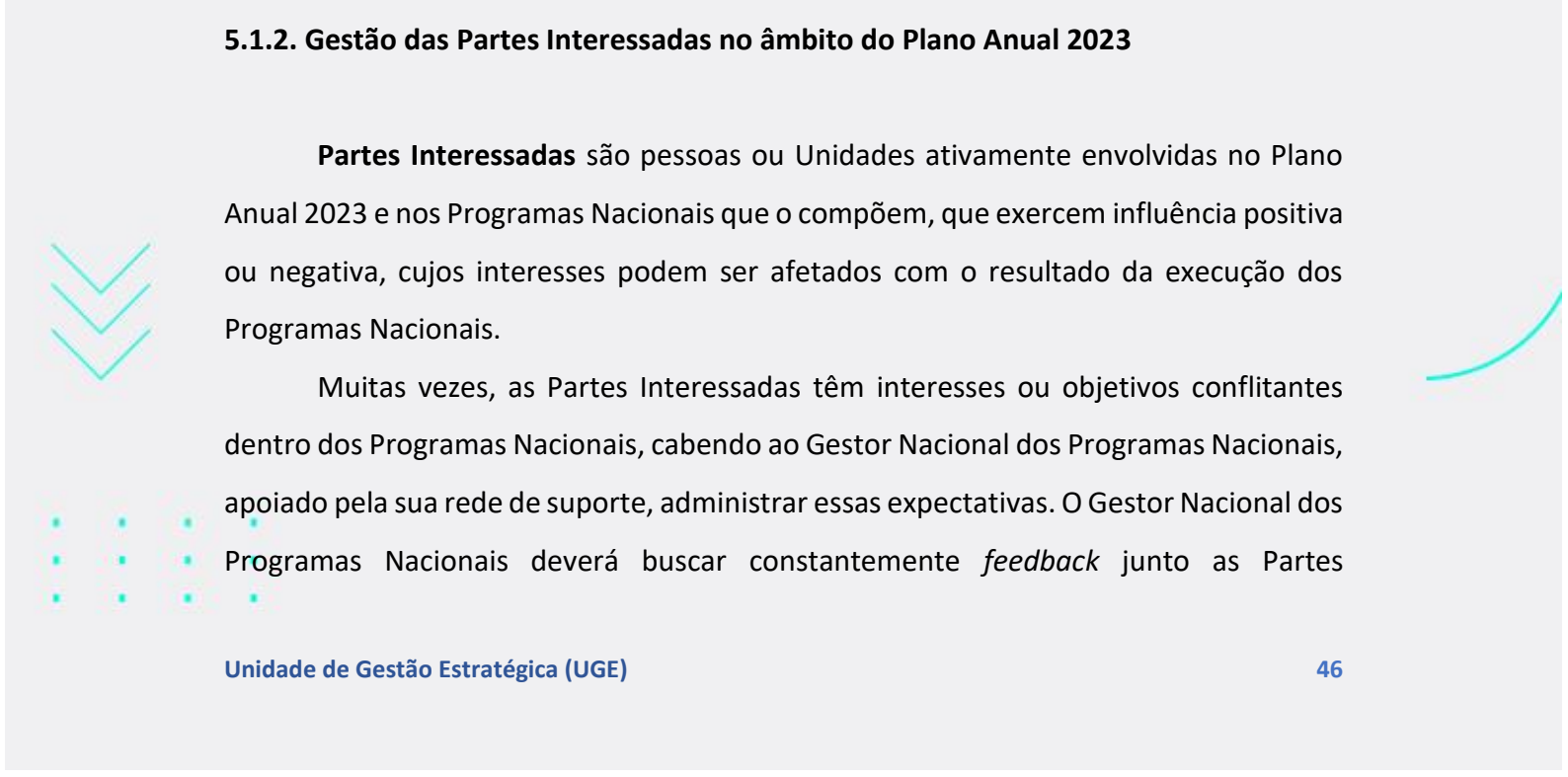


e Processos Estratégicos e de seus produtos específicos. A qualidade dos Programas Nacionais é responsabilidade do seu Gestor Nacional, apoiado pela sua rede de suporte. O cumprimento dos requisitos de qualidade, em qualquer uma das partes dos Programas Nacionais, é indispensável para assegurar o alcance dos resultados pelo Plano Anual 2023.

6. Pessoas – o gerenciamento das **Pessoas** é função essencial e insubstituível do Gestor dos Programas Nacionais. Visa a formação e o desenvolvimento da Equipe, considerando as competências e habilidades requeridas. Sua função primordial é “fazer fazer”, administrando conflitos, construindo consensos, mantendo todos motivados e informados sobre os Programas Nacionais e o seu andamento e, sobretudo, alinhando-os na direção dos resultados transformadores desejados pelo Plano Anual 2023.

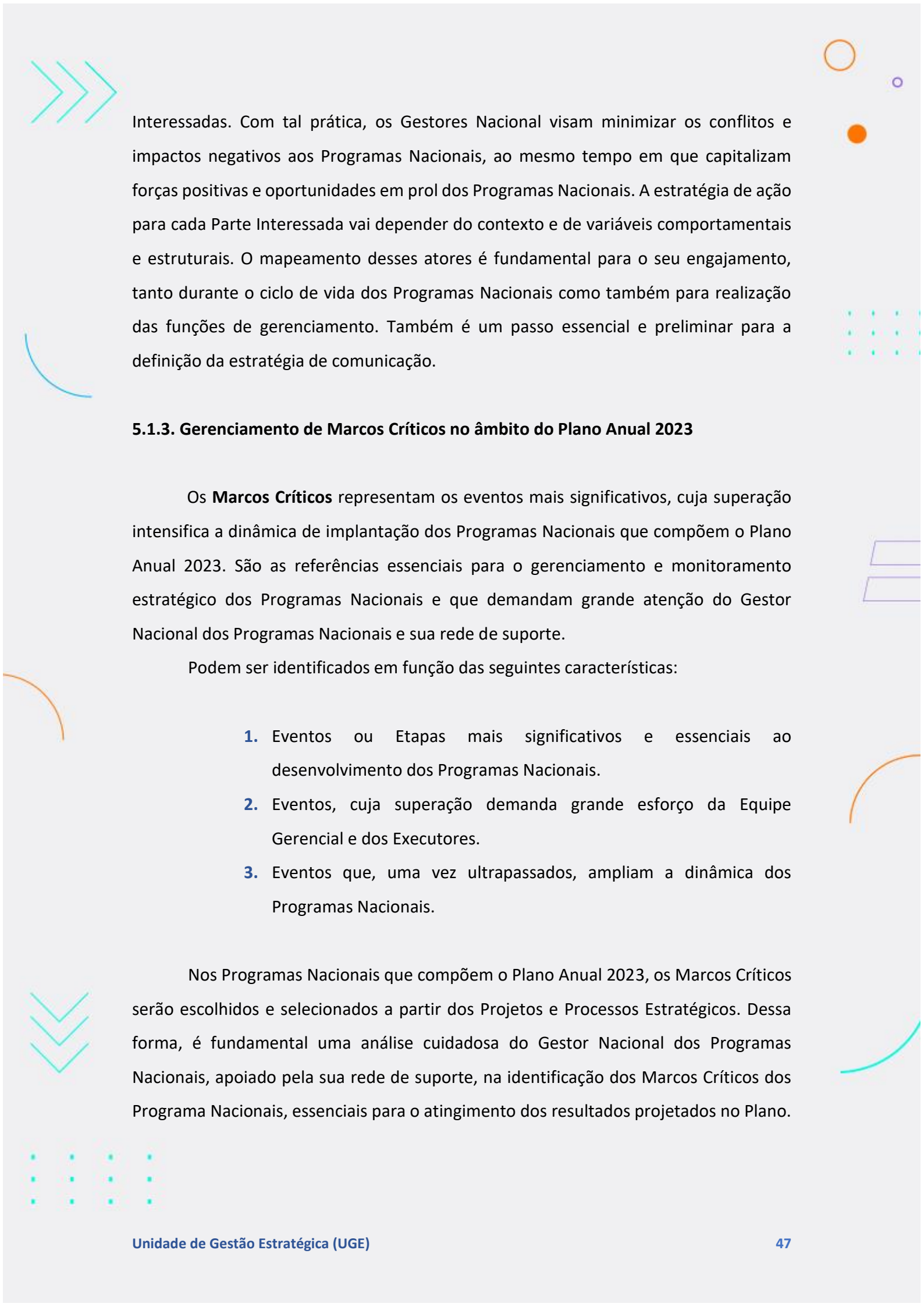
7. Comunicação – o gerenciamento da **Comunicação** visa assegurar a tomada de decisão em tempo hábil e a integração e mobilização das Equipes, Público-Alvo e Partes Interessadas. Abrange a geração, coleta, divulgação, armazenamento e disposição, de forma adequada e no tempo certo, das informações dos Programas Nacionais, em todas as suas fases. É tarefa do Gestor Nacional dos Programas Nacionais, apoiado pela sua rede de suporte, mapear as necessidades de comunicação, identificar os pontos críticos e elaborar um Plano de Comunicação atualizado permanentemente, que inclua a divulgação externa dos Programas Nacionais e de seus resultados.

5.1.2. Gestão das Partes Interessadas no âmbito do Plano Anual 2023



Partes Interessadas são pessoas ou Unidades ativamente envolvidas no Plano Anual 2023 e nos Programas Nacionais que o compõem, que exercem influência positiva ou negativa, cujos interesses podem ser afetados com o resultado da execução dos Programas Nacionais.

Muitas vezes, as Partes Interessadas têm interesses ou objetivos conflitantes dentro dos Programas Nacionais, cabendo ao Gestor Nacional dos Programas Nacionais, apoiado pela sua rede de suporte, administrar essas expectativas. O Gestor Nacional dos Programas Nacionais deverá buscar constantemente *feedback* junto as Partes



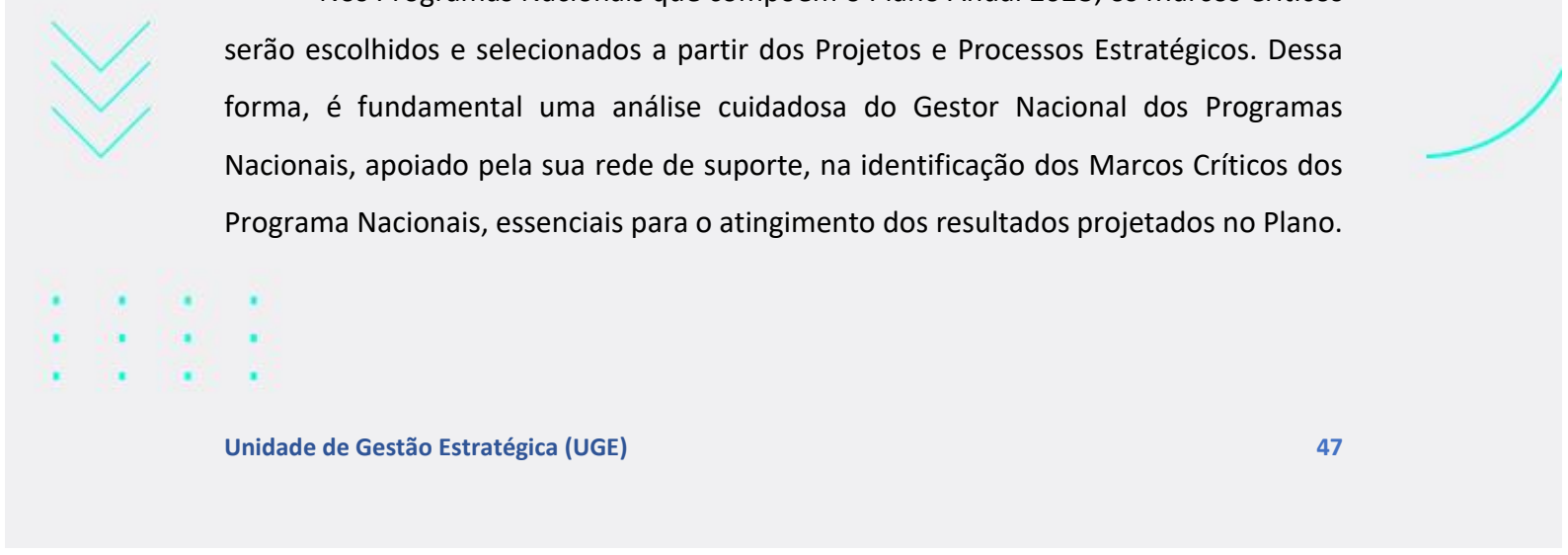
Interessadas. Com tal prática, os Gestores Nacional visam minimizar os conflitos e impactos negativos aos Programas Nacionais, ao mesmo tempo em que capitalizam forças positivas e oportunidades em prol dos Programas Nacionais. A estratégia de ação para cada Parte Interessada vai depender do contexto e de variáveis comportamentais e estruturais. O mapeamento desses atores é fundamental para o seu engajamento, tanto durante o ciclo de vida dos Programas Nacionais como também para realização das funções de gerenciamento. Também é um passo essencial e preliminar para a definição da estratégia de comunicação.

5.1.3. Gerenciamento de Marcos Críticos no âmbito do Plano Anual 2023

Os **Marcos Críticos** representam os eventos mais significativos, cuja superação intensifica a dinâmica de implantação dos Programas Nacionais que compõem o Plano Anual 2023. São as referências essenciais para o gerenciamento e monitoramento estratégico dos Programas Nacionais e que demandam grande atenção do Gestor Nacional dos Programas Nacionais e sua rede de suporte.

Podem ser identificados em função das seguintes características:

1. Eventos ou Etapas mais significativos e essenciais ao desenvolvimento dos Programas Nacionais.
2. Eventos, cuja superação demanda grande esforço da Equipe Gerencial e dos Executores.
3. Eventos que, uma vez ultrapassados, ampliam a dinâmica dos Programas Nacionais.



Nos Programas Nacionais que compõem o Plano Anual 2023, os Marcos Críticos serão escolhidos e selecionados a partir dos Projetos e Processos Estratégicos. Dessa forma, é fundamental uma análise cuidadosa do Gestor Nacional dos Programas Nacionais, apoiado pela sua rede de suporte, na identificação dos Marcos Críticos dos Programa Nacionais, essenciais para o atingimento dos resultados projetados no Plano.

5.2. O Monitoramento do Plano Anual 2023

O monitoramento do Plano Anual 2023 será realizado por meio da **Central de Resultados**, um Núcleo que está sendo estruturado na Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional, focado na agenda estratégica do Sistema Sebrae. Sua ação é orientada para ampliar o alcance dos resultados estabelecidos no Planejamento Estratégico 2023.

No seu escopo está o monitoramento da execução da Estratégia, dos Indicadores Estratégicos, dos Indicadores de Atendimento, Indicadores de Resultados, Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos, Acordo de Resultados e todas as ações prioritárias e que contribuem para o atingimento da Estratégia estabelecida para o Sistema Sebrae. É intensiva no uso de dados, em especial os registros administrativos, para a elaboração de análises antecipatórias que promovam adaptações no rumo das ações ao longo da sua execução. O que interessa para a **Central de Resultados** é a **efetividade** dos Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos e Ações e não apenas a obediência a prazos, custo e escopo. A **Central de Resultados** visa, portanto, orientar o **processo decisório** a partir da evolução dos **resultados** e com isso responder às suas questões principais:

1. **Tempo:** Como realizar análises a tempo de permitir a adoção de medidas corretivas para que se alcancem os resultados desejados?
2. **Resultados:** Como deslocar o foco do acompanhamento da Estratégia, dos meios para os fins e seus impactos?

O objetivo final da **Central de Resultados** é proporcionar, progressivamente, maior precisão às ações do Sistema Sebrae, combinando maior **eficiência** na alocação dos recursos e maior **efetividade** nas intervenções.

O Monitoramento é um processo contínuo e simultâneo ao gerenciamento, tendo como objetivo provocar decisões necessárias para superar os obstáculos que ocorram durante a execução do Plano Anual 2023, por meio dos Programas Nacionais, de modo a garantir o alcance dos resultados planejados.

Enquanto o gerenciamento se preocupa com a execução dos Programas Nacionais com foco na obtenção dos resultados, o monitoramento destina-se a tomada de decisões necessárias para superar os gargalos que, porventura, possam comprometer o alcance dos resultados deles.

O **monitoramento do Plano Anual 2023 vai operar em tempo real**, terá periodicidade fixa e seu ritmo será ditado pelas ocorrências ao longo de toda a execução dos Programas Nacionais e Indicadores em vários níveis. Deve ser entendido como um **processo vivo** que produz resultados e gera aprendizado para todos os envolvidos. **Deve ser seletivo com intensidade** diferenciada entre os Programas Nacionais e demais componentes a serem monitorados.

Importante destacar que o Monitoramento a ser feito no âmbito do Plano não é sinônimo de acompanhamento, esse destinado a registrar fatos e desempenhos passados. O processo de monitoramento do Plano Anual 2023, será dividido em três principais momentos: **Acompanhamento, Análise Crítica e Tomada de Decisão, conforme Figura 24 abaixo:**

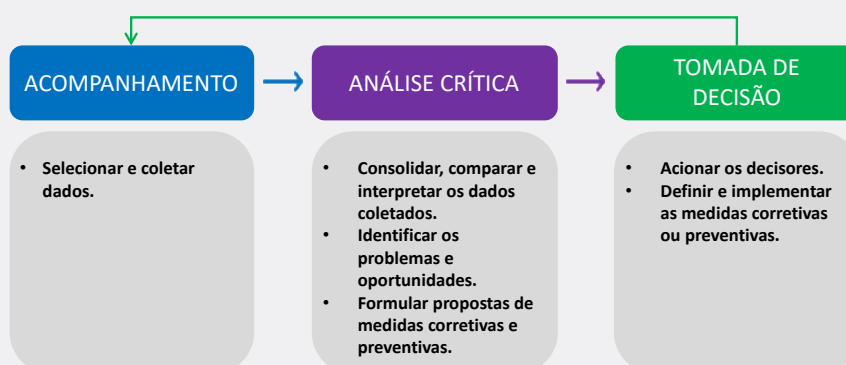







Figura 24 – Processo de Monitoramento.

Para garantir o alcance dos resultados dos Programas Nacionais que compõem o Plano, não basta apenas realizar o seu correto planejamento, estabelecer metas factíveis, alocar recursos, nem tampouco velar pela execução dos Projetos e Processos Estratégicos e aferir os produtos imediatos. É preciso ir além: avaliar o desempenho dos Programas Nacionais, cuidar para que estejam sendo executados dentro dos padrões de qualidade, custo e prazos requeridos, avaliar a necessidade de ajustes de modo que recursos importantes não sejam desperdiçados em Projetos e Processos Estratégicos









que não estejam alinhados com os objetivos dos Programas Nacionais e, consequentemente, não contribuirão para o alcance dos resultados transformadores.


O Monitoramento será realizado de forma **contínua** e permitirá ao Sistema Sebrae:

1. Estimular a adoção de medidas e estratégias que visem assegurar o sucesso do Plano Anual 2023 e dos Programas Nacionais que o compõem.
 2. Atuar corretiva e preventivamente e em tempo hábil diante dos problemas.
 3. Fornecer informações às Partes Interessadas que permitam avaliar a evolução dos resultados, de modo a decidir sobre eventuais revisões.
 4. Identificar problemas sistêmicos e propor soluções para a sua superação.
 5. Manter a coerência entre os Programas Nacionais e os Objetivos Estratégicos estabelecidos no Planejamento Estratégico 2023.
 6. Assegurar o apoio e a cooperação dos diferentes Unidades e Sebrae UF para garantir a implantação efetiva dos Projetos e Processos Estratégicos que compõem os Programas Nacionais, a qualidade de seus resultados e a superação de dificuldades que ocorram ao longo da execução.
- 
- 
- 


O principal foco do monitoramento do Plano Anual 2023 será a tomada de decisão para superar os problemas existentes ou potenciais que possam comprometer a evolução dos Programas Nacionais que o compõem, conforme o planejado. Dessa forma, o monitoramento terá a seguinte **abrangência**:

1. Os problemas que possam afetar o alcance dos resultados transformadores do Plano e dos Programas Nacionais que o compõem e, a implantação das respectivas medidas preventivas.
 2. Os Indicadores de Planejamento obrigatórios pactuados por todo o Sistema Sebrae, sua evolução, tendências e cumprimento das metas.
 3. A superação dos marcos críticos dos Programas Nacionais.
- 
- 
- 

- 
- 
- 
4. O cumprimento dos cronogramas físico, financeiro e Indicadores de Resultado dos Projetos e Processos Estratégicos.
 5. Execução orçamentária dos Programas Nacionais.
 6. Indicadores de Atendimentos, sua evolução, tendências e cumprimento das metas.



Entendemos que a partir da conclusão da estruturação da Central de Resultados, será possível realizarmos um processo de monitoramento mais assertivo do Plano Anual 2023 e todos os seus componentes, contribuindo assim, para a geração de resultados transformadores para o Sistema Sebrae.





ANEXO I

VISÃO GERAL DO PLANO ANUAL 2023 – SISTEMA SEBRAE





ANEXO II

VISÃO GERAL DO PLANO ANUAL 2023 – SEBRAE NACIONAL

ANEXO III

VISÃO GERAL DO PLANO ANUAL 2023 – SEBRAE UF

SEBRAE

50+50

