

# DIRETRIZES DE PLANEJAMENTO 2025 Sistema Sebrae

Junho 2024



Todos os direitos reservados

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

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

SGAS 605, Conjunto A, Brasília, DF, CEP 70.200-904

[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 ESTRATÉGIA E TRANSFORMAÇÃO (UGE)**

**André Silva Spínola**

*Gerente*

**Fausto Ricardo Keske Cassemiro**

*Gerente-Adjunto*

#### **EQUIPE TÉCNICA**

**Aline Soares Silva**

**Andreia Moreira Barbosa**

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

**Denise Rochael**

**Denise Rodrigues Silva**

**Joana Bona Pereira**

**Júlio César Mota**

**Lívia Cristina Sartim Pereira**

**Marcelo Hallai Vieira**

**Maura Miraglia**

**Newton Roberto de Lima Júnior**

**Thiago Carrijo de Sousa**

## Sumário

Introdução .....	4
Parte 1 - Componentes do Planejamento 2025 .....	6
1. Componentes do Planejamento 2025 .....	6
1.1. O Público do Sebrae .....	11
Parte 2 - Elaboração e Revisão do Plano Anual 2025 .....	14
2.1. Elaboração do Plano Anual .....	14
2.2. Revisão do Plano Anual .....	14
Parte 3 - Cronograma .....	16
3.1 Cronograma do Plano Anual 2025 .....	16

## 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 2025 avança na execução do Planejamento Estratégico 2024 - 2027 no nível tático-operacional, consolidando a 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:

<b>DIMENSÃO 1 - Planejamento Estratégico</b>	
Visões Missões	Plano de Longo prazo: 2035
Objetivos Resultados-Chave Programas Nacionais Indicadores de Resultado	Plano de Médio Prazo: 2027
<b>DIMENSÃO 2 - Plano Anual</b>	
Metas Mobilizadoras Indicadores de Resultado de Programas Nacionais Projetos e Processos Cenário de Recursos e Limites Orçamentários	Plano de Curto Prazo: 2025

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 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 2025 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 dá início ao processo de elaboração do Plano Anual do Sistema Sebrae. A partir do Plano Anual 2025, as Diretrizes serão subdivididas em dois documentos oficiais: Diretrizes de Planejamento e Diretrizes de Orçamento. As diretrizes dispostas neste documento de planejamento 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, definição dos Programas Nacionais prioritários para o ano e o cronograma do planejamento. Os cenários de recursos e aplicação do orçamento, bem como os limites orçamentários integram o documento de diretrizes orçamentárias. Complementam as Diretrizes, o conjunto de documentos de referência para elaboração do Plano Anual:

- (1) Planejamento Estratégico 2024 – 2027;
- (2) Manual de Gestão;
- (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;
- (7) Documentos de Referência dos Programas Nacionais;
- (8) Documentos de Referência dos Projetos e Processos Nacionais;
- (9) Estimativa de Público do Sebrae 2025-2028;
- (10) Documento de Orientações Gerais para Planejamento e Gestão de Recursos da CSN.

A gestão do Plano Anual 2025 será realizada em sistema corporativo de Gestão Estratégica e monitorada pela Rede UGE, coordenada pela UGE NA.

As situações não previstas nos documentos de Diretrizes serão decididas pela Diretoria Executiva do Sebrae NA, em acordo com o CDN.

Este documento está organizado em três partes.

A **PRIMEIRA PARTE** apresenta os componentes do Planejamento Estratégico, destacando os pertinentes ao ciclo de planejamento tático que se inicia, bem com a definição do público do Sebrae

A **SEGUNDA PARTE** dispõe sobre a elaboração e alteração do Plano Anual.

A **TERCEIRA PARTE** detalha o cronograma para elaboração do Plano Anual 2025 e seus marcos principais.

## Parte 1 - Componentes do Planejamento 2025

### 1. Componentes do Planejamento 2025

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. O Sebrae UF deve propor o Plano a seu respectivo Conselho Deliberativo Estadual (CDE) e, posteriormente, ao Sebrae Nacional para consolidação e submissão ao Conselho Deliberativo Nacional (CDN).

O Plano Anual 2025 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 o 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, com alto poder de transformação. 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, foram definidos os Programas Nacionais:

### (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) Cidades e Territórios Empreendedores

#### 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, transformação digital, sustentabilidade social e ambiental, apoio ao desenvolvimento de novas tecnologias, ativação dos ecossistemas de inovação e sensibilização do governo quanto ente indutor da inovação no país, priorizando as economias portadoras de futuro alinhadas à vocação dos territórios e biomas.

### (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 o 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, alinhadas à estratégia de atuação do Sistema Sebrae, definida até 2035 e pautada nas tendências, inovações e saberes. Busca conectar e produzir saberes congruentes ao contexto da educação corporativa do Sistema Sebrae, implementando estratégias de desenvolvimento de pessoas e equipes, focadas em produzir conhecimentos associados às novas tecnologias e tendências da educação corporativa em geral. Dessa forma, proporciona a melhoria contínua da promoção do conhecimento e a ampliação das ações educacionais no desenvolvimento teórico-prático nos temas afetos 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. Busca conectar e produzir saberes congruentes ao contexto da educação corporativa do Sistema Sebrae, implementando estratégias de desenvolvimento de pessoas e equipes, focadas em produzir conhecimentos associados às novas tecnologias e tendências da educação corporativa em geral. Dessa forma, proporciona a melhoria contínua da promoção do conhecimento e a ampliação das ações educacionais no desenvolvimento teórico-prático nos temas afetos à instituição.

### (13) Conexões Corporativas

**Objetivo:** Promover a inserção competitiva e a melhoria do desempenho dos pequenos negócios de forma sustentável nas cadeias de valor de médias e grandes empresas, por meio de relacionamentos cooperativos e mutuamente atraentes.

### (14) Move + Vendas

**Objetivo:** Promover a ampliação de mercados dos pequenos negócios, de forma sustentável, por meio da identificação de oportunidades, preparação de empresários e empresas e aproximações de canais de vendas e compradores no Brasil e no mundo.

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. Inicialmente, destacam-se:

- (1) Gestão da Marca;
- (2) Subsídio ao Plano de Saúde;
- (3) Desenvolvimento e Atualização do Portfólio em Rede;
- (4) Integridade – Compliance;
- (5) Integridade – Transparência;
- (6) Integridade – Gestão de Riscos;
- (7) Integridade – Privacidade;
- (8) Fortalecimento de Parcerias.

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

Os Polos de Referência seguem como estratégia prioritária de atuação em rede e transversal aos Programas Nacionais. O Polo funciona em rede interna com o Sistema Sebrae e rede externa com seus parceiros estratégicos (em ações conjuntas), gerando e disseminando conhecimentos e experiências especializadas de interesse dos Pequenos Negócios. O planejamento dos Polos de Referência é realizado no contexto do Programa Nacional de maior afinidade temática, conforme detalhado nos Documentos de Referência dos Programas Nacionais.

O Plano Anual 2025 tem como premissa a geração de impacto e valor que 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:

INDICADORES DE RESULTADO
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, 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 2025, dará a sustentação estratégica para o Sistema e mensurará a efetividade da atuação do Sebrae no período. As Metas Mobilizadoras 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.
3. **Municípios reconhecidos pela efetividade da sua agenda de empreendedorismo e inovação:** Mensura o percentual de municípios atendidos pelo Cidade Empreendedora, dedicados a criar e implementar uma agenda de desenvolvimento para a transformação dos municípios por meio da melhoria do ambiente de negócios, do fomento ao empreendedorismo e da dinamização da economia local<sup>1</sup>.

#### **Eficácia:**

4. **Cobertura de estudantes:** Mede o percentual de estudantes de ensino fundamental, médio e superior atendidos pelo Sebrae no ano.

<sup>1</sup> Trata-se de indicador proposto para 2025, em caráter experimental e transitório. A partir de 2026, o indicador poderá ser ajustado para contemplar os aprendizados durante o ciclo de mensuração inicial.

5. **Cobertura do atendimento:** Mede o percentual de microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) atendidas (market share) pelo Sebrae no ano.
6. **Cobertura de Clientes de Grupos Sub-representados:** Mede o percentual de pessoas participantes de grupos sub-representados entre os clientes atendidos pelo Sebrae em relação à população.
7. **Recorrência do atendimento:** Mede o número de clientes distintos atendidos mais de uma vez no ano-calendário.
8. **Volume de garantias de crédito contratadas:** Variação percentual do volume de garantias de crédito contratadas pelos SEBRAE junto às instituições financeiras parceiras.

#### ***Eficiência Operacional:***

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

Excepcionalmente, em 2025, não haverá proposição de metas mínimas para o indicador Municípios reconhecidos pela efetividade da sua agenda de empreendedorismo, uma vez que se trata do primeiro ano de aferição e acompanhamento, inexistindo referência ou histórico que permita o seu estabelecimento. No entanto, os Sebrae/UF deverão propor e pactuar meta para o indicador, a ser negociada entre a Diretoria Estadual e a Diretoria Executiva Nacional. O acompanhamento do desempenho do indicador durante o ano de 2025, permitirá que sejam projetadas metas mínimas para o próximo ciclo de planejamento anual.

## **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>2</sup> e Artesãos<sup>3</sup> e Pessoas Físicas. Para fins de atendimento pelo Sebrae entende-se:

---

<sup>2</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>3</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.

## Pequenos Negócios

São Empreendimentos<sup>4</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>5</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 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: Instituições da Administração Pública, Governanças Territoriais, Instituições sem Fins Lucrativos, 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>6</sup>:

---

<sup>4</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>5</sup> Os relatórios de execução do Planejamento 2025 apresentarão o Público Direto de maneira segmentada: empreendimentos por porte, produtor rural, artesão etc.

<sup>6</sup> Os relatórios de execução do Planejamento 2025 apresentarão a Rede Sebrae de maneira segmentada.

- (1) **Médias e Grandes Empresas:** São todas as Empresas de caráter mercantil e que não são classificadas como Pequenos Negócios Empresariais. Tratam-se de empresas privadas, excetuadas os portes de pequeno negócio e as instituições de ensino privadas com registro no INEP.
- (2) **Instituições da Administração Pública:** São todas as Pessoas Jurídicas vinculadas direta ou indiretamente ao Governo em âmbito Federal, Estadual, Distrital ou Municipal. Excetuam-se escolas públicas com registro no INEP.
- (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.
- (5) **Governanças Territoriais:** Formadas por lideranças locais com potencial de atuação no processo de construção de um ambiente favorável para o desenvolvimento regional sustentável.

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.

### 1.1.3. Público Interno

Os colaboradores do Sebrae, considerados de forma ampla (incluindo terceirizados e fornecedores), compõem o público interno. Este público é contemplado de maneira residual no planejamento do Sebrae, sendo restrito aos projetos e processos internos, de suporte à gestão, de melhoria de gestão ou de processos e assemelhados, e não deverão ser objeto de atendimento do Sebrae.

## Parte 2 - Elaboração e Revisão do Plano Anual 2025

### 2.1. 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;
- (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>7</sup>;
- (9) Cenário de Recursos<sup>8</sup>; e
- (10) Origem e Aplicação de Recursos<sup>9</sup>.

### 2.2. Revisão 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.

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 Programa, Projetos e Processos Nacionais, for superior a 15% (quinze por cento)<sup>10</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.

Até o mês de julho, a UGE NA realizará a análise das Metas Mobilizadoras e dos Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais e atuará junto aos Sebrae UF para repactuação do Plano

---

<sup>7</sup> A previsão de público e metas físicas não é obrigatória na etapa de planejamento, salvo orientação específica nos Programas Nacionais. Seu acompanhamento é feito na execução.

<sup>8</sup> Em conformidade com a Diretrizes Orçamentárias.

<sup>9</sup> Em conformidade com a Diretrizes Orçamentárias.

<sup>10</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.

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 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 2025 e deverão ser submetidas ao Conselho Deliberativo Estadual (CDE) até o final de agosto de 2025.

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 2025 e posterior envio ao Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, no que couber, conforme prazo estabelecido no Decreto No. 715/92.

## Parte 3 - Cronograma

### 3.1 Cronograma do Plano Anual 2025

#	AÇÃO	QUANDO	
		DATA DE INÍCIO	DATA DE TÉRMINO
1.	Aprovação do Documento de Referência das Diretrizes do Plano Anual 2025 pelo CDN.	28/06/2024	28/06/2024
2.	Evento de Abertura do Processo de Planejamento do Plano Anual 2025.	02/07/2024 <sup>11</sup>	02/07/2024
3.	Construção do Plano Anual 2025 do Sebrae NA.	03/07/2024	11/10/2024
4.	Construção do Plano Anual 2025 dos Sebrae UF.	03/07/2024	30/09/2024
5.	Análise de consistência do Plano Anual 2025 dos Sebrae UF - UGE/UGOC/Gestores dos Programas Nacionais.	01/10/2024	11/10/2024
6.	Análise de consistência do Plano Anual 2025 do Sebrae NA.	14/10/2024	25/10/2024
7.	Envio formal do Plano Anual 2025 pelos Sebrae UF ao Sebrae NA com aprovação do CDE.	07/10/2024	31/10/2024

<sup>11</sup> Data provável, a ser confirmada posteriormente. A construção do Plano Anual se iniciará no dia imediatamente após a realização do evento de abertura, sem que haja alteração nos prazos-limite.

#	AÇÃO	QUANDO	
		DATA DE INÍCIO	DATA DE TÉRMINO
8.	Detalhamento dos Projetos e Processos Estratégicos pelos Sebrae UF.	02/07/2024	15/12/2024
9.	Análise de aderência dos Projetos e Processos Estratégicos pelos Gestores dos Programas Nacionais <sup>12</sup> .	02/07/2024	20/12/2024
10.	Elaboração do Relatório do Plano Anual 2025.	01/11/2024	06/11/2024
11.	Aprovação do Plano Anual 2025 do Sistema Sebrae pela DIREX.	13/11/2024	13/11/2024
12.	Aprovação pelo CDN do Plano Anual 2025 do Sistema Sebrae.	28/11/2024	28/11/2024
13.	Envio do Plano Anual 2025 do Sistema Sebrae aprovado pelo CDN ao Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.	29/11/2024	29/11/2024

<sup>12</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.

