

RELATÓRIO DE GESTÃO SEBRAE NACIONAL

2021



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

COORDENAÇÃO DO RELATÓRIO DE GESTÃO DO SEBRAE NACIONAL

Adriane Ricieri Brito

Gerente da Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência

Fausto Ricardo Keske Casseiro

Gerente Adjunto da Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência

EQUIPE TÉCNICA RESPONSÁVEL

Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência – UGE

Alexandre de Oliveira Ambrosini

Aline Soares Silva

Andrea Restrepo Ramirez

Aretha Alexandra Pedroso Guimarães Trindade Zarlenga

Denise Rochael

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

CHEFES DE GABINETE

Maria de Lourdes e Silva
Chefe de Gabinete da Presidência

Alessandro Vasconcelos Machado
Chefe de Gabinete da Diretoria Técnica

Renata Maria Matos de Lima
Chefe de Gabinete da Diretoria de Administração e Finanças

SECRETARIA EXECUTIVA

Maria Daniella de Vasconcellos Praxedes

ASSESSORIA

Mariana Alvarenga Eghrari Pereira
Assessora do Gabinete da Presidência

Adriana Soares de Holanda
Assessora do Gabinete da Diretoria Técnica

Caroline de Melo Felizola Resende
Assessora do Gabinete da Diretoria de Administração e Finanças

COLABORADORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O RELATÓRIO DE GESTÃO

Anna Patricia Teixeira Barbosa
Antônio Carlos Silva dos Santos
Caetano de Andrade Minchillo
Carla Regina Nedel Rech
Carla Virginia R. Lima Costa
Carlos Santiago
Catia Moreira Wanderley Rodrigues
Cesar Rissete
Derly Cunha Fialho
Diarley Maia de Sousa Almeida
Diego Wander Demétrio
Elias Guimarães Borges Filho
Elizabeth Soares de Holanda
Enio Duarte Pinto
Ernani Tibério Pereira da Costa
Fábio Burigo Zanuzzi

Fábio Gondim
Fábio Marimon
Fabricio Juliano Mendes Medeiros
Fernanda Mancio Chaves
Flávia Azevedo Fernandes
Flaviano Augusto Dutra
Gilvany Maria Theodoroviz Isaac
Gustavo Cezário
Iran Chuquer
Janio Carlos Endo Macedo
Juliana Gregory Mee
Juliana Kämpf
Karen Sitta
Larissa Moreira Costa
Luiz Aurélio Alzamora Gonçalves
Marcelo Hallai Vieira
Marcelo Porlan
Mário Oswaldo Gomes da Silva
Miguel Martinho dos Santos Junior
Paulo Puppim Zandonadi
Paulo Renato Macedo Cabral
Renata Barbosa de Araújo
Sérgio Thiago Costa Carazza
Silas Santiago
Suélia Pereira do Nascimento
Wander José Soares Pereira

**Sebrae que o Brasil precisa é resultado do
Sebrae que fazemos juntos!**

SUMÁRIO

1. MENSAGEM DA DIRETORIA EXECUTIVA	8
2. VISÃO ORGANIZACIONAL	10
2.1. Identificação da Unidade	10
2.2. Normas Direcionadoras	13
2.2.1. Organograma	13
2.3. Modelo de Negócio	15
3. RISCOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS	19
3.1. Riscos	19
3.2. Oportunidades e Perspectivas	21
4. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO	23
4.1. Governança	23
4.1.1. Instâncias Internas de Governança	24
4.1.2. Gestão Tática e Operacional	25
4.1.3. Órgãos de Fiscalização e Controle	26
4.1.4. Instâncias Externas de Apoio à Governança	26
4.1.5. Principais ações de Supervisão, Controle e de Correição	26
4.2. A Estratégia do Sistema Sebrae	27
4.3. Desempenho Institucional	33
4.4. Resultados Consolidados por Temática	46
4.5. Resultados Consolidados por Programa Nacional	106
5. INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS	128
5.1. Base para Elaboração e Apresentação das Informações Orçamentárias	128
5.2. Base de Apresentação das Demonstrações Contábeis	128
5.3. Conceitos e Regras do Orçamento na Visão Contábil	129

LISTA DE FIGURAS, TABELAS E QUADROS

Figuras	Descrição	Página
Figura 1	<i>Organograma do Sebrae Nacional</i>	14
Figura 2	<i>Modelo de Negócio do Sebrae</i>	16
Figura 3	<i>Programa Nacional de Gestão de Riscos Estratégicos</i>	20
Figura 4	<i>Diagrama da Governança do Sebrae</i>	23
Figura 5	<i>Mapa da Estratégia</i>	28
Figura 6	<i>Direcionador de Valor Público</i>	29
Figura 7	<i>Eixos Estratégicos</i>	31
Figura 8	<i>Metas Mobilizadoras Organizacionais</i>	34
Tabelas	Descrição	Página
Tabela 1	<i>Proposta de Valor</i>	17
Tabela 2	<i>Clientes atendidos por meio de Serviços Digitais por ano e por Sebrae UF</i>	36
Tabela 3	<i>Pequenos Negócios Atendidos por ano e por Sebrae UF</i>	37
Tabela 4	<i>Cobertura do Atendimento (ME+EPP) por ano e por Sebrae UF</i>	39
Tabela 5	<i>Pequenos Negócios atendidos com Soluções de Inovação por ano e por Sebrae UF</i>	40
Tabela 6	<i>Clientes com Garantia do FAMPE assistidos na fase Pós-Crédito e por Sebrae UF</i>	42
Tabela 7	<i>Professores atendidos em Soluções de Educação Empreendedora por ano e por Sebrae UF</i>	43
Tabela 8	<i>Recomendação do Sebrae (NPS) por ano e por Sebrae UF</i>	45
Quadros	Descrição	Página
Gráfico 1	<i>Clientes atendidos por meio de Serviços Digitais por ano</i>	35
Gráfico 2	<i>Pequenos Negócios Atendidos por ano</i>	37
Gráfico 3	<i>Cobertura do Atendimento (ME+EPP) por ano</i>	38
Gráfico 4	<i>Pequenos Negócios atendidos com Soluções de Inovação por ano</i>	40
Gráfico 5	<i>Clientes com Garantia do FAMPE assistidos na fase Pós-Crédito</i>	41
Gráfico 6	<i>Professores atendidos em Soluções de Educação Empreendedora por ano</i>	43
Gráfico 7	<i>Recomendação do Sebrae (NPS) por ano</i>	44

1. MENSAGEM DA DIRETORIA EXECUTIVA

Um processo de mudança exige ressignificar 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 gestão que se orienta por resultados. Nesse sentido, ao enfatizarmos o planejamento, a visão estratégica, a gestão e a seletividade, conseguimos em 2021 promovermos grandes mudanças.

Uma gestão feita em Rede, de forma colaborativa entre Sebrae NA e os Sebrae UF e, que elevou o Sistema Sebrae a um novo patamar de engajamento institucional e transparência em prol dos Pequenos Negócios.

Este Relatório de Gestão 2021 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, atingiram, de forma integrada e transparente, os Resultados-Chave que entregamos em 2021. 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.

Em quase cinquenta anos do Sistema Sebrae, este, 2021, permaneceu marcado na história da nossa Organização pelos desafios impostos pela Pandemia da Covid-19.

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

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

Assim, a atuação em Rede do Sebrae foi fundamental para a concepção, a aprovação e a implantação de uma série de medidas emergenciais destinadas a proteger e apoiar os Pequenos Negócios. É o caso da ampliação do acesso ao crédito às Micro e Pequenas Empresas.

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

O nosso Portal, na internet, foi reformulado e ganhou funcionalidades – tudo para que o Sebrae pudesse responder prontamente diante do quadro mais adverso da história de nossa existência. Assim, fortalecemos o atendimento presencial com recursos digitais em resposta à crise da Covid-19. Adaptamos nossa interface digital baseados em estratégia de comunicação em tempo real para gerar uma conexão direta ao Cliente. Passamos a oferecer orientações técnicas em *lives* pelas redes sociais, via imprensa, dentre outros meios, que ajudaram inúmeros donos de micro e pequenas empresas a sobreviver e a se reinventar, em especial no ingresso e no avanço da transformação digital, por meio de ferramentas de e-commerce. Nesta digitalização conseguimos realizar mais de 11 milhões de atendimentos por meio de mais de 60 milhões de acessos.

O balanço que fazemos aqui é, sobretudo, de missão cumprida diante dos imensos contratemplos, que se acumularam desde 2020. Nada disso teria sido conquistado sem o engajamento pessoal de cada um dos Colaboradores, nas 27 Unidades da Federação, em uma demonstração sem igual de garra e envolvimento.

Os resultados alcançados têm amplo reconhecimento nacional: as Micro e Pequenas empresas (MPE) foram, em 2021, as únicas a conseguirem reverter a perda de postos de trabalho provocada pela pandemia.

O ano de 2021 leva também a marca do criativo e bem-sucedido empenho do Sebrae em ampliar e modernizar a comunicação com os Empreendedores e com a opinião pública, valendo-se dos recursos imprescindíveis da internet e das redes sociais, aliadas aos veículos tradicionais, como a TV, o rádio e o jornal. O Sebrae, hoje, conversa e está muito mais próximo daqueles que são a razão de ser da Organização. Sobre a percepção da Sociedade, pesquisa recente revela: na visão de 97% dos Entrevistados, o Sebrae é importante para o Brasil.

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

**Diretoria Executiva
Sebrae Nacional**

2. VISÃO ORGANIZACIONAL

2.1. Identificação da Unidade

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

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

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

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

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

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

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

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

O Planejamento Estratégico 2023 atualizou as Declarações Estratégicas (Missão, Visão, Propósitos e Valores), tanto quanto o Mapa Estratégico e os Programas Nacionais do Sistema Sebrae. Na sequência, seguem as atuais declarações estratégicas do Sebrae:

A MISSÃO

Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos Pequenos Negócios e estimular o Empreendedorismo.

O PROPÓSITO

Transformar os Pequenos Negócios em protagonistas do desenvolvimento sustentável do Brasil.

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

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

OS VALORES

O Sistema Sebrae se orienta nos seguintes Valores Organizacionais:

**Resultados
Sustentáveis**

Voltar as operações, pessoas, processos e tecnologia para o cumprimento do Propósito.

Empatia

Pessoas capazes de interpretar e responder às necessidades das partes interessadas, especialmente dos clientes.

Ética

Integridade nas ações.

Simplicidade

Agir de forma pragmática, rápida e objetiva.

Inovação

Capacidade de liderar a inserção de inovações no ecossistema dos Pequenos Negócios.

Valorização Humana

Compromisso com o desenvolvimento humano e a qualidade de vida das pessoas.

Cooperação

Capacidade de agrupar as pessoas em um sistema de coesão voltado para a geração de valor da organização.

A VISÃO DE FUTURO

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

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

Trabalho em Rede

Potencializar o trabalho com Grupos de Unidades por meio do compartilhamento, da escala e da autonomia.

Credibilidade

Reputação gerada pela jornada do Sebrae.

Acessibilidade

Acesso aos serviços com capilaridade, conveniência e preço atrativo.

Relacionamento

Experiência que nasce na compreensão da necessidade e participação na jornada do cliente.

Customização	Adaptação do serviço à necessidade do cliente.
Excelência em Gestão	Crescimento, produtividade, competitividade e longevidade para o protagonismo.
Agilidade	Capacidade de atender o cliente com a qualidade requerida e no tempo determinado, conforme a complexidade de cada tema.

2.2. Normas Direcionadoras

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

O Estatuto Social está legitimado pela Resolução CDN nº 53/2003, tendo como última atualização a Resolução CDN nº 372/2021. O Estatuto é o documento que rege a estrutura básica de governança corporativa do Sebrae, formada pelo Conselho Deliberativo Nacional (CDN), pelo Conselho Fiscal (CF) e pela Diretoria Executiva (Direx). A prática de governança corporativa é implementada por meio de decisões tomadas de modo colegiado, sem diferença nos pesos dos votos de cada membro. Tais órgãos também atuam como fóruns de orientação, de monitoramento e de avaliação das atividades de agentes a eles subordinados.

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

2.2.1. Organograma

O organograma do Sebrae está representado na figura a seguir, com indicação dos responsáveis por cada uma das unidades que compõem essa estrutura, e está disponível no Portal da Transparência do Sebrae (<https://transparencia.sebrae.com.br>).

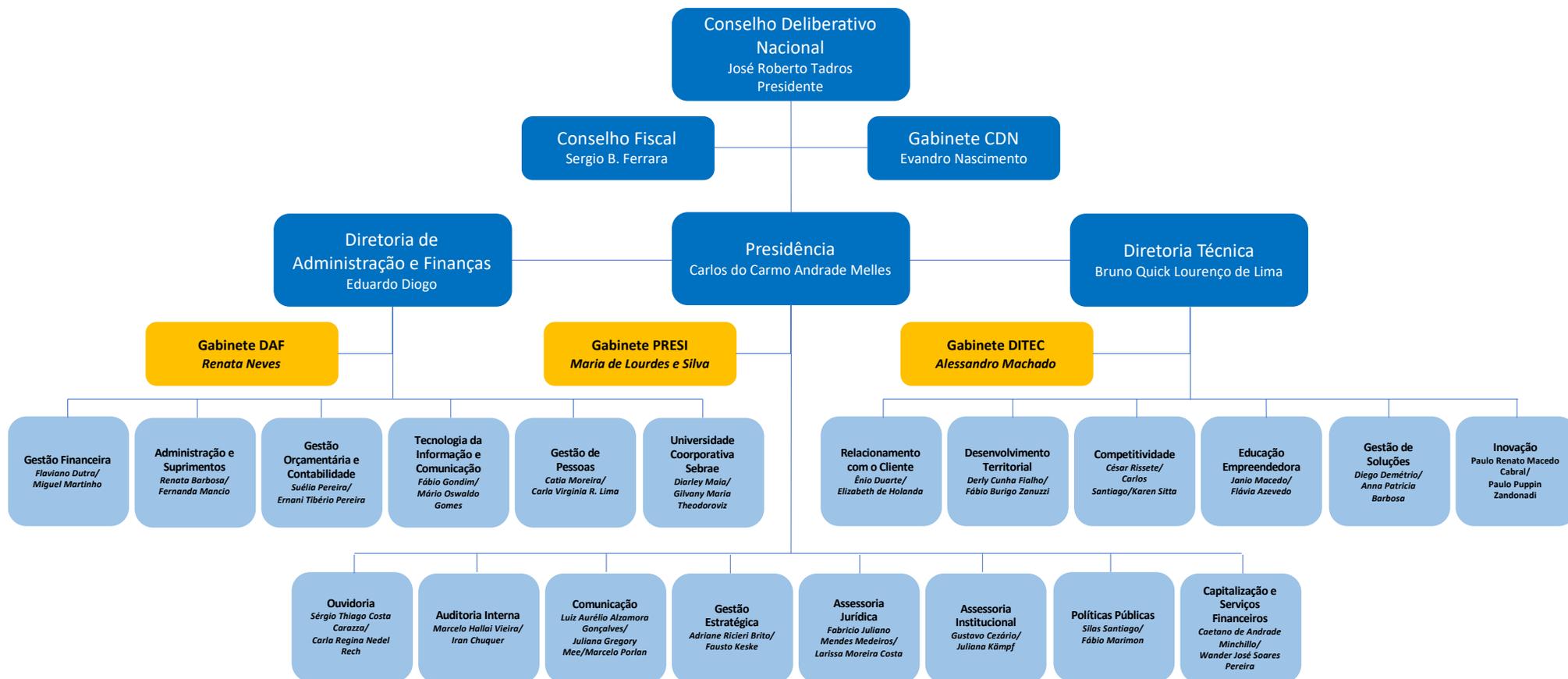


Figura 1 – Organograma do Sebrae Nacional.

2.3. Modelo de Negócio

Um Sebrae multilateral atua na demanda e na oferta, gerando valor para esses dois Grupos. Pelo lado da oferta, existe um conjunto de especialistas em determinados temas que tem capacidade e prontidão para gerar e disponibilizar soluções capazes de promover transformações junto aos Pequenos Negócios. Para esse Grupo foi construída uma proposta de valor exclusiva que visa gerar atratividade para esse ecossistema de atuação, aproveitando a capilaridade, reputação e número de clientes do Sebrae.

Pelo lado da demanda, existem dois Grupos de público: o **Público Direto** que se subdivide em urbano e rural e é classificado pelo seu porte, setor e tipo de empreendimento, conforme o documento “*O Público do Sebrae*”¹; e o **Público Indireto**, que é composto por Governo, Entidades de Representação, Agências de Desenvolvimento e Médias e Grandes Empresas. Importante reforçar que o atendimento ao Público Indireto deve ter como objetivo gerar benefícios ao Público Direto do Sebrae.

Para o Público (demanda) o Sebrae entrega duas propostas de valor que visam promover um atendimento transformador e gerar um ambiente legal mais propício para o fomento do Empreendedorismo e o desenvolvimento das cadeias de valor nas quais os Pequenos Negócios estão inseridos.

O quadro a seguir ilustra de forma sintética o Modelo de Negócios do Sebrae:

¹ <https://datasebrae.com.br/planos-anuais-do-sistema-sebrae/>



Figura 2 – Modelo de Negócio do Sebrae.

Proposta de Valor

É entendida como o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Cada proposta de valor serve para atender as necessidades do seu público. No caso do Sebrae, a proposta de valor deve ser entendida como declarações de benefícios que são entregues pela instituição aos seus públicos de interesse.

Elemento	Descrição do Elemento
Experiência de relacionamento transformador, integrado, conveniente e ágil	Relacionamento baseado em dados e informações, que combina a interação digital e física para a transformação da realidade dos clientes (pequenos negócios, potencial empresário e potencial empreendedor), utilizando a capacidade responsiva do Sebrae e de parceiros para promover uma experiência resolutive (produtos eficazes), transformadora (provoca mudança na realidade do cliente) e ágil (no tempo do cliente). Esta proposta de valor pressupõe além da promoção da competitividade empresarial, uma atuação que promova ganhos de escala e escopo com o fomento da sinergia de clientes organizados em interesses comuns (cadeias produtivas, temas estratégicos, associações, Arranjos Produtivos Locais, cooperativas, territórios, etc) e a promoção de conexões de negócios (matchmaker) de uma cadeia produtiva ou segmento.
Integração e convergência de atores e recursos para a promoção do empreendedorismo, melhoria do ambiente e das cadeias de valor nas quais se inserem os pequenos negócios	Atuação conjunta com a sociedade organizada e o Governo para a promoção do empreendedorismo, do ambiente favorável à competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios, através do desenvolvimento e implementação de políticas públicas e promoção dos pequenos negócios organizados em cadeia de valor.
Oportunidades de relacionamento entre comunidades de interessados em pequenos negócios	Atração de uma comunidade de desenvolvedores de solução através da capilaridade, reputação, ampla carteira de clientes e de instituições parceiras do Sebrae, possibilitando que esses desenvolvedores tenham ganhos de mercado. Também deve ressaltar a lógica de que o modelo propicia valor àqueles atores do ecossistema dos pequenos negócios e do domínio de atuação do Sebrae. Neste sentido, além do acesso, da audiência e da expertise institucional em tratar das diversas temáticas afetas ao pequeno negócio, a proposta de valor traz em dos seus fundamentos a capacidade de coordenar, estruturar e gerar regras que propiciem oportunidades de relacionamento, nas suas múltiplas dimensões, quer seja viabilizando a troca de unidades de valor de conhecimento, bem como aquelas transacionais e econômicas, criando assim o valor genuíno da intermediação. Elementos do modelo e capacidades institucionais que viabilizam o conceito de “data driven” apresentam-se como atributos essenciais, que caracterizam o claro posicionamento estratégico do Sebrae e uma vantagem competitiva singular.

Tabela 1 – Proposta de Valor.

Públicos de Interesse

Públicos de interesse do Sebrae, formado por pessoas e organizações impactadas com as atividades e processos finalísticos (ver também o documento de referência *O Público do Sebrae*²).

² <https://datasebrae.com.br/planos-anuais-do-sistema-sebrae/>

Relacionamento

A estratégia de relacionamento cria condições para que a relação do cliente com a marca SEBRAE não se encerre ao fim do atendimento. O relacionamento apoia a construção do processo de fidelização do cliente, atuando como facilitador para efeito de futuros atendimentos.

Os relacionamentos com os públicos de interesse podem ser direcionados pelas seguintes motivações:

- Prospecção de clientes.
- Conquista dos públicos.
- Retenção dos públicos.
- Intensificação de vendas e interações.

Canais

Os Canais são as formas como uma empresa se comunica e alcança o seu público de interesse para entregar uma proposta de valor. Os canais de distribuição, comunicação e vendas estabelecem o contato da empresa com os diversos públicos.

Os Canais têm várias funções, dentre as quais:

- Apresenta aos públicos de interesse uma campanha de produtos e serviços.
- Ajuda aos públicos de interesse a avaliar a proposição de valor da empresa.
- Permite que os públicos de interesse comprem produtos e serviços específicos.
- Oferece um suporte pós-venda aos públicos de interesse, visando sua fidelização.

Atividades-Chave

Atividades e processos chaves mais importantes e necessários, que devem ser estruturados e sistematizados para o alcance dos seus objetivos e conseqüentemente propiciar a entrega da proposta de valor para os públicos de interesse. Cabe destacar que cada modelo de negócio exige uma série de atividades-chave.

Recursos-chave

Para que um modelo de negócios se viabilize, ele exige um conjunto de recursos-chave. Esses recursos permitem que uma empresa crie e ofereça uma proposta de valor, que alcance seus públicos de interesse e mantenha relações com todos eles.

Diferentes recursos-chave são necessários, dependendo do tipo de modelo de negócio. Os recursos-chave podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos; ou ainda próprios ou adquiridos de fornecedores ou parceiros.

Fornecedores/Parceiros

Organizações ou pessoas físicas que se aliam ao Sebrae com foco na otimização do modelo, redução de riscos ou compartilhamento de recursos necessários à proposta de valor.

Estrutura de Custos

Visa levantar todos os recursos necessários para o funcionamento da organização, desde a escolha e relacionamento com os públicos de interesse, proposta de valor e interação da cadeia de fornecedores e parceiros por meio das atividades-chave para o efetivo funcionamento do negócio.

Fontes de Receita

As Fontes de Receitas representam todas as formas como a empresa pode gerar recursos financeiros “com” e “para” a entrega da proposta de valor aos seus públicos de interesse.

3. RISCOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS

3.1. Riscos

O Sistema Sebrae vem ao longo do tempo amadurecendo no tema riscos. Várias iniciativas de aculturação do risco tanto em nível nacional como estadual aconteceram nos últimos anos. Com o tema já permeado na organização houve a decisão de implantar a Gestão de Riscos Estratégicos. Foi então delimitado o Programa Nacional de Gestão de Riscos Estratégicos – PNGRE, tendo como foco principal os objetivos estratégicos.

Dentre os benefícios que motivaram o Sistema Sebrae a estabelecer o PNGRE estão o fortalecimento da cultura de governança corporativa; proteção do potencial de geração de valor e da reputação da instituição; maiores acertos na formulação da estratégia; apoio ao processo de priorização de objetivos, ações e riscos; alerta quando um objetivo estratégico é ameaçado; equilíbrio entre oportunidades estratégicas e riscos assumidos; e maior controle sobre os riscos mais relevantes.



Figura 3 – Programa Nacional de Gestão de Riscos Estratégicos.

O Programa, aprovado no âmbito do Planejamento Estratégico 2023, foi conduzido em 2021 visando realizar um conjunto de entregas que contribuíram para estabelecer um ponto de partida estruturado para a gestão de riscos estratégicos no Sistema Sebrae. Tais entregas, realizadas com êxito e por meio da construção colaborativa, foram agrupadas nas seguintes frentes:

1. Estruturação do processo adaptado para o cenário e o modelo de atuação do Sebrae.
2. Mapeamento dos riscos que podem impactar o cumprimento dos objetivos estratégicos, análise da severidade dos riscos, estabelecimento de estratégias de como eles poderão ser tratados e prioridade de sua implementação.
3. Estabelecimento dos indicadores para monitoramento dos riscos.
4. Desenvolvimento e aplicação de um modelo de avaliação de maturidade em gestão de riscos.

As quatro entregas foram construídas em consenso com o Grupo de Gestão de Riscos do Sistema Sebrae, formado por representantes indicados pelos gabinetes da Presidência, Diretoria Técnica, Diretoria de Administração e Finanças, Unidade de Gestão Estratégica, Ouvidoria e Unidade de Auditoria Interna do Sebrae Nacional, além de representantes indicados pelas Diretorias dos Sebrae UF e, em seguida, submetidas aos gabinetes das diretorias do Sebrae Nacional e diretores da Associação Brasileira dos Sebrae Estaduais – ABASE.

A primeira etapa do Programa Nacional Gestão de Riscos Estratégicos, que ocorreu no primeiro trimestre de 2021, incluiu a estruturação do processo de gestão de riscos estratégicos a partir do framework COSO GRC 2017 – adaptado ao cenário e modelo de atuação do Sebrae. A equipe envolvida avançou na organização de conceitos, ações, princípios e práticas para a identificação, avaliação, priorização, monitoramento e comunicação de riscos que podem impactar a execução da estratégia da instituição.

Na segunda fase, o foco foi o mapeamento dos riscos que podem impactar o cumprimento dos Objetivos Estratégicos. Após a análise dos riscos, de sua natureza e nível de severidade, iniciou-se o trabalho de traçar as estratégias de como eles deverão ser tratados e a prioridade para a sua implementação.

Na terceira etapa, iniciada em setembro de 2021, ocorreu o estabelecimento dos indicadores para o monitoramento dos riscos. Com isso, a identificação e a comunicação serão feitas em tempo adequado para eventual tomada de decisão preventiva para o tratamento do risco relacionado.

O desenvolvimento e a aplicação de um modelo de avaliação de maturidade em gestão de riscos, adaptado ao cenário e à forma de atuação do Sebrae, marcaram a quarta fase, finalizada em novembro. A partir daí, é possível entender o nível de maturidade em que a instituição se encontra e o que precisa ser trabalhado para atingir o patamar desejado.

Cada ação implementada e a ser desenvolvida foi acompanhada de comunicação e orientações específicas às partes envolvidas.

Cumpridas as quatro etapas do Programa, passou-se a incorporar a gestão de riscos como um processo. A manutenção do processo de gestão dos riscos estratégicos, inclui a implementação de atividades como o monitoramento de fatores e indicadores dos riscos mais significativos, a confirmação do apetite institucional ao risco e ao grau de maturidade da gestão, o aprimoramento da metodologia, entre outras. Com isso, a Administração passa a acompanhar situações com o potencial de afetar o alcance dos objetivos do Sistema Sebrae.

3.2. Oportunidades e Perspectivas

O avanço da vacinação deve favorecer, em especial, os Pequenos Negócios que foram mais afetados pelas restrições de circulação das fases mais agudas da pandemia. É o caso por exemplo, dos empreendedores que trabalham na economia informal, dos segmentos de bares e restaurantes, serviços pessoais, economia criativa, entretenimento e turismo. Porém, ainda com importante atenção aos protocolos sanitários.

Por sua vez, as pressões inflacionárias devem afetar a todos, mas de forma desigual. As cadeias produtivas que dependem muito de insumos importados, como por exemplo o setor de panificação que depende muito de farinha, o setor de transportes que depende muito do preço dos combustíveis, a manutenção e a reparação de veículos que dependem do preço das commodities metálicas e dos componentes eletrônicos devem ser mais diretamente impactados pelo câmbio elevado e pela escassez de insumos no cenário internacional.

Os demais Pequenos Negócios devem ser indiretamente afetados, pelo próprio aumento de preços geral na economia. Isto porque este processo traz o risco de volta da inflação inercial (viabilizada por meio de reajustes de preços decorrentes dos mecanismos de indexação da economia, como renovação periódica dos aluguéis e demais contratos da economia). Ao lado disso, a possibilidade de crise energética não está descartada, podendo ser particularmente mais impactante para os Pequenos Negócios das grandes regiões metropolitanas e nas regiões onde o nível dos reservatórios está mais comprometido (Por exemplo, a região sudeste).

Por outro lado, os Pequenos Negócios que estão nas grandes regiões exportadoras devem continuar favorecidos pela injeção de renda, decorrente das exportações, ainda que tais exportações sejam fortemente concentradas nas grandes empresas.

Em paralelo a isso, as propostas de ampliação dos programas de renda, como o Auxílio Brasil, se de fato implementadas, devem estimular o consumo das populações mais pobres, em especial, nas regiões nordeste e norte, onde seu impacto relativo é maior.

Com a pandemia foi despertado nas pessoas, o sonho de se tornarem empreendedores. Segundo o último relatório da pesquisa GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), além dos empreendedores e empreendimentos já em operação, cerca de 50 milhões de brasileiros (não empreendedores) passaram a conjecturar a possibilidade de iniciar um negócio, nos próximos 3 anos, o que ampliam os desafios do Sebrae para os próximos anos.

No cenário pós-pandemia, as empresas também devem continuar buscando, cada vez mais, aumentar sua presença digital. Contudo, para evoluírem em maturidade digital, elas precisarão ser capacitadas para criar soluções que atendam um consumidor mais exigente e hiper conectado.

O Sebrae também avança na jornada da Transformação Digital, buscando aprender e inovar continuamente. Isso significa trabalhar na otimização de processos, amadurecer o relacionamento com o seu cliente e prover mais autonomia para as Unidades Estaduais para que elas dediquem mais tempo e energia para ampliar os resultados para os Pequenos Negócios.

No momento de recuperação dos Pequenos Negócios, o Sebrae se torna ainda mais relevante para remover obstáculos que atrapalham o aumento da competitividade das empresas e o crescimento sustentável do país.

Para superar os desafios do novo contexto, o Sistema Sebrae, que completa 50 anos em 2022, continuará atuando em rede e em parcerias estratégicas, alinhado a políticas nacionais de desenvolvimento, por meio da simplificação dos processos de abertura de empresas, do acesso ao crédito orientado, do estímulo à inovação e da capacitação dos empreendedores.

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

4. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

4.1. Governança

O Sebrae Nacional possui, em sua estrutura de governança, um Conselho Deliberativo Nacional (CDN) e uma Diretoria Executiva (Direx). Como instâncias de controle formalmente designadas, existem o Conselho Fiscal, a Unidade de Auditoria Interna (UAUD) e uma Ouvidoria, além de comissões de apoio ao CDN.

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

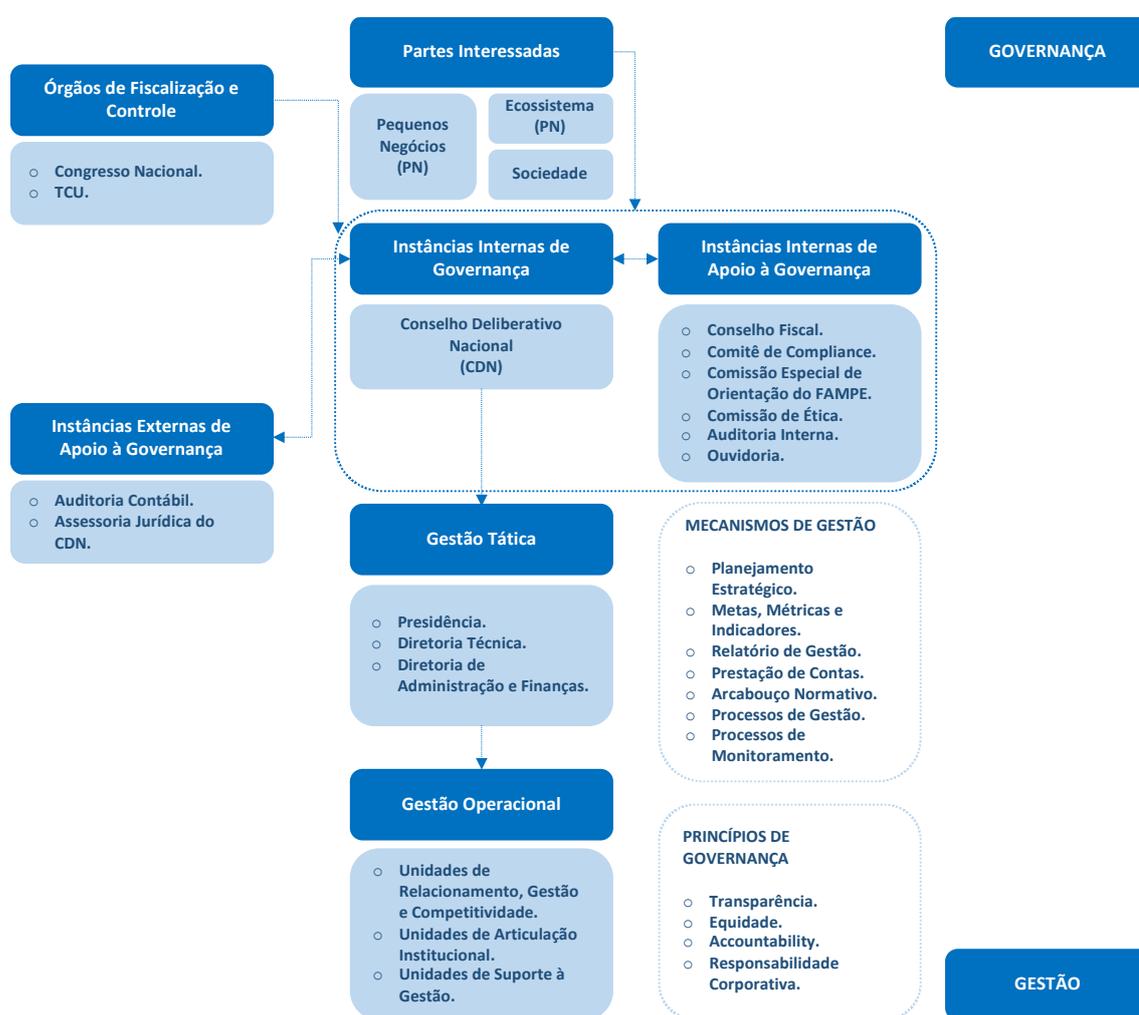


Figura 4 – Diagrama da Governança do Sebrae.

4.1.1. Instâncias Internas de Governança

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

- Associação Brasileira dos SEBRAE Estaduais – ABASE;
- Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras – ANPEI;
- Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – ANPROTEC;
- Confederação Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – COMICRO;
- Confederação Nacional das Micro e Pequenas Empresas e Empreendedores Individuais – CONAMPE;
- Associação Brasileira das Instituições Financeiras de Desenvolvimento – ABDE;
- Confederação das Associações Comerciais do Brasil – CACB;
- Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo – CNC;
- Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA;
- Confederação Nacional da Indústria – CNI;
- Banco do Brasil S.A. – BB;
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES • Caixa Econômica Federal – CEF;
- Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP;
- União, Ministério da Economia.

Como Instâncias Internas de Apoio, o CDN conta com:

- **Conselho Fiscal:** órgão de assessoramento do CDN para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. É composto por cinco membros efetivos e cinco suplentes, eleitos entre pessoas físicas capazes civilmente, diplomadas em curso de nível universitário, residentes no país, indicadas pelas entidades associadas do Sebrae, para exercício de um mandato de quatro anos consecutivos, sem remuneração.
- **Comitê de Compliance:** órgão de assessoramento do CDN nas deliberações alusivas à auditoria externa e ao Programa de Integridade Corporativa (*Compliance*), que propõe diretrizes, políticas, estratégias e medidas destinadas aos mecanismos de controle e prevenção de riscos e da aplicação de recursos da instituição e da internalização do Programa de Integridade Corporativa. De acordo com a Decisão CDN 1061/2019, o grupo é composto por representantes das 5 entidades que compõem o Conselho Deliberativo, com assessoramento do Gabinete da Presidência do CDN e apoio operacional da Diretoria Executiva.

- **Comissão de Ética:** órgão com a função de analisar as manifestações recebidas pela Ouvidoria que guardem relação com infrações ao Código de Ética, mantendo como princípios a retidão e a imparcialidade nas suas análises, composto por 5 membros: os chefes de gabinete da Presidência, da Diretoria Técnica, da Diretoria de Administração e Finanças e do CDN, além do Ouvidor.
- **Comissão Especial de Orientação do FAMPE:** órgão de assessoramento do CDN nas decisões, políticas e diretrizes gerais de gestão do Fundo de Aval das Micro e Pequenas Empresas (FAMPE). É composto por 9 Conselheiros do CDN, titulares ou suplentes, designados pelo Presidente do CDN.
- **Auditoria Interna:** unidade independente de referência na identificação e na avaliação constante dos riscos operacionais e de *compliance* aos quais o Sistema Sebrae está exposto, bem como na verificação da aderência das atividades da entidade às normas internas, às leis e às regulamentações vigentes. O grupo tem como missão prover o assessoramento para a efetiva e a transparente aplicação dos recursos do Sistema Sebrae, tendo como referencial os normativos de controles interno e externo. A unidade, que é vinculada funcionalmente ao CDN e administrativamente à Presidência, possui seu Regulamento de Auditoria fundamentado nas normas internacionais de Auditoria Interna emanadas do The Institute of Internal Auditors (IIA). Em conformidade com a Lei de Diretrizes Orçamentárias, o Relatório Consolidado com os Resultados da Auditoria Interna está disponível no Portal da Transparência (<https://transparencia.sebrae.com.br>).
- **Ouvidoria:** A Unidade de Ouvidoria integra a estrutura da Presidência do Sebrae Nacional e atua de forma integrada em todo o país. Conta com equipe técnica na sede nacional e com ouvidores e interlocutores da Ouvidoria em cada Sebrae nos estados. Em conformidade com a Lei de Diretrizes Orçamentárias, o Relatório Consolidado com os Resultados da Ouvidoria está disponível no Portal da Transparência (<https://transparencia.sebrae.com.br>).

4.1.2. Gestão Tática e Operacional

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

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

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

- **Unidades de Relacionamento, Gestão e Competitividade:** responsáveis pela disponibilização de conhecimentos e inteligência em apoio ao desenvolvimento

de produtos e serviços inovadores para os Pequenos Negócios, elaboração, gestão, monitoramento e avaliação de programas e projetos de atendimento, orientados para a obtenção de resultados para o público do Sebrae.

- **Unidades de Articulação Institucional:** responsáveis pela atuação junto a instituições públicas e privadas, visando a potencialização do ambiente econômico, legal e institucional favorável ao desenvolvimento dos Pequenos Negócios e em apoio ao Sistema Sebrae.
- **Unidades de Suporte e Gestão:** unidades que prestam serviços de suporte necessários ao Sebrae no desenvolvimento e disponibilização de instrumentos e métodos adequados ao ambiente corporativo do Sistema Sebrae.

4.1.3. Órgãos de Fiscalização e Controle

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

- **Congresso Nacional:** é instituição bicameral que exerce o Poder Legislativo, composto pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal, tendo por funções cardeais: elaborar e aprovar leis e fiscalizar o Estado brasileiro.
- **TCU:** órgão de controle externo que exerce a fiscalização da União e das entidades da administração direta e indireta quanto à legalidade, legitimidade, economicidade e aplicação das subvenções, de modo a assegurar transparência e consecução dos interesses coletivos.

4.1.4. Instâncias Externas de Apoio à Governança

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

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

4.1.5. Principais ações de Supervisão, Controle e de Correição

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

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

4.2. 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.

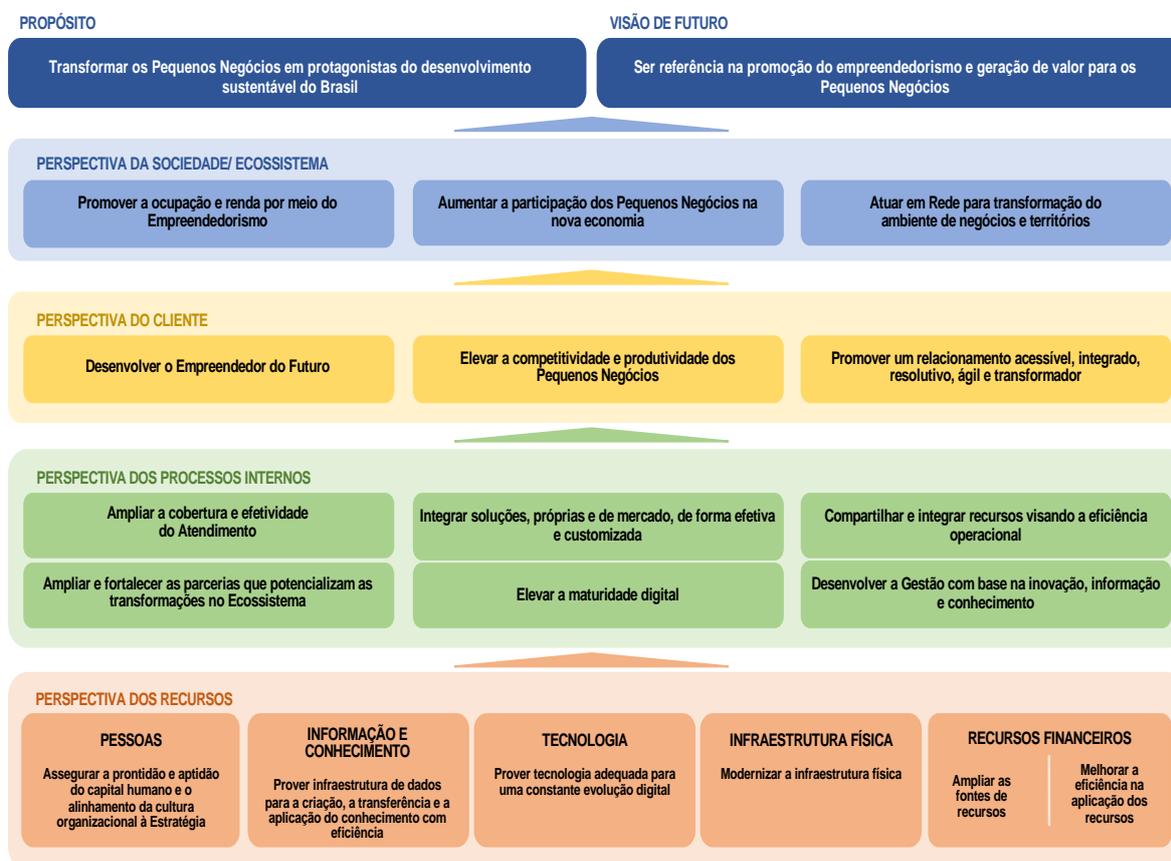


Figura 5 – Mapa da Estratégia.

A partir do Planejamento Estratégico 2023 estabelecido, o Sistema Sebrae trabalhou o Plano Anual 2021, 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:

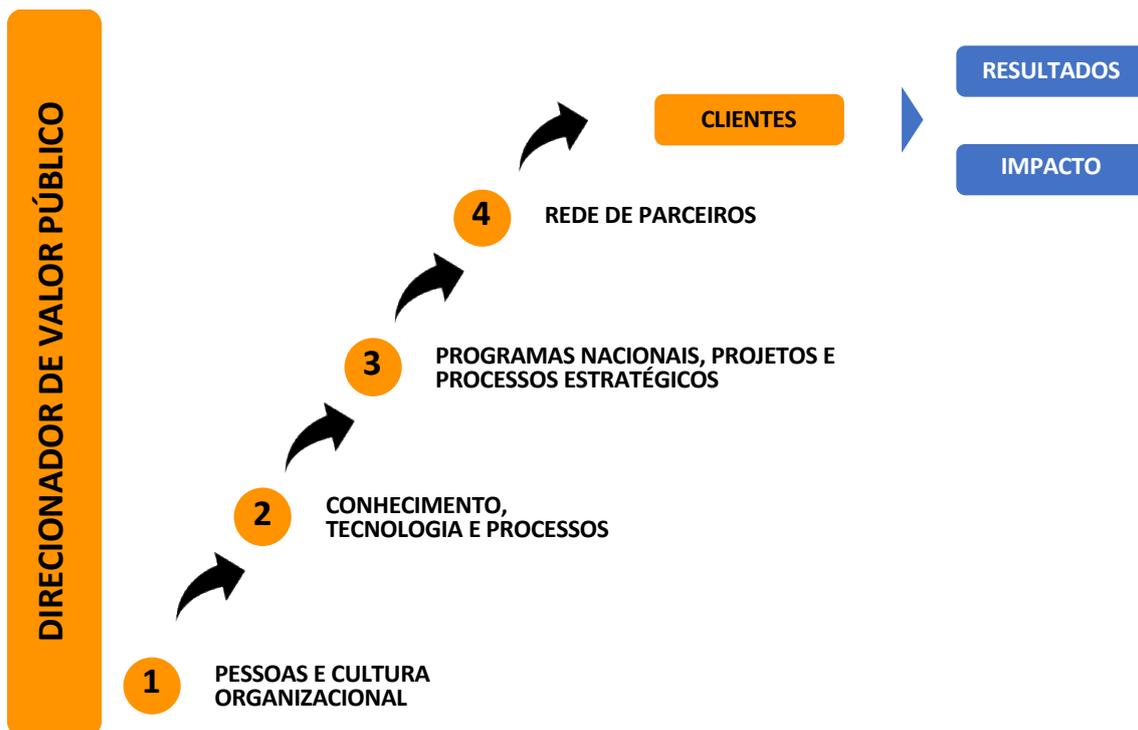


Figura 6 – Direcionador de Valor Público.

A partir dos Objetivos Estratégicos estabelecidos no Planejamento Estratégico 2023, o Plano Anual 2021, estará suportado por uma Carteira de 13 (treze) 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 a gestão integrada do Portfólio 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.

(11) Sebrae + Receitas

Objetivo: Buscar a captação de recursos visando ampliar as ações do SEBRAE.

(12) Transformação Digital

Objetivo: Promover a transformação digital do Sistema Sebrae e dos seus Clientes.

(13) Transformação Organizacional

Objetivo: Atuar de forma compartilhada na prestação de atividades e serviços de suporte e gestão do Sistema Sebrae promovendo a padronização e o compartilhamento de serviços e processos, o ganho de qualidade, o aumento da eficiência e da produtividade, um maior controle e a excelência operacional.

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 7 – 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**, que dão a sustentação necessária para entrega de mais e melhores produtos e serviços para os Pequenos Negócios.

- Programas Nacionais habilitadores:**
- (1) Gestão da Marca Sebrae.
 - (2) Gestão Estratégica de Pessoas.
 - (3) Inteligência de Dados.
 - (4) Sebrae + Receitas.
 - (5) Transformação Digital.
 - (6) Transformação Organizacional.

Os Programas Nacionais **habilitadores**, 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.

4.3. Desempenho Institucional

As Metas Mobilizadoras Organizacionais refletem as prioridades de mobilização dos esforços e recursos de todo o Sistema Sebrae para o alcance dos seus Objetivos Estratégicos. Por meio da pactuação de metas para um conjunto de indicadores, o Sistema Sebrae assegura seu compromisso com a efetiva transformação dos Pequenos Negócios e a atuação em rede para atender às demandas dos seus clientes, parceiros e sociedade, com transparência e orientado a resultados.

A seleção desses Indicadores considerou o potencial de mobilização em torno dos desafios previstos no Planejamento Estratégico 2023, somado à necessidade de atender as demandas urgentes dos Pequenos Negócios em diferentes estágios de enfrentamento da crise decorrente da pandemia.

Assim, foram destacados 7 (sete) indicadores que impulsionaram recursos e ações para ampliar a Cobertura do Atendimento aos Pequenos Negócios, o fomento ao

empreendedorismo e à inovação, a simplificação do acesso ao crédito e a percepção de valor entregue à Sociedade.

Por meio do monitoramento intensivo desses indicadores ao longo do ano, medidas de gestão puderam ser tomadas tempestivamente e rotas corrigidas para assegurar o alcance de todas as metas pactuadas pelo Sistema Sebrae. A seguir, relacionamos Indicadores que compõem as Metas Mobilizadoras Organizacionais e seu desempenho no exercício de 2021:

	2019	2020	2021		
Clientes Atendidos por Meio de Serviços Digitais - Número	Executado 2.270.444	Executado 3.758.926	Meta 3.019.337	Executado 4.824.944	% Executado 159,8%
Clientes com Garantia do FAMPE Assistidos na Fase Pós Crédito - %	Executado -	Executado 67,7	Meta 57,0	Executado 64,8	% Executado 113,7%
Cobertura do Atendimento (ME + EPP) - %	Executado 16,4	Executado 15,3	Meta 16,9	Executado 19,2	% Executado 113,8%
Pequenos Negócios Atendidos (MEI, ME, EPP) - Número	Executado 2.601.959	Executado 2.436.921	Meta 2.853.246	Executado 3.263.599	% Executado 114,4%
Pequenos Negócios Atendidos com Soluções de Inovação - Número	Executado 301.877	Executado 316.303	Meta 371.209	Executado 530.063	% Executado 142,8%
Professores Atendidos em Soluções de Educação Empreendedora - Número	Executado -	Executado 116.769	Meta 102.348	Executado 195.883	% Executado 191,4%
Recomendação do Sebrae (NPS) - Pontos	Executado 85,0	Executado 69,1	Meta 75,5	Executado 82,8	% Executado 109,7%

Figura 8 – Metas Mobilizadoras Organizacionais.

O indicador clientes atendidos por meio de Serviços Digitais manifesta o desafio de acelerar a transformação digital e ampliar a conectividade dos Pequenos Negócios, diversificando os meios de se alcançar o cliente.

Expandir as fronteiras para alcançar o cliente, por meio de canais digitais como o Portal Sebrae, a Central de Relacionamento com o Cliente e soluções a distância, se mostrou uma estratégia essencial para “Promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador”, num contexto de medidas de restrição.

Com isso, o Sebrae seguiu se transformando e manteve a estratégia de ampliar a oferta de soluções digitais, que beneficiou 4.824.944 clientes, 28,4% a mais que em 2020.

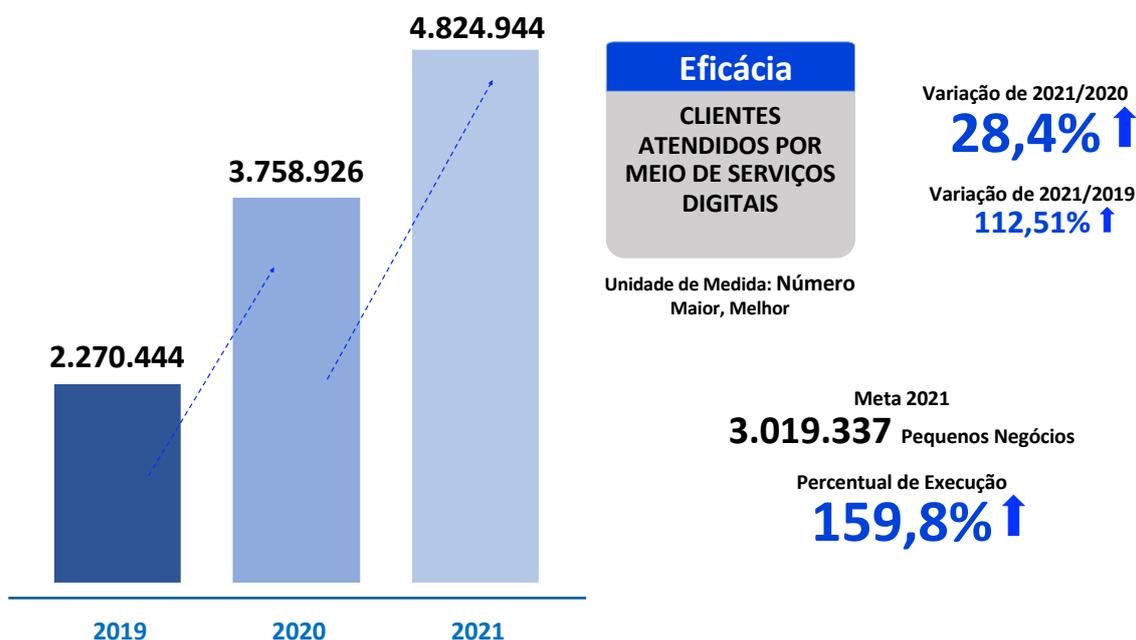


Gráfico 1 – Clientes atendidos por meio de Serviços Digitais por ano

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico (SME), Sebrae.

UF	Executado 2019	Executado 2020	Meta 2021	Executado 2021	% Execução 2021
AC	5.347	11.906	10.000	16.701	167,0%
AL	13.282	43.801	30.000	57.940	193,1%
AM	23.872	51.057	50.000	69.347	138,7%
AP	3.539	16.079	15.000	18.345	122,3%
BA	143.155	181.190	145.000	219.034	151,1%
CE	66.667	98.212	80.000	167.189	209,0%
DF	104.951	151.250	110.000	150.053	136,4%
ES	31.477	64.513	90.000	90.416	100,5%
GO	100.080	84.530	110.064	140.968	128,1%
MA	16.628	51.462	45.000	65.115	144,7%
MG	259.732	355.959	356.000	484.742	136,2%
MS	29.528	69.616	56.000	68.497	122,3%
MT	20.801	45.054	50.000	72.270	144,5%
PA	23.918	89.757	28.702	83.760	291,8%
PB	17.991	54.375	40.000	71.312	178,3%
PE	54.182	100.657	113.780	127.692	112,2%
PI	7.566	30.631	25.300	39.381	155,7%
PR	201.687	386.150	320.000	516.275	161,3%
RJ	169.729	333.416	225.000	332.448	147,8%
RN	17.276	63.697	60.000	82.727	137,9%
RO	8.506	27.232	24.750	36.567	147,7%
RR	5.542	9.555	6.651	13.750	206,7%
RS	177.124	244.516	300.000	346.601	115,5%
SC	127.903	224.740	145.000	263.616	181,8%
SE	15.257	26.250	23.590	33.900	143,7%
SP	652.496	1.011.670	715.000	1.387.394	194,0%
TO	7.595	35.668	26.000	39.119	150,5%
SISTEMA SEBRAE	2.270.444	3.758.926	3.019.337	4.824.944	159,8%

Tabela 2 – Clientes atendidos por meio de Serviços Digitais por ano e por Sebrae UF.

Somado ao esforço de consolidação da estratégia de atuação digital, o Sebrae fortaleceu estratégias de atuação territorial com os empreendedores, visando a retomada da atividade dos negócios.

Com isso, foi possível expandir o apoio para 3.263.599 Pequenos Negócios brasileiros, 33,9% a mais que as empresas atendidas em 2020.

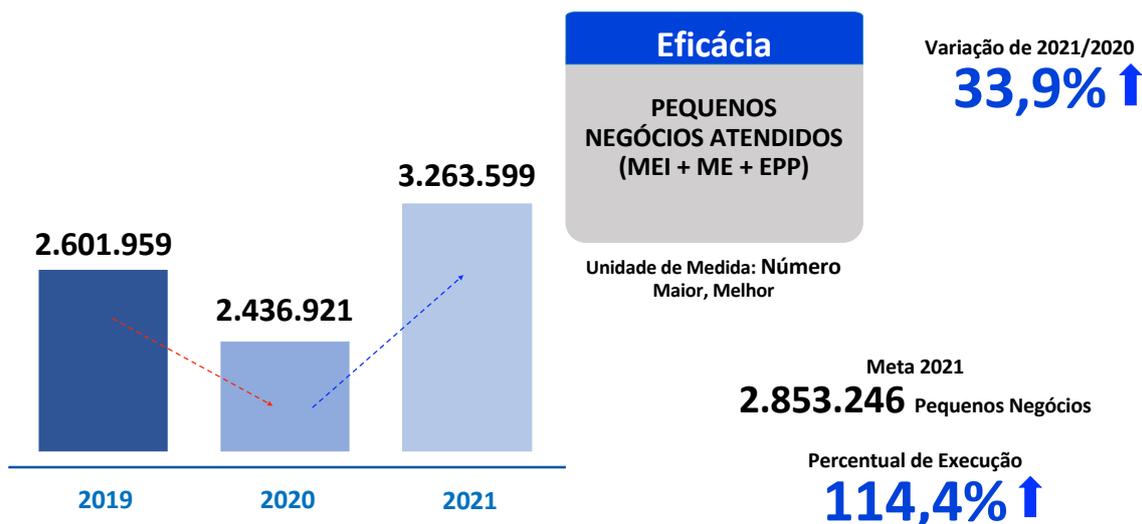


Gráfico 2 – Pequenos Negócios Atendidos por ano

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico (SME), Sebrae.

UF	Executado 2019	Executado 2020	Meta 2021	Executado 2021	% Execução 2021
AC	11.636	10.933	12.800	14.416	112,6%
AL	18.295	28.700	20.500	37.702	183,9%
AM	22.074	22.817	30.000	29.209	97,4%
AP	6.973	6.974	7.540	10.269	136,2%
BA	176.784	101.196	110.000	151.873	138,1%
CE	70.144	54.926	74.500	91.287	122,5%
DF	78.245	75.689	72.000	80.509	111,8%
ES	55.540	48.678	65.000	61.699	94,9%
GO	89.627	46.502	94.108	123.454	131,2%
MA	37.772	37.166	44.000	47.570	108,1%
MG	240.541	197.958	284.972	335.662	117,8%
MS	39.387	61.983	41.000	66.215	161,5%
MT	33.027	37.229	41.000	56.155	137,0%
PA	59.014	63.210	45.415	61.387	135,2%
PB	31.126	33.672	35.000	35.346	101,0%
PE	76.029	85.263	123.000	128.596	104,5%
PI	24.811	18.669	28.839	32.649	113,2%
PR	243.074	278.950	270.000	368.920	136,6%
RJ	167.762	143.424	110.000	165.590	150,5%
RN	39.647	45.446	50.000	53.647	107,3%
RO	23.817	24.014	22.000	24.408	110,9%
RR	6.662	5.145	7.327	6.444	87,9%
RS	148.109	154.659	200.000	207.560	103,8%
SC	140.949	149.084	134.500	172.522	128,3%
SE	19.637	13.747	20.620	16.036	77,8%
SP	733.646	697.718	880.000	931.035	105,8%
TO	26.334	27.161	29.125	31.893	109,5%
SISTEMA SEBRAE	2.601.959	2.436.921	2.853.246	3.263.599	114,4%

Tabela 3 – Pequenos Negócios Atendidos por ano e por Sebrae UF.

Ganhar escalabilidade por meio do atendimento digital e reforçar a atuação territorial está associada a outra estratégia do Sebrae Nacional: ampliar sua cobertura de atendimento às Micro e Pequenas Empresas do Brasil.

Em 2021, o Sebrae saltou de uma cobertura de 15,3% para 19,2% de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, o que representa um aumento de 25,4% no período.

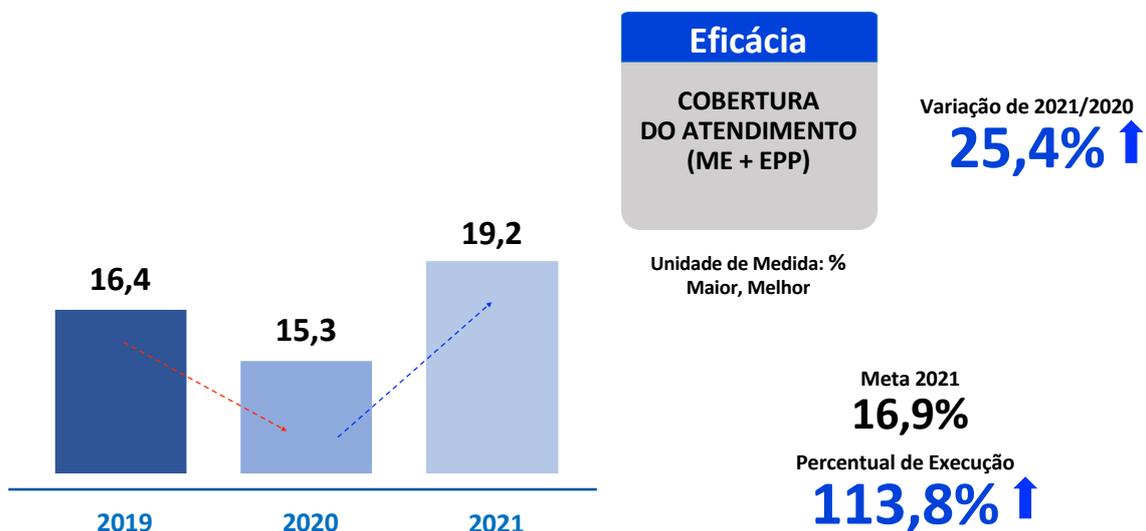


Gráfico 3 – Cobertura do Atendimento (ME+EPP) por ano

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico (SME), Sebrae.

UF	Executado 2019	Executado 2020	Meta 2021	Executado 2021	% Execução 2021
AC	28,6	26,2	28,0	35,9	128,3%
AL	12,1	17,9	15,5	22,4	144,5%
AM	12,6	12,8	16,8	18,2	108,4%
AP	15,8	13,5	17,0	21,2	124,5%
BA	20,8	15,3	21,3	22,8	106,9%
CE	14,4	8,0	15,4	16,5	107,0%
DF	28,1	29,5	26,5	29,2	110,2%
ES	15,6	12,7	19,2	19,6	102,0%
GO	17,3	5,4	15,0	22,4	149,4%
MA	15,3	13,7	15,0	22,5	149,8%
MG	16,7	12,1	18,0	19,4	107,8%
MS	21,8	33,4	25,0	36,9	147,6%
MT	11,4	9,5	13,0	16,5	126,5%
PA	14,7	14,2	12,0	13,5	112,5%
PB	17,1	16,3	18,0	16,8	93,1%
PE	14,9	17,3	20,5	22,2	108,0%
PI	15,4	9,1	18,9	22,4	118,6%
PR	18,5	23,5	17,9	27,3	152,8%
RJ	8,9	11,1	10,0	11,4	114,1%
RN	18,9	21,9	20,0	22,7	113,3%
RO	23,4	14,7	18,6	20,9	112,5%
RR	27,4	22,5	25,3	19,6	77,4%
RS	12,9	14,5	19,0	20,5	108,1%
SC	25,1	28,6	21,0	27,5	131,1%
SE	18,4	9,3	17,5	9,0	51,5%
SP	16,4	15,2	15,4	17,2	111,8%
TO	20,8	21,0	21,2	22,6	106,7%
SISTEMA SEBRAE	16,4	15,3	16,9	19,2	113,8%

Tabela 4 – Cobertura do Atendimento (ME+EPP) por ano e por Sebrae UF.

Para elevar a competitividade das empresas brasileiras, o Sebrae vem investindo cada vez mais na inovação dos Pequenos Negócios. Ao longo de 2021, foram desenvolvidas soluções e parcerias relacionadas à inovação, como o Sebraetec, Up Digital e a atuação dos Agentes Locais de Inovação (ALI).

Resultado desse esforço é materializado no aumento de Pequenos Negócios que foram atendidos com soluções de inovação. Foram 530.063 Pequenos Negócios que receberam atendimento do Sebrae para inovar seus processos ou produtos, o que equivale a 67,6% de crescimento em relação a 2020.

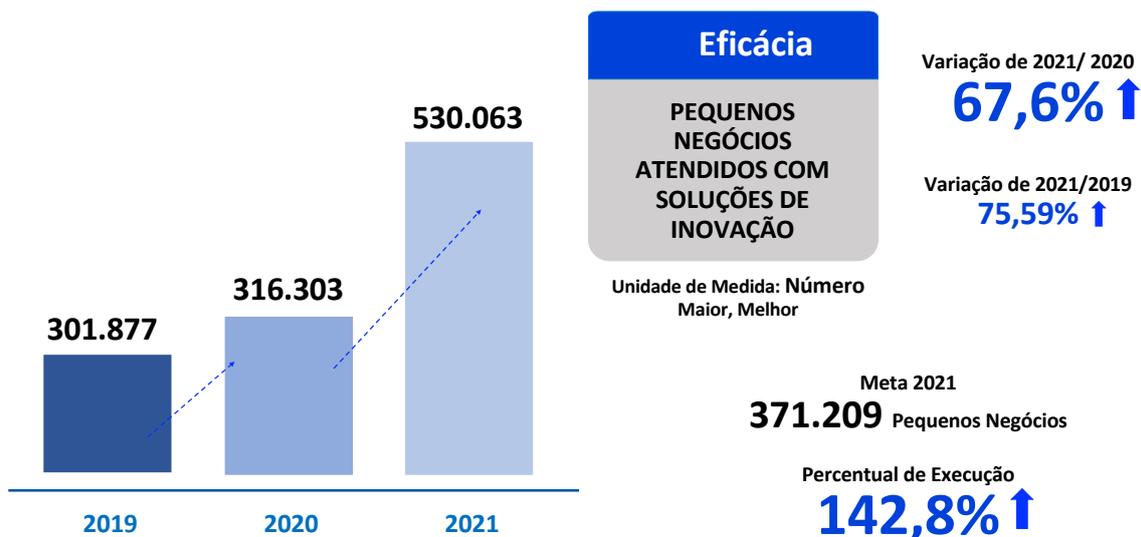


Gráfico 4 - Pequenos Negócios atendidos com Soluções de Inovação por ano

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico (SME), Sebrae.

UF	Executado 2019	Executado 2020	Meta 2021	Executado 2021	% Execução 2021
AC	2.129	1.327	1.280	3.690	288,3%
AL	3.542	4.049	2.050	4.644	226,5%
AM	2.181	2.313	3.000	6.050	201,7%
AP	1.123	1.072	1.000	1.534	153,4%
BA	29.380	14.289	13.000	24.352	187,3%
CE	10.568	8.560	7.450	10.021	134,5%
DF	3.935	9.434	8.000	15.236	190,5%
ES	5.790	4.161	6.100	6.322	103,6%
GO	4.590	3.673	7.300	10.956	150,1%
MA	3.724	2.673	3.000	5.662	188,7%
MG	44.006	18.813	28.497	45.597	160,0%
MS	5.145	39.357	7.500	23.069	307,6%
MT	3.707	4.667	4.100	12.142	296,1%
PA	10.127	10.647	7.000	16.795	239,9%
PB	8.712	4.619	6.000	7.301	121,7%
PE	8.597	8.923	12.300	16.195	131,7%
PI	1.819	2.128	1.800	2.768	153,8%
PR	66.795	64.501	67.500	103.203	152,9%
RJ	4.516	8.888	7.000	56.556	807,9%
RN	7.089	13.245	12.000	17.004	141,7%
RO	4.537	5.181	4.000	5.877	146,9%
RR	1.384	1.743	1.115	2.687	241,0%
RS	12.015	10.445	20.000	28.210	141,1%
SC	20.835	56.860	45.000	63.984	142,2%
SE	2.469	1.603	2.200	1.914	87,0%
SP	28.513	13.194	60.000	40.481	67,5%
TO	5.650	6.054	5.500	7.983	145,1%
SISTEMA SEBRAE	301.877	316.303	371.209	530.063	142,8%

Tabela 5 – Pequenos Negócios atendidos com Soluções de Inovação por ano e por Sebrae UF.

Ainda com o objetivo de fomentar a competitividade e apoiar a sobrevivência das empresas, o Sebrae articula com órgãos governamentais medidas fiscais, financeiras, de desburocratização e de facilitação e ampliação do crédito aos Pequenos Negócios.

Durante todo o processo de concessão de garantia e após a concessão do crédito, o Sebrae presta assistência técnica e orienta a gestão do empreendimento. O objetivo é aumentar a efetividade da ação e reduzir o impacto provocado pela crise do coronavírus sobre os Pequenos Negócios que acessam o Fundo de Aval para as Micro e Pequenas Empresas (FAMPE).

O resultado dessa ação foi que 64,8% dos clientes que acessaram o FAMPE receberam assistência do Sebrae na fase pós-crédito. No entanto, essa ligeira queda é justificada pelo crescimento do universo de empresas que tiveram acesso ao FAMPE, ainda que o número absoluto de clientes assistidos em 2021 tenha superado o ano anterior.

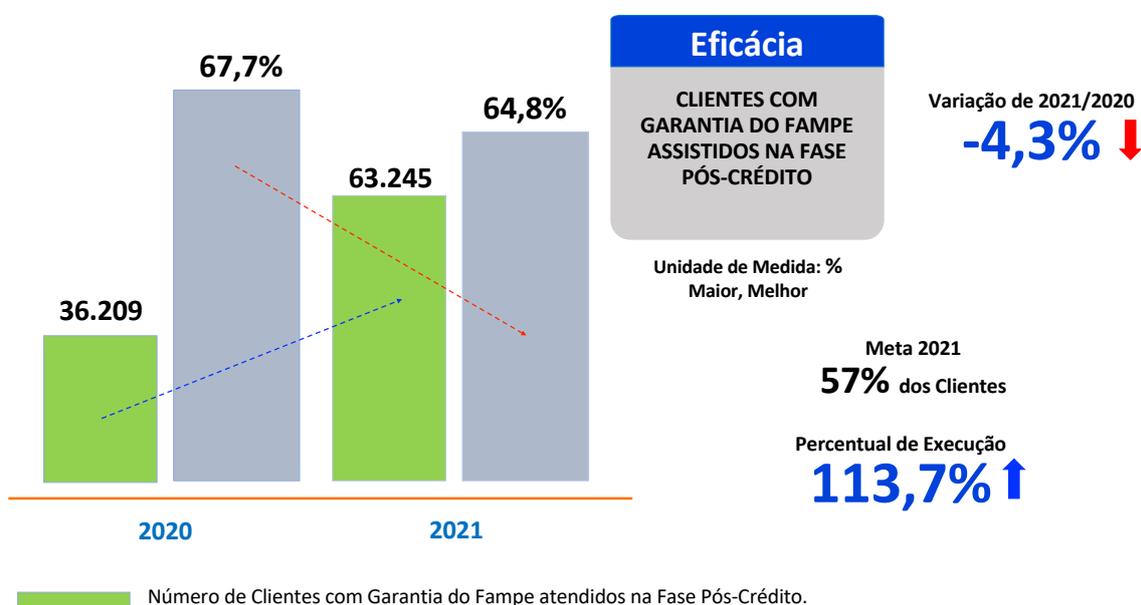


Gráfico 5 – Clientes com Garantia do FAMPE assistidos na fase Pós-Crédito.

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico (SME), Sebrae.

UF	Executado 2019	Executado 2020	Meta 2021	Executado 2021	% Execução 2021
AC	0	85,2	80,0	100,0	125,0%
AL	0	100,0	70,0	89,0	127,1%
AM	0	77,7	80,0	93,9	117,4%
AP	0	51,3	80,0	88,8	111,0%
BA	0	47,5	50,0	68,4	136,8%
CE	0	82,5	80,0	82,2	102,7%
DF	0	76,8	65,0	79,8	122,7%
ES	0	23,2	80,0	82,6	103,2%
GO	0	63,6	60,0	79,5	132,6%
MA	0	90,2	80,0	81,2	101,5%
MG	0	73,7	60,0	67,4	112,3%
MS	0	55,6	60,0	95,4	159,0%
MT	0	61,8	60,0	75,6	126,0%
PA	0	70,3	20,0	42,8	214,1%
PB	0	91,0	70,0	70,1	100,2%
PE	0	53,4	50,0	53,9	107,7%
PI	0	30,3	60,0	94,0	156,6%
PR	0	64,2	60,0	71,9	119,8%
RJ	0	36,8	30,0	50,6	168,7%
RN	0	87,0	60,0	96,2	160,3%
RO	0	57,7	60,0	65,7	109,5%
RR	0	76,7	80,0	76,7	95,9%
RS	0	78,2	80,0	82,3	102,9%
SC	0	76,9	30,0	69,1	230,4%
SE	0	23,3	30,0	51,6	171,9%
SP	0	76,1	60,0	71,9	119,8%
TO	0	88,0	60,0	94,5	157,5%
SISTEMA SEBRAE	0	67,7	57,0	64,8	113,7%

Tabela 6 – Clientes com Garantia do FAMPE assistidos na fase Pós-Crédito e por Sebrae UF.

O desafio de promover o empreendedorismo também passa pela educação. Em busca do objetivo “Desenvolver o Empreendedor do Futuro”, o Sebrae tem fortalecido e expandido a Educação Empreendedora como mecanismo para desenvolver habilidades e competências empreendedoras dos brasileiros e para transformar o ambiente de Negócios.

Mesmo com as limitações das atividades escolares em 2021, o Sebrae alcançou jovens de todo o Brasil por meio de soluções de Educação Empreendedora ofertadas a 195.883 professores, 67,8% a mais que o ano anterior.

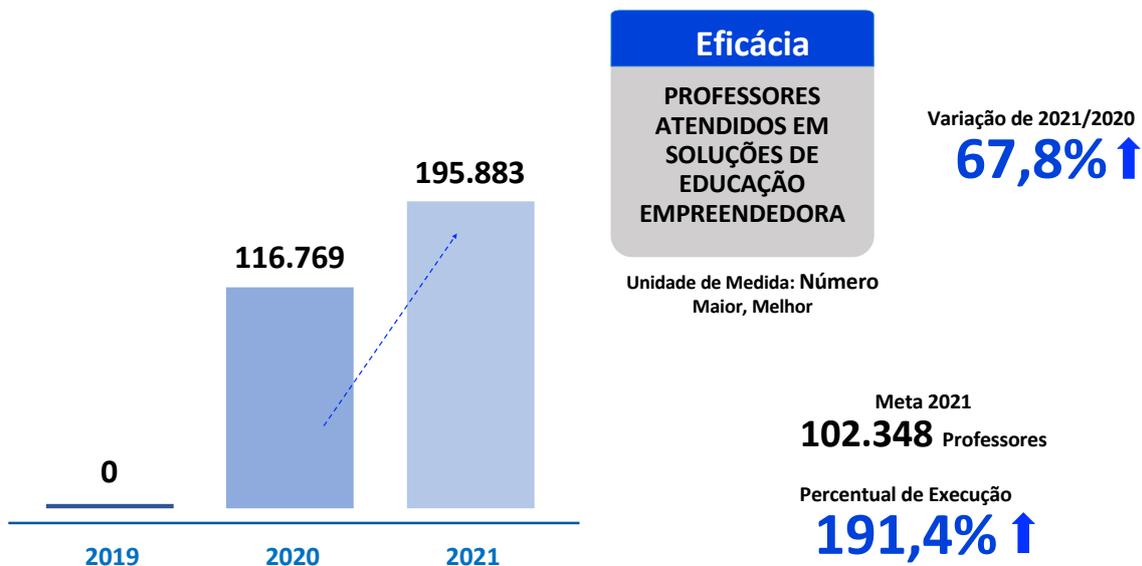


Gráfico 6 – Professores atendidos em Soluções de Educação Empreendedora por ano.

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico (SME), Sebrae.

UF	Executado 2019	Executado 2020	Meta 2021	Executado 2021	% Execução 2021
AC	0	714	300	1.272	424,0%
AL	0	4.113	3.000	6.874	229,1%
AM	0	2.739	2.175	2.474	113,7%
AP	0	624	392	1.010	257,7%
BA	0	18.003	10.000	12.080	120,8%
CE	0	1.389	500	3.581	716,2%
DF	0	2.920	2.200	3.051	138,7%
ES	0	589	390	1.071	274,6%
GO	0	2.843	328	2.607	794,8%
MA	0	2.876	2.000	5.324	266,2%
MG	0	20.291	20.500	28.662	139,8%
MS	0	9.014	5.250	5.767	109,8%
MT	0	2.457	2.821	5.824	206,5%
PA	0	675	2.000	2.867	143,4%
PB	0	7.978	7.000	13.214	188,8%
PE	0	1.650	1.000	9.773	977,3%
PI	0	1.054	980	1.959	199,9%
PR	0	4.108	3.914	7.432	189,9%
RJ	0	2.379	680	2.763	406,3%
RN	0	914	600	1.277	212,8%
RO	0	3.654	1.232	5.021	407,5%
RR	0	666	200	3.504	1752,0%
RS	0	10.941	30.000	32.266	107,6%
SC	0	10.384	4.000	8.804	220,1%
SE	0	2.674	2.500	5.327	213,1%
SP	0	3	5.000	16.074	321,5%
TO	0	6.371	2.000	7.836	391,8%
SISTEMA SEBRAE	0	116.769	102.348	195.883	191,4%

Tabela 7 – Professores atendidos em Soluções de Educação Empreendedora por ano e por Sebrae UF.

Assegurar a qualidade dos serviços e produtos ofertados pelo Sistema Sebrae é fundamental para a Instituição continuar crescendo em volume de atendimento e em relevância para a Sociedade.

Atento a isso, o Sebrae adota a metodologia NPS para avaliação da qualidade do seu atendimento e para monitorar a predisposição do cliente a indicar, baseado na sua experiência, produtos e serviços do Sebrae.

O novo processo de avaliação diária, implementado em 2021, aprimorou a gestão do relacionamento com o cliente e resultou no aumentando da pontuação do indicador. A recomendação dos clientes alcançou 82,8 pontos, 19,9% acima do resultado anterior, o que reforça a posição do Sebrae como a grande referência na promoção do empreendedorismo no Brasil.

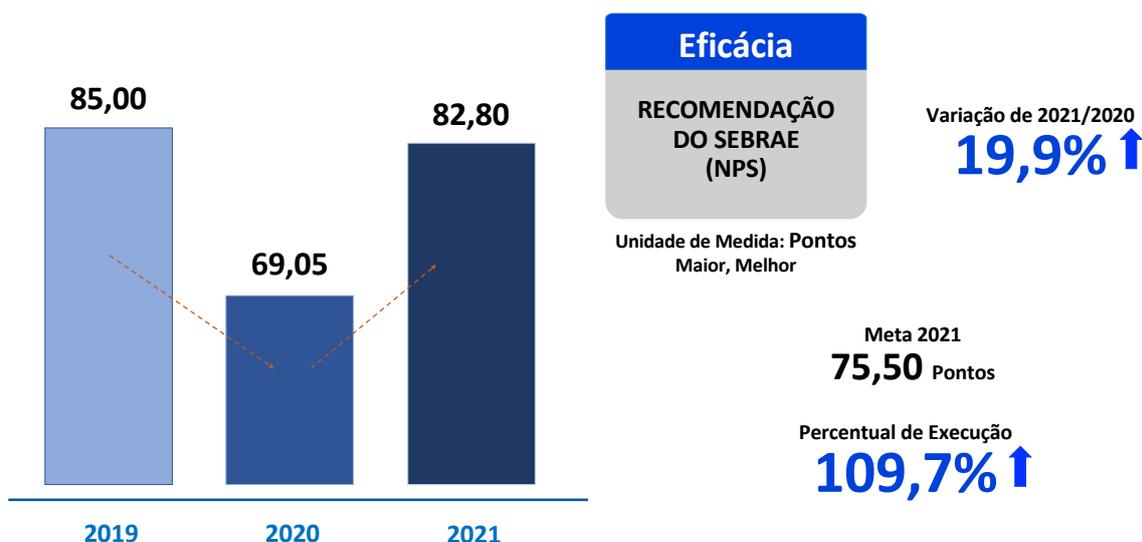


Gráfico 6 – Recomendação do Sebrae (NPS) por ano.

Fonte: Pesquisa NPS, Sebrae.

UF	Executado 2019	Executado 2020	Meta 2021	Executado 2021	% Execução 2021
AC	89,4	71,3	80,0	85,1	106,4%
AL	89,2	70,7	75,0	84,8	113,1%
AM	89,2	75,7	78,5	84,6	107,8%
AP	84,2	73,7	85,0	86,0	101,2%
BA	80,6	67,1	70,0	79,1	113,0%
CE	82,3	62,9	76,0	80,0	105,3%
DF	85,6	59,4	65,0	79,1	121,7%
ES	90,8	71,5	83,0	82,9	99,9%
GO	86,8	71,6	77,0	81,3	105,6%
MA	89,7	66,7	70,0	84,9	121,3%
MG	80,3	73,9	80,0	83,8	104,8%
MS	81,1	70,2	76,0	83,6	110,0%
MT	90,3	68,2	80,0	83,1	103,9%
PA	89,6	73,2	75,0	82,4	109,9%
PB	88,5	69,5	76,0	86,4	113,7%
PE	86,5	65,9	75,0	80,9	107,9%
PI	88,4	70,6	75,0	84,5	112,7%
PR	83,5	64,5	75,1	80,9	107,7%
RJ	69,6	64,1	70,0	82,6	118,0%
RN	87,9	74,1	76,0	83,9	110,4%
RO	86,8	73,0	75,0	82,6	110,1%
RR	89,4	71,2	80,0	82,2	102,8%
RS	84,6	66,2	75,0	80,7	107,6%
SC	84,4	69,9	80,0	81,4	101,8%
SE	83,5	68,6	73,0	83,4	114,2%
SP	88,3	70,7	75,0	83,9	111,9%
TO	85,7	62,4	75,0	82,9	110,5%
SISTEMA SEBRAE	85,0	69,1	75,5	82,8	109,7%

Tabela 8 – Recomendação do Sebrae (NPS) por ano e por Sebrae UF.

Para alcançar todas as metas em 2021, o Sebrae atuou em rede e conectado às necessidades dos seus clientes. Para continuar avançando, o Sebrae continuará atuando em parcerias estratégicas, alinhado a políticas nacionais de desenvolvimento, por meio da simplificação dos processos de abertura de empresas, do acesso ao crédito orientado, do estímulo à inovação e da capacitação dos empreendedores.

4.4. Resultados Consolidados por Temática

RELACIONAMENTO, GESTÃO E COMPETITIVIDADE

TEMA: RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

A Unidade de Relacionamento com o Cliente tem como missão realizar a entrega de soluções próprias e de terceiros, presenciais e digitais, por meio da gestão dos canais de atendimento e relacionamento com o cliente.

Em um ano com grande expectativa de normalização das atividades presenciais, a Unidade de Relacionamento com o Cliente combinou esforços para a consolidação da estratégia de atuação digital do Sebrae e para retomada de estratégias de atuação territorial com os empreendedores brasileiros. Para isso, reorganizou sua equipe interna em quatro diferentes núcleos, priorizou a consolidação de projetos estruturantes, disponibilizou infraestrutura e serviços para a Rede de Atendimento, e revisou estratégias, sistemas e processos para otimizar e simplificar a atuação do Sistema Sebrae no relacionamento com os seus clientes. Em 2021, os resultados que merecem destaque seguem a seguir:

- O Portal Sebrae teve mais de 50 sites especiais publicados e 140 melhorias implementadas. Nesse mesmo período, obteve um total de 46,6 milhões de acessos realizados por 25,0 milhões de usuários.
- A Central Nacional de Relacionamento ampliou a atuação de 10 unidades federativas para 21, realizando 627 mil atendimentos por telefone, chat, e-mail, WhatsApp e canais de suporte ao usuário. Foi mantido um padrão de excelência na qualidade do atendimento com um NPS de 83,1.
- Foi realizada a retomada da estratégia de atendimento presencial “Sebrae na sua Empresa”, contando com 1.220 agentes atuando em 22 unidades federativas, resultando em 482.777 pequenos negócios atendidos.
- A rede parceira de Salas do Empreendedor foi ampliada, alcançando 2.328 espaços de atendimento por todo o Brasil. Também foi reforçada a integração da operação do Sebrae com essa rede, resultando em 1.067.728 atendimentos realizados.
- Foi realizada a 12ª Semana do MEI no mês de maio, a maior da história e 100% digital, resultando em 382 mil atendimentos a 257 mil microempreendedores individuais e pessoas físicas.
- Foi realizada a primeira Feira do Empreendedor nacional, 100% digital e com um diverso portfólio de serviços para empreendedores de todo o Brasil. Foram mais de 120 mil inscrições no evento que ofereceu 240 atrações em 16 jornadas, com um total de 135 horas de programação, além de espaços focados em oportunidades de negócios, no atendimento de empreendedores e em ações de retomada com foco em crédito, renegociação e novos modelos de negócios.
- A partir das orientações advindas do trabalho de reformulação da estratégia de relacionamento do Sistema Sebrae junto à Peppers&Rogers Group Brasil, a ferramenta Salesforce Marketing Cloud foi implementada e foram

operacionalizadas 12 jornadas e 45 campanhas distintas com os clientes em 2021, resultando em um total de 472,8 milhões de disparos de e-mails e SMS. Além disso, foram capacitadas as equipes de 20 Sebrae/UF para o uso da ferramenta, realizadas 5 integrações estratégicas com outros sistemas de negócio e qualificados os dados de contatos de clientes para otimização dos resultados das ações de relacionamento ativo.

- Mais de 10 mil empreendedoras de 16 unidades federativas foram beneficiadas pela estratégia Sebrae Delas em ações de desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais.
- Foi realizado o programa de reconhecimento da Rede de Atendimento “Histórias de Quem Atende”, com a participação de 242 profissionais de atendimento de 25 Sebrae/UF que enviaram um total de 286 histórias, sendo que 10 destas receberam um reconhecimento nacional em transmissão ao vivo no dia 14/09/2021.
- Foram realizadas diversas ações no âmbito da parceria “Contador Parceiro: construindo o sucesso” com o Conselho Federal de Contabilidade, com o lançamento de 13 módulos de capacitação na trilha online que obteve 42,3 mil matriculados em 2021, a realização de 19 eventos com os contadores em âmbito nacional e regional e a realização de 8 turmas do UP Digital Marketing para contadores.
- Foi celebrada parceria com o Instituto Maurício de Souza para produção de tirinhas para estimular, desde cedo, o desenvolvimento de habilidades empreendedoras em futuras empreendedoras femininas (Donas da Rua do Empreendedorismo). Em 2021, foram produzidas e publicadas 10 tirinhas em temáticas diversas de empreendedorismo.

Dados de Público Atendido:

Pequenos Negócios Atendidos

**Total de Pequenos
Negócios**

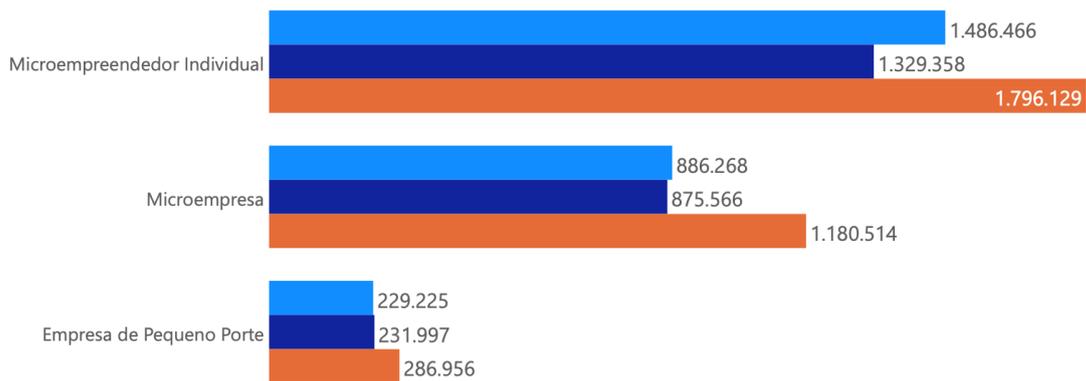
3.263.599

Pequenos Negócios Atendidos por Público

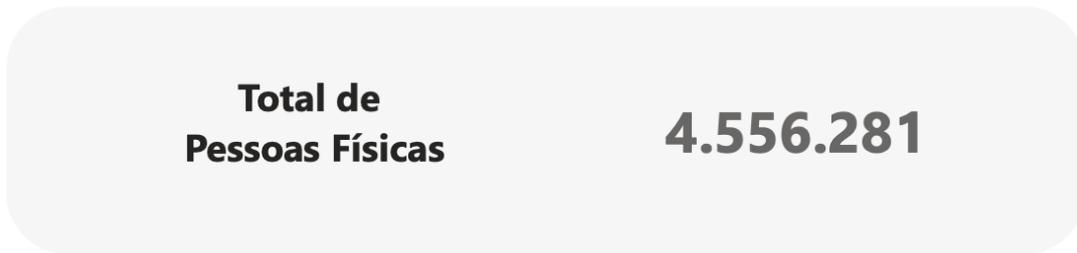
	Artesão	Empresa (com CNPJ)	Produtor Rural
Microempreendedor Individual	0	1.796.129	0
Microempresa	2.793	1.089.782	87.939
Empresa de Pequeno Porte	24	280.502	6.430

Comparativo por Ano de Pequenos Negócios Atendidos

Ano ● 2019 ● 2020 ● 2021



Pessoas Físicas Atendidas



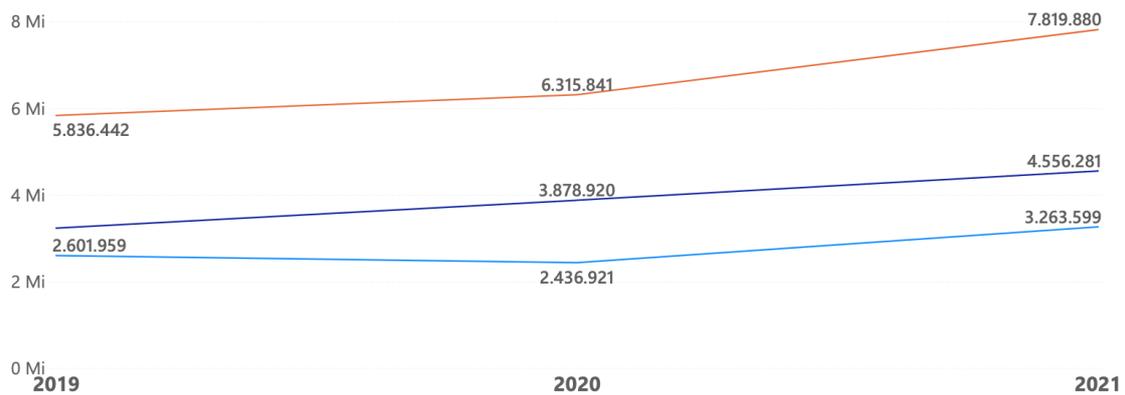
Comparativo por Ano de Pessoas Físicas Atendidas

Ano ● 2019 ● 2020 ● 2021



Comparativo de Clientes por Público

● Pequenos Negócios ● Pessoas Físicas ● Total de Clientes Atendidos

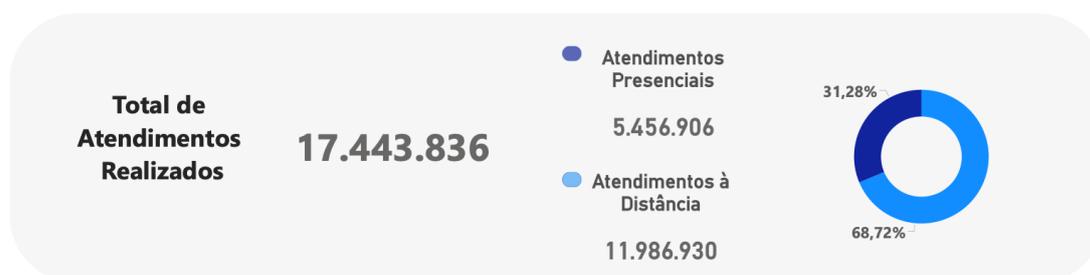


Total de Clientes Atendidos por Sebrae UF

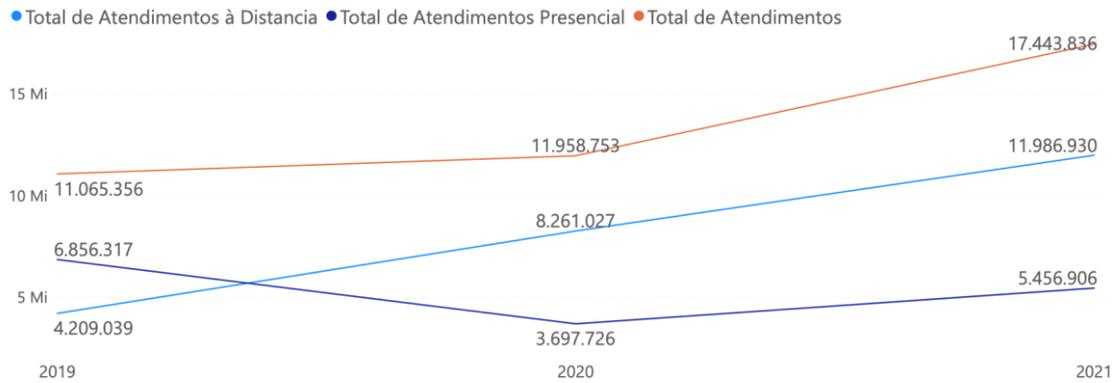
UF	Empresa de Pequeno Porte	Microempreendedor Individual	Microempresa	Pessoa Física	Total Geral
AC	703	8.696	4.993	29.420	43.812
AL	2.852	21.796	12.930	63.709	101.287
AM	1.925	15.760	11.327	65.570	94.582
AP	618	6.434	3.158	33.110	43.320
BA	13.478	65.034	72.237	163.414	314.163
CE	5.094	53.724	30.502	208.662	297.982
DF	8.402	39.918	31.704	236.346	316.370
ES	4.876	36.144	20.015	76.597	137.632
GO	10.189	61.111	51.148	140.092	262.540
MA	3.566	17.219	26.543	81.872	129.200
MG	30.142	189.591	112.564	299.979	632.276
MS	6.779	28.949	30.340	71.134	137.202
MT	4.690	33.138	18.002	46.422	102.252
PA	3.581	41.337	15.816	60.373	121.107
PB	2.179	22.827	10.105	112.520	147.631
PE	8.126	81.878	38.051	144.194	272.249
PI	2.206	16.506	13.805	45.676	78.193
PR	23.462	212.357	130.956	446.702	813.477
RJ	15.550	100.132	47.969	213.155	376.806
RN	3.188	33.821	16.435	73.835	127.279
RO	1.850	14.000	8.135	49.039	73.024
RR	275	4.230	1.882	55.459	61.846
RS	24.008	94.037	88.614	344.524	551.183
SC	21.341	76.610	73.008	229.214	400.173
SE	801	11.385	3.557	59.962	75.705
SP	90.169	514.860	320.768	1.196.133	2.121.930
TO	2.174	22.074	7.583	63.631	95.462
NA	18.429	33.413	55.266	103.607	210.715
SISTEMA SEBRAE	286.956	1.796.129	1.180.514	4.556.281	7.819.880

Dados de Atendimento:

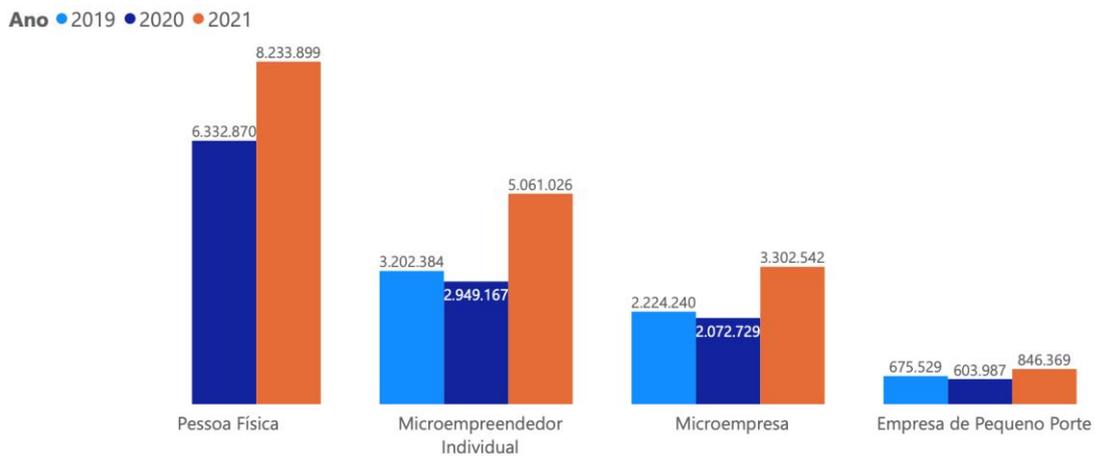
Total de Atendimentos



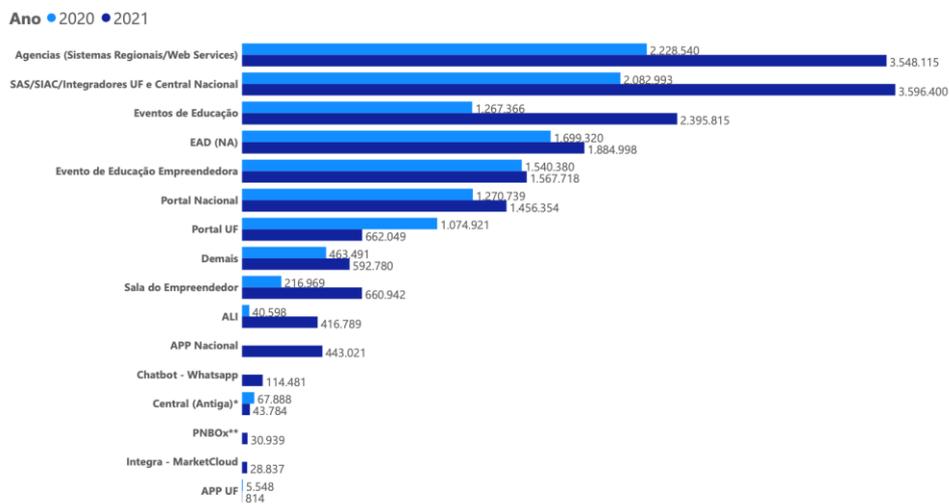
Total de Atendimentos Realizados por Ano e por Forma de Aplicação do Instrumento



Comparativo por Ano de Atendimentos Realizados por Público



Total de Atendimentos por Origem

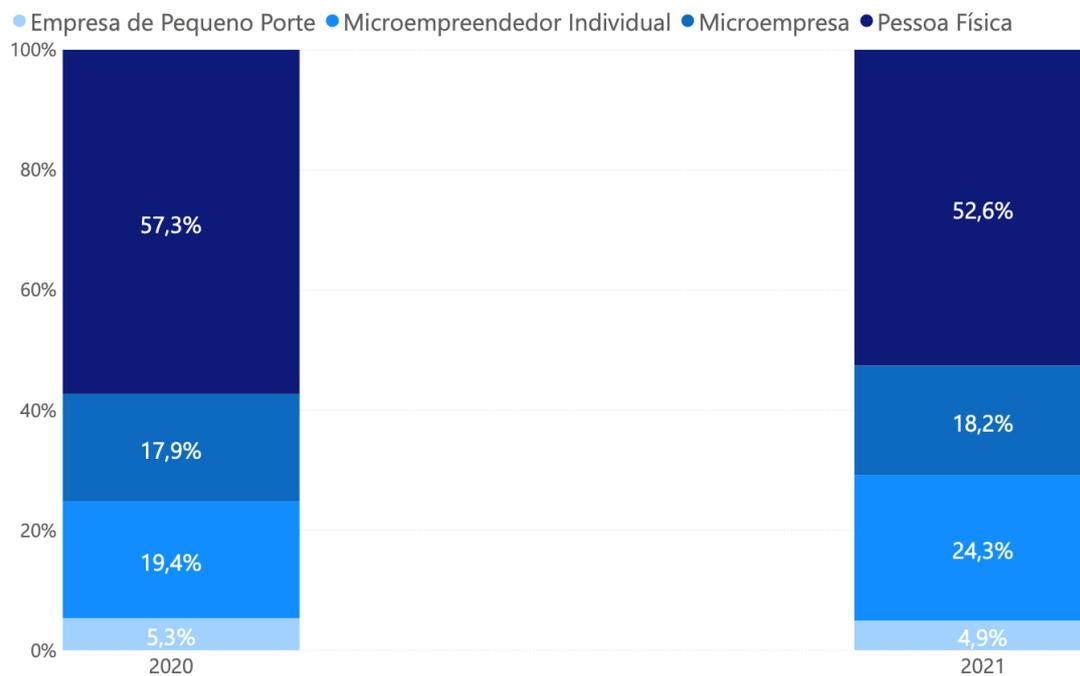


Total de Atendimentos a Distância

**Total de Atendimentos à
Distância Realizados**

11.986.930

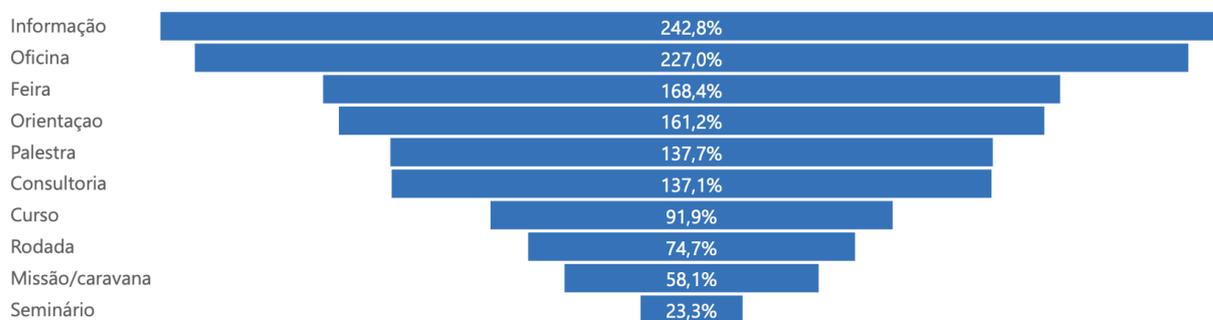
Representatividade



Número de Realizações por Instrumento

		Previsto	Executado		Previsto	Executado
	Informação	6.292.026	15.275.033		266	448
	Consultoria	775.848	1.063.474		6.653.502	10.725.156
	Oficina	14.960	33.963		16.918	23.291
	Curso	36.436	33.487		7.241	1.687
	Rodada	743	555		613	356

Percentual de Execução de Realizações por Instrumento



Total de Atendimentos por Sebrae UF

UF	Total de Atendimentos À Distância	Total de Atendimentos Presencial	Total de Atendimentos
AC	39.660	48.642	88.302
AL	135.541	59.555	195.096
AM	141.543	67.169	208.712
AP	41.526	46.858	88.384
BA	451.960	123.323	575.283
CE	371.160	163.623	534.783
DF	458.404	15.623	474.027
ES	180.161	77.170	257.331
GO	326.721	151.080	477.801
MA	128.902	111.673	240.575
MG	992.410	275.887	1.268.297
MS	150.470	152.502	302.972
MT	146.018	58.962	204.980
PA	178.901	82.855	261.756
PB	195.547	80.150	275.697
PE	289.108	292.915	582.023
PI	91.819	80.619	172.438
PR	1.278.074	749.729	2.027.803
RJ	718.615	50.339	768.954
RN	177.195	122.285	299.480
RO	98.622	36.884	135.506
RR	66.624	16.419	83.043
RS	840.039	216.842	1.056.881
SC	531.759	231.932	763.691
SE	104.621	26.984	131.605
SP	3.316.133	1.955.974	5.272.107
TO	76.898	87.469	164.367
NA	458.499	73.443	531.942
Total	11.986.930	5.456.906	17.443.836

TEMA: INOVAÇÃO

A Unidade de Inovação tem como missão promover a inovação, a sustentabilidade e prover inteligência e conhecimento visando a competitividade dos pequenos negócios inovadores, por meio de articulação com os ecossistemas de inovação

Em 2021, a estratégia de Inovação permaneceu centrada em quatro segmentos de clientes: os negócios tradicionais, os negócios digitais, os de base tecnológica e os ecossistemas de inovação.

As principais iniciativas voltadas para os negócios tradicionais foram Sebraetec, Agente Local de Inovação - ALI e o Up Digital. Em 2021, O Sebraetec fechou o ano com pouco mais de 100 mil atendimentos, aproximadamente 54.500 empresas atendidas e cerca de R\$ 301 milhões de execução total - recorde desde 2016. Isso representa um aumento de 32 mil atendimentos e cerca de 6.500 empresas a mais que o ano de 2020. Dentre os principais resultados, destaca-se o faturamento, onde 55% das empresas atendidas declararam ter tido aumento, sendo que em 67% delas o aumento foi superior a 10%.

O ALI atuou dentro do Programa Brasil Mais. Com 1.012 agentes, chegou a 60.481 empresas levando a um aumento de faturamento de cerca 18% e a produtividade média de 52%. Dados mostraram que 71% dessas empresas conseguiram implementar, pelo menos, 3 inovações na sua empresa.

Para os negócios digitais, o Startup Day e o Startup Summit se consolidaram como eventos de grande relevância nacional. O primeiro com público de 6.000 e o segundo de quase 21 mil somando presencial e online com NPS de 89. Ademais, a Unidade implementou o Inova Amazônia e o Startup Nordeste. O Inova Amazônia selecionou 400 negócios da bioeconomia para serem acelerados dentro dos estados da Amazônia Legal. Desses, 240 serão selecionados para que seus empreendedores recebam bolsas enquanto desenvolvem seu negócio. O Startup Nordeste aumentou em 5 vezes a quantidade de finalistas nordestinos no Capital Empreendedor, iniciativa do Sebrae que prepara startups para rodadas de investimentos. Das finalistas nordestinas, 70% tiveram investimento.

Para os negócios de base tecnológica, o Catalisa ICT foca em pesquisadores (mestres, mestrandos, doutores e doutorandos), para que os objetos de suas pesquisas se convertam em negócios. Na primeira fase, foram pré-aceleradas 1.000 pesquisas, envolvendo mais de 2.500 pesquisadores de áreas como: saúde, meio ambiente, aeroespacial e construção civil. A segunda fase foi lançada no final de 2021 e selecionará 250 pesquisas para serem aceleradas e beneficiadas com bolsas pesquisador-empresendedor. Além disso, por meio do contrato com Embrapii e SENAI, foi possível alcançar 415 negócios que desenvolveram tecnologias capazes de ir ao mercado como monitoramento aéreo de pragas agrícolas e biossensor para diagnóstico precoce do câncer.

A estratégia de Ecossistemas Locais de Inovação (ELI), alcançou 95 municípios de 21 UF de todas as regiões brasileiras. A criação da plataforma ELI facilitou o processo de gestão por parte dos Sebrae/UF e colaborou para gerar dados estratégicos para tomada de decisão pelo Sebrae/NA. Ao final do ano, 23 municípios de 7 estados estavam com seus projetos devidamente cadastrados na plataforma.

O trabalho com Indicações Geográficas teve 2 marcos históricos em 2021. Alcançou-se a marca de 88 Indicações Geográficas brasileiras registradas, que incluem 1.153 municípios e cerca de 150.000 pequenos negócios, e o lançamento dos Selos Brasileiros de Indicação Geográfica, com ampla adesão dos produtores na aplicação desse selo para acessar mercados.

Duas iniciativas movimentaram todos os atores da Inovação do país, seja por meio físico ou digital. A primeira delas a Jornada da Inovação, que por meio de seminários, webnários, treinamentos e consultorias, alcançou 112 mil pequenos negócios em 4.693 municípios. A segunda, o Catalisa HUB, plataforma destinada a ações

de Inovação Aberta, alcançou a marca de 13 mil membros e 78 pontos de *Net Promoter Score* (NPS).

Para a execução do Plano de Anual 2021 e o alcance dos resultados apresentados, foi fundamental firmar parcerias estratégicas, a saber:

1. Ministério da Economia

Objetivo: realizar o novo ciclo do ALI previsto no Programa Brasil Mais.

Principais entregas e resultados:

- Em pesquisa realizada nacionalmente, quase dois terços dos empresários entrevistados disseram que houve redução de custos na empresa como consequência do Programa ALI. Entre esses, quase metade reduziu os custos em até 10%. Já cerca de 30% dos empresários reduziram os custos entre 11% e 20%. As mudanças realizadas nas empresas como consequência do Programa ALI referem-se, principalmente, à identificação de novos clientes (81%), à criação de uma cultura de inovação na empresa (73%) e à redução de desperdícios (70%).

2. Ministério da Economia e Anprotec

Objetivo: aceleração, capacitação e prospecção de clientes em outros países

Principais entregas e resultados:

- O Inovativa e o Startout capacitaram e aceleraram 1.000 empresas. Os indicadores de impacto do Startout ainda estão sendo consolidados. Derivado do Inovativa, surgiu o Programa Ideiaz para desenvolver projetos inovadores em fase de ideação. Foram publicadas 2 chamadas, contemplando 398 projetos atendidos por 35 mecanismos de inovação, entre incubadoras e aceleradoras, de todo país.

3. Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas

Objetivo: Disseminar informações tecnológicas por meio de Respostas e Dossiês Técnicos, elaborado por instituições de ciência e tecnologia.

Principais entregas e resultados:

- A parceria de longa data com o Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas (SBRT) resultou em mais um canal de acesso às Respostas e Dossiês Técnicos: agora é possível buscar acessar estes conteúdos, que somam mais de 30 mil documentos, dentro do Portal do Sebrae.

4. Nome do Parceiro: Ministério da Economia

Objetivo: propor, monitorar, avaliar e articular a implementação da Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto.

Principais entregas e resultados:

- Em 2021, a quantidade de empresas atendidas no Inovativa de Impacto dobrou, chegando a 80 empresas. Além disso, alcançou-se 1.450 pessoas

com ideias ou negócios de impacto por meio dos projetos de Sebrae estaduais com ações de sensibilização, aceleração e conexões com o mercado.

TEMA: TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A Transformação Digital é liderada pela Sala de Transformação Digital do Sebrae Nacional. Um arranjo institucional que concentra e acompanha todas as ações relacionadas à Transformação Digital.

Ao longo dos últimos anos o Sistema Sebrae vem trabalhando de forma estruturada o seu processo de Transformação Digital. O objetivo principal é promover a integração de tecnologias nas áreas e processos da Organização impactando a forma como a empresa gera valor para os seus clientes com rebatimentos claros e inequívocos em relação à cultura da Organização e as habilidades requeridas dos seus colaboradores.

Neste sentido é importante entender que a Transformação Digital requer o envolvimento em diversas frentes de forma coordenada e sincronizada, buscando interconexão entre as diversas frentes de atuação do Sebrae, garantindo coerência entre todas as frentes.

Em 2021, os esforços da transformação digital focaram, principalmente, na continuidade das ações em curso desde 2019, além trabalhar novos desafios, principalmente advindos da pandemia de Covid. Essas ações se baseiam na estruturação de um modelo de negócio de plataforma dentro de um ambiente digital, com microsserviços proprietários de parceiros e provedores de soluções, ofertados por meio de canais digitais e presenciais o que foi denominado de ambiente digital do Sebrae.

Para estruturar este ambiente digital, o Comitê Gestor da Transformação Digital (CGTD) definiu um conjunto de entregas prioritárias que foram executadas em parceria entre o Sebrae Nacional e os Sebrae/UF. Para impulsionar estas entregas no ano de 2021 e acelerar um conjunto de outras ações capazes de responder aos novos desafios que surgiram, foi criada uma equipe transversal dentro do Sebrae Nacional, denominada de Sala de Integração da Transformação Digital. Esta equipe funciona como o braço executivo do CGTD e definiu 3 grandes objetivos para 2021:

- Executar as ações prioritárias do CGTD.
- Estruturar um Programa de Transformação Digital e
- Dimensionar os esforços e resultados em andamento voltados para a Transformação Digital.

Para atender ao primeiro objetivo, a Sala de Transformação mapeou o status de todas as entregas prioritárias do CGTD e, para as que ainda não estavam finalizadas, estruturou um plano de ação para execução em 2021.

Entre as entregas realizadas, destacam-se a navegação gratuita do App para os clientes do Sebrae, a construção de uma arquitetura de canais de atendimento e o processo de enriquecimento de dados de todos os clientes atendidos.

O Segundo objetivo da Sala de Integração era estruturar o Programa Nacional de Transformação Digital. A Sala usou como base o Ambiente Digital de Relacionamento do Sebrae, estruturado pelo CGTD. Além disso, foram ouvidos os membros da Câmara Executiva Nacional e da Câmara Executiva dos Sebrae/UF para que se mapeasse os principais desafios da Transformação Digital para o Sistema Sebrae para o ano de 2021. A partir destas análises, foi estruturado o Programa Nacional que estabeleceu o objetivo de “Promover a transformação digital do Sistema Sebrae e dos seus clientes”. Para alcançar este objetivo foram traçadas seis linhas de ação: (1) Central de Soluções, (2) Pessoas e Cultura, (3) Política de Atendimento e Relacionamento, (4) Tecnologia, (5) Dados e (6) Modelo de Negócios.

Os resultados já mapeados são os seguintes:

- Clientes Atendidos por meio de serviços digitais: 4.824.944 (Fonte: Boletim SME).
- Nº de Downloads aplicativo Sebrae: 1.041.147 acumulados, sendo 732.663 deles realizados em 2021 (Fonte: lojas do Android e da IOS).
- Índice de maturidade digital do Sistema Sebrae³: 2,57 pontos (Fonte: Mensuração Gartner).

A nota média alcançada pelo Sistema Sebrae de 2,57, posiciona a organização no nível de “*Digital Beginner*” (“Iniciante digital”), o que nos coloca muito próxima à média de organizações similares (2,52). A competência de maior destaque foi a de canais digitais e ecossistema (3,25).

Para o terceiro objetivo “dimensionar os esforços e resultados em andamento”, a Sala de Integração mapeou um conjunto de entregas, dentro do Sebrae Nacional, que tinham impacto na transformação digital. Ao todo foram mapeadas 134 entregas para o ano de 2021. Cada uma delas foi vinculada às linhas de ação do Programa Nacional de Transformação Digital. Dessas, 105 entregas foram realizadas.

Algumas destas entregas realizadas merecem ser destacadas, como por exemplo, o desenvolvimento da ferramenta de Consultoria On-line para pequenos negócios, migração de sistemas de negócio para nuvem pública, curso de inteligência e performance de marketing digital e a Feira do Empreendedor Digital.

³ O índice de maturidade Digital da Gartner determina uma pontuação de 1 a 5. Sendo que cada ponto aponta um nível de maturidade, com a seguinte categorização: **Nível 1 (1 ponto) – Embrionário Digital:** sua organização mostra pouco ou nenhum sinal, ou alguns sinais dispersos de digitalização. O foco em toda a empresa e a adoção da digitalização são inexistentes ou muito baixos. Você pode correr o risco de colocar sua posição competitiva em jogo; **Nível 2 (2 pontos) – Iniciante Digital:** sua organização mostra alguns sinais iniciais de digitalização. No entanto, parece ser mal orquestrado e executado na maioria dos casos. A maturidade geral da sua empresa digital ainda é imatura e você precisa de mais esforços para acompanhar a transformação; **Nível 3 (3 pontos) – Intermediário Digital:** sua organização adotou conceitos de digitalização em muitos departamentos e você também ganhou alguma experiência. No entanto, ainda parece haver uma falta de liderança digital, e sua organização não pode ser caracterizada como uma das primeiras a adotar as práticas digitais; **Nível 4 (4 pontos) – Progressiva Digital:** sua organização está ciente do impacto competitivo e dos benefícios da digitalização. Embora pareça haver uma adoção em toda a empresa da digitalização dentro de sua organização, ainda existem algumas áreas para melhorar ainda mais sua maturidade; **Nível 5 (5 pontos) – Líder Digital:** Há um alto grau de digitalização em sua organização que se reflete em estratégias de negócio e TI maduras, bem como em um alto grau de maturidade digital em diferentes atividades de rede de valor. Você parece abraçar a tecnologia e as oportunidades de negócios para se tornar um líder digital no mercado.

TEMA: COMPETITIVIDADE DOS PEQUENOS NEGÓCIOS

A Unidade de Competitividade tem como missão contribuir para a competitividade, a sustentabilidade e o acesso a mercados dos Pequenos Negócios com visão de cadeia de valor, por meio da geração de Inteligência em temas estratégicos e da articulação de parcerias e políticas para apoiar o atendimento do Sistema Sebrae, tendo como principais focos atuar em:

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

Os principais resultados/entregas realizadas em 2021 foram relatadas abaixo por segmento de atuação e em seguida, são apresentados os resultados do Programa Brasil Mais Competitivo e das Parcerias Estratégicas:

AGRONEGÓCIOS:

- Customização da metodologia dos Agentes Locais de Inovação, elaboração de edital, seleção (1.300 inscritos) e capacitação de 328 ALI Rurais.
- Veiculação de 52 Programas Prospera Agro Sebrae no Canal AgroMais, com a exposição de casos exitosos da atuação do SEBRAE no agronegócio em 19 segmentos econômicos e em 12 estados/territórios.
- Lançamento da página do Painel do Projeto Biomas Brasileiros no Data Sebrae.
- Lançamento do Empretec Rural, com 149 empreendedores capacitados em 05 estados em turmas piloto.
- Atendimentos vinculados ao Agronegócio: mais de 220 mil atendimentos.

Para a execução do Plano de Anual 2021 e o alcance dos resultados apresentados, foi fundamental firmar parcerias estratégicas, a saber:

- Parceiro: **Embrapa** - 7 estudos elaborados; 10 modelos de negócios entregues; 1 página do projeto criada (<https://www.embrapa.br/sebrae-e-pequenos-negocios>); 20 vídeos sobre os modelos de negócio produzidos; e 1 catálogo digital produzido.
- Parceiro: **FEALQ - Fundação de Estudos Agrários Luiz de Queiroz** - Publicação do documento de Inteligência Territorial do Projeto Biomas.
- Parceiro: **MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento** - Produtos Artesanais: Realização de 05 Oficinas Regionais sobre Inspeção.
- Selo Arte e Consórcios Municipais; Realização de 01 Oficina estadual sobre produtos artesanais.

- e legislação no Maranhão; Elaboração de Cartilha sobre Consórcios Municipais.
- Parceiro: **YARA** - Desenvolvimento de nova metodologia de Conexões Corporativas (Plataforma) com atuação em 10 Sebrae UF e captação de recursos (R\$800 mil). 1.128 ações executadas - 140 coletivas e 988 consultorias individuais, beneficiando a mais de 30.000 pequenos negócios em 10UFs.
- Parceiro: **AURORA** - Capacitação de produtores pelas iniciativas QTRural, De Olho na Qualidade e Sustentabilidade em 04 estados com captação de recursos (R\$2,7milhões) e investimento total de R\$4,5 Milhões.
- Parceiro: **MAPA** - Agronordeste - Realização de ações em 09 estados do nordeste consolidando parceria com o MAPA resultando em mais de R\$ 28 milhões investidos. mais de 43 mil atendimentos em mais de 18 mil propriedades rurais assistidas.

ARTESANATO:

- No âmbito da transformação digital, foi desenvolvida a página setorial do artesanato - www.sebrae.com.br/artesanato que reúne informações estratégicas quanto o acesso à Trilha Artesão Empreendedor, conteúdos para seu negócio, ideias de negócios e textos de interesse do empreendedor. Em 2021, foram computadas 2032 visualizações à página, e 5.176 participantes inscritos na trilha.

Participação do Sebrae, por meio de aquisição de espaço destinado a 15 UF's, na 32ª Feira Nacional de Artesanato, possibilitou um volume de venda de R\$ 521.077,00 no varejo.

Para a execução do Plano de Anual 2021 e o alcance dos resultados apresentados, foi fundamental firmar parcerias estratégicas, a saber:

- Parceiro: **PAB - Programa do Artesanato Brasileiro**. Principais entregas: 1. Trilha Artesão Empreendedor – Resultado - 5.176 participantes 2. Número de artesãos cadastrados no SICAB –170.799 (ago/21) para 188.358 (out/21), um aumento de 10,28%. 3. Portal do Artesanato Brasileiro – avanço na construção do portal do CRAB (Centro de Referência do Artesanato Brasileiro. 4. Formado a aprovado em instância superior o Comitê de Especialistas – Resultado: Inserção de um representante do PAB no Comitê de Especialista do CRAB. Exposição no CRAB do Mestre de Ofício Espedito Seleiro e 4 ocupações no CRAB:
 - Pará - Círio de Cores e Sabores
 - Piauí - Piaí, Piaqui, Piauí
 - Rio Grande do Norte - Bordado de Caicó
 - Minas Gerais - Vale do Jequitinhonha

BRASIL MAIS

- Desenvolvimento da metodologia para atendimento às empresas da Fase 2 - Transformação Digital.
- Arregimentação de 103 parceiros institucionais para o Programa.
- Arregimentação de empresas para participar dos núcleos considerando que a cada 04 meses 22.000 novas empresas precisam ser inscritas. Nos ciclos iniciados em março, julho e novembro de 2021, foram atendidas 60.481 empresas.
- Atendimento à distância pelo ALI às empresas.

Para a execução do Plano de Anual 2021 e o alcance dos resultados apresentados, foi fundamental firmar parcerias estratégicas, a saber:

- Principal parceiro: **SEPEC – Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade** - 60.481 empresas atendidas pelo Programa Brasil Mais. Em média, uma empresa que participou do Brasil Mais teve, entre novembro/20 e fevereiro/21, um aumento de 52% da sua produtividade e 18% do seu faturamento.

CONSTRUÇÃO CIVIL

- Entrega do Termo de Referência para a Atuação do Sistema Sebrae em Sustentabilidade com foco nos critérios e fundamentos do ESG para a Construção Civil, em trabalho conjunto com o CSS – Centro Sebrae de Sustentabilidade.
- Elaboração de Conteúdos com base em novos modelos de negócios "Marcenaria Compartilhada".

ECONOMIA CRIATIVA

Projeto Estruturante: Regional Nordeste da Cadeia de valor da Economia Criativa com 9 UF com os seguintes resultados:

- Modelo de Governança elaborado e implantado.
- Curso de 40h disponível na Universidade Corporativa Sebrae em parceria com a Universidade Católica de Pernambuco. “Aperfeiçoamento em Economia Criativa”.
- Mapeamento dos Negócios Criativos do Nordeste – MEI, ME, EPP dos setores/segmentos de: Consumo (publicidade, arquitetura, marketing, design, moda), Cultura (expressões culturais, patrimônio e artes, música, artes visuais e artes cênicas), Tecnologia (P&D. biotecnologia e TIC), e Mídias (editorial, games e audiovisual), agora estão no radar do Sebrae.

- Painel de Inteligência Em Economia Criativa no DataSebrae: <https://datasebrae.com.br/economiacriativa/>.
- 10 Editais com 202 empresas atendidas.
- Feira Nacional de Negócios Criativos e Colaborativos 2021 com 200 Expositores.
- 60.568 acessos, com 1.061 Inscritos em Palestras e oficinas.
- Capacitação – Escola de Negócios Audiovisuais – propôs modelo de negócios inovadores para as empresas nordestinas se adequaram ao novo cenário do audiovisual brasileiro.
- Indústria da Música – Seminário 100% online – possibilidades e oportunidades para a carreira dos artistas, com 170 novos negócios gerados, 30 mil empresas atendidas e 174 mil acessos.

Para a execução do Plano de Anual 2021 e o alcance dos resultados apresentados, foi fundamental firmar parcerias estratégicas, a saber:

- Parceiro: **Associação Brasileira da Produção de Obras Audiovisuais - APRO**
Principais Entregas: 3 módulos de capacitação lançados no 2o semestre de 2021: - módulo de Gestão empresarial para os desafios do mercado audiovisual com 4.746 inscritos e contendo: Total de horas do módulo 50 horas, desenvolvido 500 páginas de conteúdo para o módulo de Gestão Empresarial, 4 apostilas em PDF com 313 páginas, 313 telas onepage (telas online), 42 vídeos aulas (legendados) de 04 a 05 minutos cada, 15 podcasts e um vídeo case com 4 partes e 46:03 minutos ; - módulo de Legislação e negócios para o audiovisual com 6840 inscritos e contendo: total de horas do módulo: 70 horas, desenvolvido 200 telas onepage html, 10 vídeos aulas, 4 vídeos master class, 1 vídeo de abertura do projeto, 4 podcast, 4 e-books de 500 laudas e 1 guia. E-Book - (On line) Link: https://drive.google.com/drive/folders/1P_kPT_8ZGMYoNEyX-IJ_V1oa4j20a4XF?usp=sharing; - comercialização e distribuição para o audiovisual com 500 inscritos e contendo: Total de horas do módulo: 34 horas, desenvolvido 100 páginas , 1 e-books on line com 101 páginas, 5 vídeos aulas (legendados) de com 04 a 05 minutos cada, 5 podcasts e 01 vídeo Master Class 12:00 minutos E-book on-line – Distribuição e Comercialização: Link: https://drive.google.com/drive/folders/15kP75jX7e-XwublrW_i9kXUgFWdZZZF0?usp=sharing
- Parceiro: **ABRAGAMES** - A construção pedagógica e logística da Trilha de Capacitação em Negócios de Videogames no formato EAD.
- Parceiro: **British Council** - Oficina – Programa DICE – Desenvolvimento Inclusivo e Economia Criativa – 538 inscritos.

BELEZA

- Pesquisa Nacional do Impacto da Lei Salão Parceiro - Obtendo mais de 3 mil respondentes profissionais parceiros. A pesquisa foi usada por Ministros do STF em defesa da constitucionalidade da Lei Salão Parceiro.

Para a execução do Plano de Anual 2021 e o alcance dos resultados apresentados, foi fundamental firmar parcerias estratégicas, a saber:

- ⊕ Parceiros: **ABSB - Associação Brasileira de Salões de Beleza e PROBELEZA - Associação Nacional dos Profissionais Parceiros**. Criação e operação do "Comitê de Crise" para debate e co-criação de respostas ao momento de crise. Resultados: novos conteúdos para o pós-pandemia. Entrega 1: cartilha ESG disponibilizado aos clientes. Entrega 2: Novos modelos de negócios para Beleza.

MERCADO DIGITAL

- Estruturação, implementação e disseminação da estratégia de atuação em Mercado Digital no Sistema Sebrae.
- Constituição da rede de interlocutores estaduais da temática, com a identificação de 74 técnicos em 26 estados.
- Articulação e formalização de parcerias estratégicas, buscando o preparo para a inserção no mercado digital, bem como ofertar condições diferenciadas e benefícios para os pequenos negócios.
- Mais de 132.500 atendimentos por meio das parcerias firmadas com players do ecossistema do mercado digital (Magalu, NerdMonster, Americanas Marketplace, Meta|Facebook, Mercado Livre, Amazon).
- Conexão com os principais players deste ecossistema.

Para a execução do Plano de Anual 2021 e o alcance dos resultados apresentados, foi fundamental firmar parcerias estratégicas, a saber:

- Parceiro: **Magalu (Magazine Luiza)** - Mais de 21.800 acessos na página da parceria, três cursos ofertados com 6.008 matrículas realizadas, Faturamento dos sellers R\$ 1.611.802; Tkt médio mensal de R\$ 1.053,00.
- Parceiro: **Meli (Mercado Livre)** - Mais de 22.470 acessos na página da parceria (Se Joga no Online). Cadastros realizados na plataforma 2.551, sendo 1.150 cadastros de PJ.
- Parceiro: **Facebook** - Mais de 170.000 pessoas receberam os conteúdos produzidos pela parceria. Os conteúdos produzidos e compartilhados pela parceria alcançaram mais de 17 mil visualizações, e engajou 7 mil pessoas por meio dos comentários, reações e compartilhamentos. Vale ressaltar ainda, a

certificação internacional inédita no Brasil estruturada pelo Facebook exclusivamente para essa parceria com o Sebrae, que qualificou 25 colaboradores do Sistema Sebrae em Marketing Associate e Lead Trainer. Conhecimento entregue aos pequenos negócios atendidos nos estados.

ALIMENTOS E BEBIDAS

- Construção de três novos modelos de Negócios - Do campo à mesa, Clube de Compras de Alimentos Sustentáveis e Comunidade que Sustenta a Agricultura.
- Revisão dos Ebooks: Indústria de alimentos perecíveis e Bares, Restaurantes e Sorveterias.
- Pesquisa sobre 2º Censo das Cervejarias Independentes Brasileiras e Mercado de Chocolates – Produção bean to bar e tree to bar.
- Estratégia de Alimentos Brasileiros Diferenciados, com o mapeamento de 1.030 empresas, 3.090 produtos de 27 estados da federação.

Para a execução do Plano de Anual 2021 e o alcance dos resultados apresentados, foi fundamental firmar parcerias estratégicas, a saber:

- Parceiro: **Solar Coca Cola** - lançamento da página web e a distribuição da cartilha 1 – Dicas de Vendas, Crédito e Gestão – Enfrentando a crise COVID-19. cartilha 2 – Dicas de Vendas, Crédito e Gestão – Hora de se fortalecer. Pesquisa de reação da rede de pequenos negócios impactados pelo projeto e uma comunicação em cards whatsapp comunicando o lançamento das cartilhas.
- Parceria: **Science of Beer** - divulgação dos resultados da pesquisa sobre o 2º Censo de cervejaria Independentes – 330 entrevistados.
- Parceiro: **ABIS - Associação Brasileira da Indústria do Sorvete** - Apoio a realização do congresso virtual CLASH 2021 - Congresso Latino-Americano de Sorvetes-Helados. 600 participantes.

EDUCAÇÃO

O Sebrae celebra o sucesso do 2º Congresso de Gestão Escolar, que reuniu mais de 6 mil profissionais da educação de todo o país. A importância da liderança, de uma gestão transversal e do empreendedorismo foram temas centrais do evento. Os gestores escolares também tiveram a chance de buscar soluções de interação e de acolhimento dos alunos e familiares na retomada das aulas presenciais.

VAREJO

- Seminário Pós-NRF (National Retail Federation) para colaboradores do sistema Sebrae.

- Realização do evento Varejo Week, congresso digital realizado em parceria com 5 Sebrae/UF, obtendo o alcance de mais de 4 mil participantes.
- Novo modelo de Negócios: Dark Stores.
- Manual de Intervenção de melhorias e modernização em Feiras Livres/ Mercado Público.
- Catálogo eletrônico com indicação de feiras livres selecionadas com boas práticas.
- E-book eficiência energética Minimercados.

Para a execução do Plano de Anual 2021 e o alcance dos resultados apresentados, foi fundamental firmar parcerias estratégicas, a saber:

- Parceiro: **Universidade Martins de Varejo** - Participação em eventos online.
- Parceiro: **Instituto para Desenvolvimento do Varejo** - Participação no 1º Fórum IDV Desenvolvendo o ESG no Varejo e no Consumo
- Parceiro: **Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas** - Elaboração de conteúdos e participação no congresso ABVED.

TURISMO

- Pesquisa e estudos: 1. “Os desafios das Agências de turismo 2021” em parceria com a ABAV- julho/ 2021. 2. “Estudo de turismo – O novo normal Pós Vacina”, Sebrae NA em parceria com o Sebrae RJ- março de 2021.
- Lançamento do Polo de Ecoturismo e plataforma - ambiente de disseminação de conhecimento e troca de experiência sobre o ecoturismo brasileiro. <https://www.portalecoturismo.com.br/>.
- Upday Ecoturismo: piloto da solução UP marketing digital realizado com a participação de 300 empresários de todo o país.
- Rally dos Sertões: aumento de até 100% de faturamento das empresas no período que o Rally passou na cidade. 342 pequenos negócios participantes do evento, 21 cases de sucesso - web série na trilha dos sertões.

Para a execução do Plano de Anual 2021 e o alcance dos resultados apresentados, foi fundamental firmar parcerias estratégicas, a saber:

- Parceiro: **RIMT - A Rede de Inteligência de Mercado no Turismo** - A Rede é composta por representantes dos órgãos oficiais de turismo, Sistema Sebrae, além do MTur e Embratur. Em 2021 foram realizados os estudos: “Levantamento sobre inteligência turística nas unidades da federação – 2021” e “Aprimoramento da rede de inteligência de mercado no turismo RIMT”.
- Parceiro: **Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV)** – parceria institucional em ações de capacitação dos agentes de viagens, na realização de pesquisas e no evento nacional realizado pela entidade.

INTELIGÊNCIA

- Realização de 4 (quatro) pesquisas para segmentos de cafés especiais, cervejarias, mercado de chocolates e agências de viagens que apoiam os gestores nacionais a definir as ações do Sebrae junto com parceiros e gestores locais para atendimento às empresas dos segmentos em questão.
- Elaboração de painéis para monitoramento dos resultados dos seguintes programas, projetos e atividades: Programa Brasil + Competitivo, orçamento da Unidade de Competitividade e Projetos de Encadeamento Produtivo firmados com Malwee, Grupo Soma, Aurora e Petrobrás.
- Análise dos resultados do Programa Brasil Mais dos Ciclos 0 e 1.
- Estruturação da plataforma Data MPE Brasil, em parceria com a UGE, para facilitar o acesso a dados de importância para os pequenos negócios.
- Análise e reestruturação da página de cenários e tendências do Portal Sebrae, elaboração de página de comunicação interna de inteligência e página de apresentação dos novos modelos de negócios.
- Elaboração de 19 boletins com novos modelos de negócios que surgiram a partir das experiências e desafios da pandemia.
- Acompanhamento e análise de quatro edições da pesquisa de impacto covid-19 com Pequenos Negócios que resultaram na elaboração, considerando todas as edições da pesquisa, de 4 relatórios com recorte por segmentos, 72 resumos setoriais no ano e 3 boletins setoriais disponibilizados na página Cenários e tendências setoriais - Sebrae

ENERGIA

- Criação da narrativa e jornada para os pequenos negócios entrarem no caminho da eficiência energética, com um alcance de 70.095 visualizações, entre outubro e dezembro, da página Eficiência Energética - Sebrae, sendo 7.212 registros com CNPJ e ao excluir os duplicados, alcançou 6.847 atendimentos a empresas diferentes. Para as postagens nas redes sociais, dos 220 mil impactos estimam-se, ao menos, 30.800 atendimentos a CNPJ.
- 220.721 impressões (visualização e 1º passo para um clique virtual) dos posts sobre eficiência energética do Sebrae nas redes sociais.
- Mais de 15 milhões de impactos, quase 150 mil cliques sobre conteúdos direcionados para a eficiência energética do Sebrae.
- Quase 3 milhões de impactos na rede de display e Gmail
- Definição de 17 segmentos prioritários.
- Realização de 5 turmas piloto do Up Digital Gestão da Energia e redefinição da metodologia UP Digital a partir dessa experiência.
- Estabelecimento do Polo de Referência Off Shore, sediado no Estado do Rio de Janeiro, para o trabalho em rede com territórios como São Paulo, Espírito Santo, Minas Gerais, Sergipe, Alagoas, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, atraindo oportunidades para os pequenos e preparando-os para alcançar os requisitos necessários para o desenvolvimento de ações na relação governo (B2G) e empresas em atendimento à Petrobras e os atores da operação off

shore atuantes nesse mercado, alcançando negociações de grande porte para o fornecimento de produtos e serviços bem como o desenvolvimento de inovação aberta.

- Estabelecimento do Polo de Referência On Shore, sediado no Estado da Bahia, para o trabalho com os 40 novos operadores do óleo e gás nos Estados do Amazonas, Sergipe, Bahia, Alagoas, Maranhão, Espírito Santo, Pernambuco, Ceará, atuando com os pequenos negócios no efeito renda, preparação e aproximação entre os elos da cadeia para fornecimento de produtos e serviços no novo modelo de atuação de negociação empresa com empresa (B2B) cujos requisitos e política de compras se apresentam distintos do mercado operado anteriormente.

Para a execução do Plano de Anual 2021 e o alcance dos resultados apresentados, foi fundamental firmar parcerias estratégicas, a saber:

- Parceiro: **Petrobrás** - Em junho de 2021, foi lançado o terceiro edital “Petrobras Conexões para Inovação - O Módulo Startups”. Com valor de R\$ 22 milhões e voltado para pequenas empresas inovadoras, a seleção foi a maior já aberta no setor de petróleo, gás e energia no país e contemplou 31 desafios tecnológicos. 193 propostas foram avaliadas e, no final, 20 startups foram selecionadas. Cada startup receberá aportes de até R\$ 500 mil ou de até R\$ 1,5 milhão, a depender da categoria (deep tech ou soft tech), para serem usados nos projetos de P,D&I selecionados. Durante e após o processo de seleção, os empreendedores contam com assessoria da Petrobras e do Sebrae para que os projetos finalizados com sucesso tenham a oportunidade de implantação do cabeça de série ou serviço pioneiro na Petrobras. Para a divulgação do edital, o Sebrae e a Petrobras promoveram um total de 16 eventos online, abrangendo mais de 1.200 participantes.

INDÚSTRIA DE BASE TECNOLÓGICA

- IBT: 2021 consolidou o conceito de indústria de base tecnológica com o alcance em projetos dos segmentos metalmecânico, gráfica, saneantes, plástico, micrologística.
- Para a execução do Plano de Anual 2021 e o alcance dos resultados apresentados, foi fundamental firmar parcerias estratégicas, a saber:

Para a execução do Plano de Anual 2021 e o alcance dos resultados apresentados, foi fundamental firmar parcerias estratégicas, a saber:

- Parceiro: **ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial** – Realização de seminários de alinhamento e integração entre as áreas técnicas para encontrar pontos de interesse em comum; Estabelecimento de metodologia e atuação conjunta no projeto de indicação geográfica.

CONEXÕES CORPORATIVAS

A Estratégia de Conexões Corporativas além de contribuir para o reforço da imagem institucional do Sistema Sebrae, alcançou, entre outros resultados de destaque em 2021, a marca inédita de 9 novas parcerias nacionais em um único ano, totalizando 17 parcerias estratégicas com empresas como Raízen, Natura, Supergasbras, Serasa, Uber, Coca-Cola, Aurora, Grupo Soma, Riachuelo, Hering, Yara Brasil, Gerdau, Votorantim, Renner, Petrobras, InterCement e Grupo Malwee.

A atuação de conexões corporativas em 2021 teve foco em 3 vertentes: 1. Relacionamento com o Sistema Sebrae, com 5 Encontros nacionais em média 55 participantes por evento com mais de 16 UF envolvidas; realização de oficina de capacitação de colaboradores com mais de 100 colaboradores capacitados e participação na Mercopar com o espaço DEU MATCH, com expectativa de 242 Milhões de Reais, com um crescimento de 20% em relação a 2020. 2. Gerenciamento do portfólio (BI): Atualização da base de dados do Conexões Corporativas nas 5 verticais: Encadeamento, Inovação aberta, Conexão Digital, Modelagem e Encadear; e Desenvolvimento da metodologia do Conexões Digitais. 3. Comunicação: Atualização e modernização página de EP, desenvolvimento da página do Conexões Corporativas e desenvolvimento do Plano de Comunicação do Conexões.

Em 2021 a Estratégia de Conexões Corporativas contou com um portfólio composto por 104 projetos e processos de atendimento, distribuídas pelas 5 linhas estratégicas.

Resultados:

- R\$ 1,4 bilhão em negócios
- Para cada R\$ 1 investido, outros R\$ 27 gerados em negócios.
- 3 Encadear Summit (RJ/RS/MS)
- 31.937 clientes atendidos (PF ou PJ): EP: 2.382, Inovação Aberta: 43, Modelagem: 6.597, Conexão Digital: 19.094, Encadear Summit: 3.821
- 145.006 clientes alcançados (PF ou PJ): Conexão Digital: 143.241, Encadear Summit: 1.765

Os resultados alcançados estão associados aos pilares de competitividade, sustentabilidade e inovação, tais como:

- 27% de aumento de produtividade.
- 75% de aumento da qualidade de produtos e serviços.
- 52% de aumento do faturamento das empresas.
- 77% das empresas atendidas implementaram ações de inovação.
- 31% de redução do prazo de entrega de produtos e serviços.
- 37% das empresas diversificaram o mix de produtos e serviços.
- 19% de redução nos custos operacionais.

- 23% de aumento da lucratividade das empresas
- 43% de aumento das pessoas ocupadas.
- 39% de redução das reclamações de clientes.
- 8,4 de NPS.
- Consolidação da atuação por meio da linha de ação Conexão Digital.
- Ampliação do rol de possibilidades de formalização. Ex. Parceria com a Natura por meio de contrato de patrocínio.
- Geração de receita para o Sebrae por meio da identificação de oportunidades variadas:
 - Contrato para prestação de serviços (Ex. Raízen)
 - Contrato para desenvolvimento de conteúdos (Ex. Uber)
 - Contrato de patrocínio de projetos (Ex. Natura Ciclo II)
 - Captação de recursos internacionais (Ex. CLUA - aliança de grandes empresas multinacionais)
 - Formalização de parcerias via contratos, simplificando a operação juntos aos parceiros e Sebrae/UF
 - Os contratos firmados em 2021 isentaram de qualquer participação financeira dos pequenos negócios
 - Lançamento de estudo conjunto (Sebrae e Serasa Experian) sobre impactos da Covid nos pequenos negócios, com enriquecimento de informações de comportamento financeiro, como score de crédito, renegociação de dívidas etc.

Para a execução do Plano de Anual 2021 e o alcance dos resultados apresentados, foi fundamental firmar parcerias estratégicas, a saber:

- Parceiro: **Aurora** - Iniciativa que visa o atendimento das cadeias produtivas de Suínos, Aves e Leite, contemplando os estados de SC, PR, RS e MS. Em 2021 o projeto teve como principais realizações:
 - A aplicação dos cursos De Olho na Qualidade;
 - QTRural;
 - Times de excelência e Eficiência Energética.
- Parceiro: **Serasa**, em conjunto com Sebrae/RS, PR, SP, PE e RJ, tendo como principais entregas:
 - Desenvolvimento de ambiente digital - <http://www.sebrae.com.br/serasa>;
 - Desenvolvimento de BI para monitoramento;
 - Curadoria de conteúdos Sebrae e Serasa;
 - Desenvolvimento de conteúdos inéditos;

- Disponibilização dos conteúdos inéditos e existentes nos eixos temáticos: Gestão Financeira, Acesso a Crédito, Marketing e Vendas, Proteção a Fraudes, Renegociação de Dívidas;
- Plano de comunicação;
- 5 projetos de Encadeamento Produtivo.

Resultados:

- Lançamento oficial da página na Feira do Empreendedor 2021;
 - Em 10 meses de parceria:
 - +207 mil visualizações de página
 - +129 mil usuários (Fonte: BI Datasebrae) página da parceria
- Parceiro: **Natura** - executado pelo Sebrae NA e Sebrae PA, tendo como principais entregas:
- Estruturação de diagnóstico das identidades territoriais;
 - Desenvolvimento de Ferramenta (BI) para consultas dinâmicas aos dados dos territórios priorizados pela Natura;
 - Elaboração report de inteligência;
 - Plano de desenvolvimento de até 10 empreendimentos coletivos do território do Baixo Tocantins.

Resultados:

- Com base nas entregas acima destacadas a Natura propôs ao Sebrae a ampliação da parceria para um escopo de maior duração e focado no desenvolvimento de outros empreendimentos coletivos relevantes inseridos e/ou com potencial inserção na sua cadeia de valor. Neste sentido, ainda em 2021 o Sebrae e Natura formalizaram uma nova iniciativa para beneficiar 50 pequenos negócios ou empreendimentos coletivos nos estados do PA e AM até 2023.

MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL

Participação do SEBRAE na EXPODUBAI 2021, com conteúdo audiovisual para a exposição digital, apresentando os pequenos negócios e sua relação com a sustentabilidade no Brasil.

Realização da Arena de Negócios durante a FEIRA DO EMPREENDEDOR 2021 em 6 dias, realizou mais de 4 mil atendimentos. Execução do programa COMÉRCIO BRASIL com atendimento de 2.140 empresas e geração de R\$ 1 Milhão de negócios.

Para a execução do Plano de Anual 2021 e o alcance dos resultados apresentados, foi fundamental firmar parcerias estratégicas, a saber:

- Parceiro: **Ministério da Economia/APEX/CNI/CNA**: Plataforma GLOBAL TRADE HUB, entrega da primeira versão, voltada para serviços de internacionalização de pequenos negócios, com abrangência nacional.
- Parceiro: **CONAMPE - Confederação Nacional das Micro e Pequenas Empresas e dos Empreendedores Individuais**: Foram realizados eventos caracterizados como "boca de funil", trazendo os empreendedores para consumir outros conteúdos no decorrer do ano, como forma de capacitar, informar e qualificar os pequenos negócios, por meio de atendimentos virtuais com o alcance de 6.548 empresas através de palestras e oficinas durante o período e atendimento presencial ou pelo WhatsApp, 3.072 microempreendedores individuais através de consultoria, assessoria e formalização Abrangência nacional.

MODA

Para a execução do Plano de Anual 2021 e o alcance dos resultados apresentados, foi fundamental firmar parcerias estratégicas, a saber:

- Parceiro: **HERING** Resultados: O aumento do índice de competitividade dos pequenos negócios superou a meta de 10%, alcançando um aumento de 101,3%. Ressalta-se como resultados qualitativos o aumento da profissionalização dos empresários, o desenvolvimento de características empreendedoras e o enfrentamento as crises de abastecimento e dificuldades trazidas pela Covid-19. A Cia Hering firmou nova parceria com o Sebrae em 2021, para continuar o projeto em Goiás.
- Parceiro: **MALWEE INDÚSTRIA** Resultados: Quanto ao aumento do desempenho dos pequenos negócios, temos resultados parciais que são acompanhados mensalmente, (resultados em 2021): - Produtividade de faturamento por funcionário: aumento de 12%; - Produtividade por hora por funcionário: aumento de 27%; - Eficiência produtiva: aumento de 19,3%; - Qualidade (redução de reprovações): melhoria de 19,5%; - Lead time do pedido (pontualidade): melhoria de 2,2%
- Parceiro: **MALWEE VAREJO** Resultados: O aumento do índice de competitividade dos pequenos negócios alcançou 152% de aumento ponderado. O ganho foi de 291% no Espírito Santo (quase o triplo da nota do Tzero), e 102% de aumento no Paraná e Santa Catarina. Quanto ao aumento do desempenho dos pequenos negócios, os resultados alcançaram: - Desempenho no DSL (Diagnóstico de Loja): aumento de 12%; - Faturamento: aumento de 33%; - Faturamento por m2: aumento de 34%; - Tíquete médio: aumento de 7%; - Lucratividade: aumento de 61%. Além dos resultados quantitativos podemos destacar resultados qualitativos, tais como: profissionalização na gestão das empresas, digitalização dos negócios (por conta da pandemia), abertura e aprimoramento de novos canais de venda, compartilhamento de boas práticas. A Malwee quer ampliar a parceria com o

Sebrae na cadeia a jusante, construindo um projeto para 2022 que atenda 10 Estados.

- Parceiro: **LOJAS RENNER** Resultados: Quanto ao aumento do desempenho dos pequenos negócios, temos resultados parciais que são acompanhados mensalmente, (resultados em 2021): - Produtividade por peça por funcionário: aumento de 08%; - Produtividade por faturamento por funcionário: aumento de 03%; - Pontualidade na entrega: aumento de 02%; - Qualidade (redução de reprovações): melhoria de 08%.
- Parceiro: **GRUPO SOMA** Resultados: Quanto ao aumento do desempenho dos pequenos negócios, temos resultados parciais que são acompanhados mensalmente, (resultados em 2021): - Produtividade de faturamento por funcionário: aumento de 01%; - Produtividade por hora por funcionário: aumento de 02%; Priorização de pedidos (pontualidade): melhoria de 15,2%
- Parceiro: **INSTITUTO LOJAS RENNER** – Empreendedoras da Moda - Resultados: 1. Parceria com a Elle para a realização do bloco de Indústria Sustentável: Em seu segundo ciclo, o Movimento Elle, faz parte das ações do projeto. Lançado em 2020 e repaginado para 2022 o intuito de criar conexões entre pequenos negócios e grandes marcas multissetoriais com a premissa de fazer da sustentabilidade o melhor futuro para a indústria da moda. A nova etapa conta com a participação de 20 marcas autorais, e sua seleção foi realizada com base nas agendas: regionalidade brasileira, comunidades urbana e rural, empreendedorismo negro e feminino. 2. Consultorias de produção orgânica para agricultores de algodão orgânico nos estados da Paraíba, Minas Gerais e Ceará. 180 produtores já iniciaram a primeira fase de consultorias que apoiará a fase do plantio até colheita da matéria-prima, bem como técnicas de comercialização.
- Parceiro: **ASSINTECAL** Resultados: - 23 palestras de inspirações com aplicação das tendências de mercado; - 2 pesquisas completas de inspirações; - 2 eventos de conexões criativas, de mercado e de tendências – InspiraMais, um na versão digital e outro na versão presencial; - 32 Informes Semanais de Conteúdos de Moda a empresários – InfoJournal; - 5. 352 novos materiais produzidos em ações de consultorias; - 55 consultorias de desenvolvimento de produtos;
- Parceiro: **SENAI CETIQT** Resultados: - 1 plataforma digital online e ativa; - 2 pesquisas de tendencias realizadas; - 4 webinários de tendências e lançamentos; - 5.000 atendimentos cadastrados
- Parceiro: **COLABORA MODA** – Recomendações para Moda Sustentável Brasileira. O coletivo Colabora Moda Sustentável, reúne mais de 70 instituições, organizações, entidades de classe, Sistema S, varejistas, importantes players do segmento de moda. Para acelerar a resolução de diversos e complexos desafios sociais, econômicos e ambientais, decidiu-se propor a construção de recomendações. Após entrevistas individuais com atores selecionados do segmento de moda, dentre eles o Sebrae, foram reunidas em um documento online e colocado em consulta pública para validação com a sociedade e seleção de principais temas a serem endereçados. Após consulta pública, foram indicadas 17 principais recomendações, que estão divididas em grupos, a saber: 1. Desenvolvimento da cadeia e do

ambiente de negócios; 2. Aumento da oferta de capital; 3. Fortalecimento do ecossistema da moda e de suas organizações e atores; 4. Ambiente legal e regulatório favorável; 5. Transparência e disseminação de conhecimento.

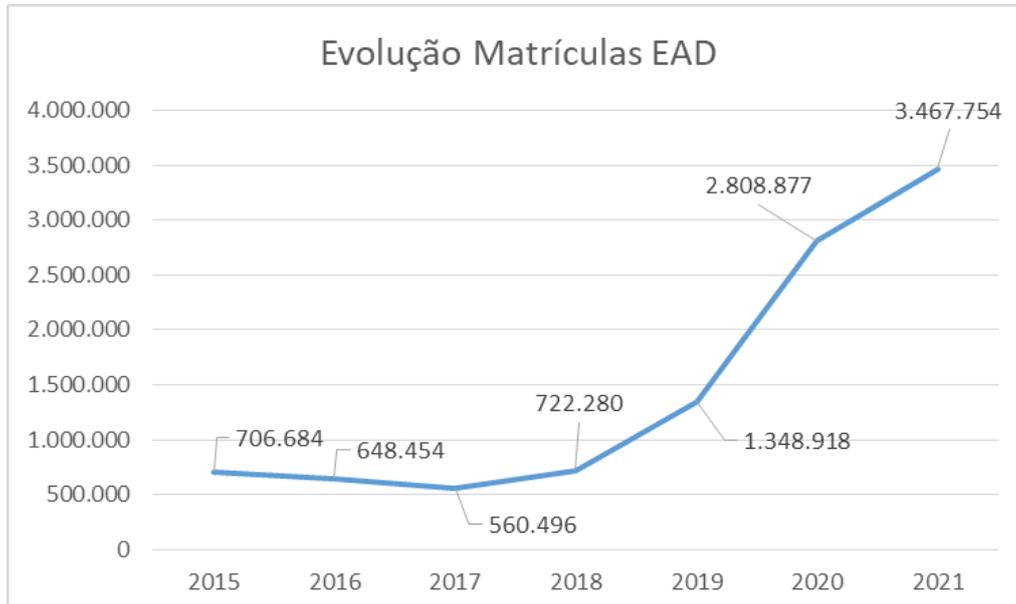
TEMA: GESTÃO DE SOLUÇÕES PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS

A Unidade de Gestão Soluções tem como missão coordenar o desenvolvimento e realizar a curadoria de soluções próprias e de terceiros, presenciais e digitais, colocadas à disposição do cliente Sebrae através de todos os canais de atendimento e relacionamento.

Os principais resultados de 2021 são:

CURSOS À DISTÂNCIA SEBRAE

A realização de cursos à distância do Sebrae recebeu, no ano de 2021 um total 3,46 milhões de matrículas, o que evidencia que o patamar de atendimentos de 2020 durante a pandemia foi mantido e ampliado em 659 mil matrículas, mesmo com a retomada das atividades presenciais em grande parte do país. Soma-se a esse esforço do EAD outras iniciativas como os cursos via Whatsapp e Telegram, descritas à frente, que trouxeram grandes resultados em termos de matrículas.



Em 2021, o Sebrae priorizou a construção e a divulgação de novos cursos via Whatsapp e Telegram, os dois maiores aplicativos de comunicação do mundo. Por meio de sistemas conversacionais, os empreendedores são guiados por cursos que têm como objetivo informar e formar empreendedores, além de discutir diversos temas correlatos.

É uma iniciativa inovadora que coloca o Sebrae na vanguarda do Ensino a Distância, com 280 mil matrículas fazendo uso da tecnologia, com aproximadamente 140 mil certificados emitidos em 2021.

É importante ressaltar que os cursos são todos autoinstrucionais e escaláveis, pois fazem o uso de Inteligência Artificial. A escalabilidade é uma preocupação constante para que o Sebrae possa atender um número amplo de pessoas interessadas em aumentar a maturidade dos empreendimentos.

Além dessas duas iniciativas, por meio das soluções digitais, o Sebrae conseguiu atingir milhões Pequenos Negócios, proporcionando aumento no alcance dos clientes, em especial com iniciativas como o Sebrae Respostas, o Hub de Soluções, o Em Conta, o Fluxo de Caixa e o Mercado Azul.

GOVERNANÇA DE PORTFÓLIO

Em 2021 o Sebrae passou a ter, efetivamente, uma governança de portfólio. A partir da realização de um intenso trabalho em rede de seleção, curadoria e monitoramento do portfólio, o que permite ter um portfólio enxuto, completo e que passará a ser utilizado em larga escala pelos Sebrae/UF. Desse modo, o Sistema Sebrae passa a ter o atendimento mais padronizado, com soluções alinhadas e que resolvem a maior parte dos problemas dos empreendedores com um portfólio único.

POLOS DE REFERÊNCIA E DISSEMINAÇÃO

Ao longo de 2021, o Sebrae trabalhou para a implantação de Polos de Referência e Disseminação nos Sebrae/UF, entendendo-os como elos essenciais para a produção e disseminação de soluções temáticas. Desse modo, o Sebrae sustentou o desenvolvimento de 5 Polos de Referência (Ecoturismo, Centro Sebrae de Referência em Educação Empreendedora, Petróleo e Gás Onshore, Petróleo e Gás Offshore e Centro Sebrae de Referência em Artesanato), que a partir de 2022 terão como objetivo a construção de uma governança de soluções temáticas.

MODERNIZAÇÃO DO EMPRETEC

○ Seleção por Inteligência Artificial

O Empretec, precisava de uma remodelagem, tanto em sua metodologia, quanto em parte de seu processo. A partir de agora, terá sua seleção realizada por ferramenta de Inteligência Artificial, que dá ao processo a maior escalabilidade possível, auxiliando a ampliação da sua aplicação, uma vez que parte do processo deixa de ser realizado por um entrevistador e passa a poder ser replicado em grande escala, como ferramenta de boca de funil. Além disso, a metodologia foi toda revista para que reflita as alterações na sociedade e na economia que ocorreram desde sua criação, há mais de 25 anos.

○ **Empretec Realiza**

Ao longo dos seus quase 30 anos de execução pelo Sebrae, o Empretec nunca teve uma estratégia de relacionamento voltada para os clientes que já participaram do seminário. A partir de 2021, o Sebrae passou a buscar o fortalecimento da parceria com esse público, conhecidos como Empretecocos, buscando medir impactos, bem como destacar sua importância como um cliente premium que merece um atendimento diferenciado.

O Empretec passa a ser um grande orientador do relacionamento do Sebrae com seus clientes. Na primeira edição do Empretec Realiza, foram mais de 9 mil inscritos, onde os participantes tiveram a oportunidade de reviver algumas experiências vividas no Seminário, conhecer histórias reais de grandes empresários que foram lá e fizeram acontecer na pandemia, além de trocar conhecimento sobre o empreendedorismo e revisar o conjunto de comportamentos empreendedores, reforçando a importância dessas atitudes para o sucesso dos negócios.

○ **Empretec Agro**

Pleito antigo do setor do agronegócio, o Empretec Agro finalizou a sua construção em 2021, para iniciar a aplicação em 2022. A metodologia do Empretec tradicional foi totalmente adaptada para o meio rural, trazendo uma metodologia que une a tradição do Empretec com as especificidades do meio rural.

APP SEBRAE

O App Sebrae passou a ser acompanhado diretamente pela Unidade de Gestão de Soluções para a busca do seu “market fit”. Em comparação com 2020, teve um salto de desempenho e atingiu 1 milhão de usuários e sua nota nas lojas de aplicativo atingiu 3,8 no Android e 3,9 na Apple. Isso se deve ao esforço conjunto do Sebrae Nacional e Sebrae/PE para o desenvolvimento e evolução do App.

Todas estas iniciativas contribuem para o cumprimento e atingimento dos objetivos institucionais e de oferta de soluções para os empreendedores brasileiros e o alcance das metas do Sebrae enquanto instituição junto aos órgãos de governo.

CANAL FUTURA

Foram produzidos junto ao Canal Futura 5 trilhas de aprendizagem, 271 materiais em vídeos e podcasts, veiculando cerca de 7h de conteúdos exclusivos Sebrae ao longo do ano, além da realização de webinars com o objetivo de ampliar ainda mais os horizontes de atendimento do Sebrae, com disseminação de conteúdos em nível nacional.

TEMA: DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

A Unidade de Desenvolvimento Territorial tem como missão articular e fortalecer a implantação das estratégias nacionais nos territórios em alinhamento com o Sistema Sebrae.

Em 2021, a Unidade de Desenvolvimento Territorial atuou com 04 linhas de ação: LIDER, Polo de Liderança Sebrae, Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor e Cidade Empreendedora. Essas linhas de ação possuem características e métodos que convergem para o fomento da atuação do Sistema Sebrae e sua rede de parceiros na promoção do empreendedorismo e na implementação de medidas de melhoria do ambiente de negócios para o desenvolvimento dos territórios. Com essa estratégia de atuação, contribuímos para que os pequenos negócios encontrem um ambiente de negócios favorável, com serviços e conhecimentos integrados e responsivos, além de políticas e regulações que incrementem sua competitividade e sustentabilidade.

As 04 linhas de ação e os resultados alcançados no exercício de 2021 estão descritos a seguir:

LIDER

Liderança para o Desenvolvimento Regional: concentra em mobilizar, integrar e preparar lideranças do setor público, da iniciativa privada e do terceiro setor para a criação, formulação e implantação de estratégias para a promoção do desenvolvimento econômico regional sustentável, com ênfase nos pequenos negócios.

Dentre as ações realizadas em 2021 destacamos:

- 12 encontros para a capacitação de 48 gestores estaduais, em um total de 32 horas/aula, em relação à metodologia, fortalecendo as condições necessárias para que novos projetos de promoção do desenvolvimento territorial se iniciem.
- Iniciados novos projetos LIDER, com destaque para a Região dos Lagos – AP, a Região Tríplice Fronteira – AC, a Região Sul – RR e a Região de Balsas – MA.
- Realizado o 1º Encontro Nacional do LIDER, em formato remoto, juntamente com o evento Líderes em Movimento.
- Iniciado o processo de avaliação da Metodologia LIDER, tendo sido realizadas as seguintes entregas: 05 Cadernos Conceituais, 01 Diagnóstico Preliminar de Impacto do LIDER e 01 Estudo de Caso na Região da Fronteira Oeste e Campanha, do RS.
- Delineada a Estratégia dos Territórios Empreendedores Sebrae, com o objetivo de impulsionar a atuação do Sebrae nos territórios brasileiros, por meio de um modelo que conecta as principais ferramentas que o Sebrae possui em sua atuação territorial.

POLO DE LIDERANÇA SEBRAE

Criado para ser uma referência brasileira no desenvolvimento de lideranças no ambiente dos pequenos negócios, possibilitando experiências, conhecimento e conexões entre os líderes empresariais e dos que se engajam na defesa das causas transformadoras no ecossistema do empreendedorismo e das micro e pequenas empresas. Com o Polo, o Sebrae quer estar junto a esses líderes, entregando informações e conhecimento que sejam significativos e impactantes, partindo da preparação pessoal e alcançando a transformação da sociedade.

Dentre as ações realizadas em 2021 destacamos:

- Lançamento da Pesquisa Perfil das lideranças do Brasil com identificação de 13 perfis de liderança.
- Desenvolvimento do *e-book* a Nova Liderança Municipal.
- Realização do Evento Líderes em Movimento realizado nos dias 28 a 30/09/2021, com abrangência nacional transmitido para todo o Brasil de forma gratuita e online através de uma plataforma customizada 3D especialmente para a ocasião, com 11.613 inscritos e 29.443 acessos, com mais de 30 horas de conteúdos com palestrantes nacionais e internacionais.
- Mobilização da rede de gestores e diretores de todo o Sistema Sebrae para atuação com a temática.
- Capacitação de gestores e consultores de 08 estados que aderiram ao Polo de Liderança em 2021: MS, MT, RN, RJ, MA, RR, CE, PI.
- Oferta de conteúdos digitais e presenciais para mais de 5.000 líderes.
- Início da Pesquisa de Competências da Liderança.
- Lançamento de Cursos *Flow* na comunidade.
- Lançamento da comunidade digital de líderes e o portal do Polo de Liderança Nacional.

PRÊMIO SEBRAE PREFEITO EMPREENDEDOR

Programa de reconhecimento aos Prefeitos e Administradores Regionais que implantaram projetos com resultados comprovados com foco no desenvolvimento dos pequenos negócios.

Dentre as ações realizadas em 2021 destacamos:

- lançamento nacional da 11ª Edição do Prêmio e a adesão ao sistema de inscrições por todas as UFs.
- 421 projetos de Prefeitos Empreendedores apresentados até dezembro/2021, o equivalente a 44% da meta de número de projetos que serão avaliados para concorrerem ao Prêmio.

CIDADE EMPREENDEDORA

Busca, de forma efetiva e escalável, engajar a gestão pública e lideranças locais na melhoria do ambiente de negócios e na promoção de políticas públicas para os pequenos negócios, contribuindo para o desenvolvimento econômico municipal, com a potencialização e institucionalização da Lei Geral.

Dentre as ações realizadas em 2021 destacamos:

- 610 municípios atendidos com a estratégia do Cidade Empreendedora em 2021, superando o quantitativo de 2020, de 245 municípios.
- Adesão de todas as UFs para atuar com o Cidade Empreendedora e relacionamento iniciado em mais de 1.500 municípios.
- Expansão do projeto Cidade Empreendedora, criação de painel de BI (business intelligence) para acompanhamento da evolução das adesões dos municípios, definição dos indicadores etc.
- 653 consultores e agentes de desenvolvimento capacitados nas soluções do Cidade Empreendedora.
- Portfólio de soluções Cidade Empreendedora com 39 certificações em soluções disponíveis no portal da Universidade Corporativa Sebrae para credenciados.
- Elaboração da estratégia de atuação do Sistema Sebrae com inclusão produtiva, tendo por base experiências pilotadas em 5 UFs.
- A página “Parceiro do Município” foi incrementada com 4 conteúdos: A nova liderança municipal; Guia do Prefeito Empreendedor; Guia 100 Primeiros Dias e Guia da Retomada Econômica.
- Destacamos duas parcerias estratégicas na Unidade de Desenvolvimento Territorial.

Para a execução do Plano de Anual 2021 e o alcance dos resultados apresentados, foi fundamental firmar parcerias estratégicas, a saber:

- A parceria com a Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB) teve como objetivo o fortalecimento dos pequenos negócios a partir do desenvolvimento organizacional das Associações Comerciais e Empresariais. Para tanto, dispôs de estratégias de capacitação de seus dirigentes e colaboradores para que estes, no contexto de suas localidades, promovessem ações de estímulo à atividade empreendedora, à sustentabilidade das empresas associadas, à geração de emprego e renda e ao desenvolvimento local.

Os Resultados atingidos estão descritos a seguir:

- 500 gestores de Federações e Associações Comerciais sensibilizados sobre o tema desenvolvimento local;
- 150 gestores (lideranças) de Associações Comerciais capacitados;
- 5 eventos regionais realizados;
- 10 novos núcleos de lideranças fomentados;
- Conteúdo para capacitação de gestores e dirigentes de Federações e de ACEs desenvolvidos;
- 250 gestores de Associações Comerciais capacitados;
- 10 palestras de sensibilização em temas relativos a ações de Inovação e Transformação Digital realizadas;
- Capacitação de 400 pessoas em temas relacionados à transformação digital;
- Solução digital de e-commerce desenvolvida;
- Sistema de gestão implantado em 30 entidades;
- 16 palestras sobre métodos de resolução de conflitos empresariais realizadas.

Além dos resultados acima, o projeto trouxe um grande aprendizado e uma oportunidade de fortalecimento do Associativismo como forma de desenvolvimento econômico local e de atender as necessidades das MPEs. Mesmo com as dificuldades iniciais trazidas pela pandemia, foi possível expandir o atendimento com as ferramentas online.

- A parceria com a Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) visa o fortalecimento das lideranças do varejo para atuarem como protagonistas no processo de elaboração e articulação de propostas de Políticas Públicas para o setor e a melhoria do ambiente de negócios por meio de ações de mobilização empresarial e disseminação de estudos e pesquisas sobre o setor de comércio e serviços (Políticas Públicas 4.0). Os resultados propostos e alcançados estão descritos na tabela abaixo:

- Desenvolvimento de uma rede digital integrada de articulação política com cruzamento de dados de lideranças do varejo, atores políticos e temas de interesse;
- 12 atividades de qualificação de lideranças para relacionamento institucional e governamental efetivo em favor do varejo nacional realizadas;
- 12 encontros para fomento do desenvolvimento local e regional realizados;
- 12 encontros empresariais para consolidação de fundamentos essenciais aos líderes do setor de comércio e serviços (protagonismo, ética e associativismo) realizados;
- 12 estudos e/ou pesquisas sobre o varejo para formulação de Políticas Públicas para o setor de comércio e serviços realizados e divulgados.

ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL

TEMA: CAPITALIZAÇÃO E SERVIÇOS FINANCEIROS

A Unidade de Capitalização e Serviços Financeiros tem como missão criar oportunidades para acesso dos Pequenos Negócios à capitalização e a serviços financeiros, gerando conhecimento e realizando articulações com o sistema financeiro e parceiros institucionais.

Para realizar suas ações a Unidade estruturou o programa nacional Sebrae + Finanças que abrange projetos e ações relacionadas aos temas acesso ao crédito, capitalização dos pequenos negócios, educação e orientação financeira e garantias.

O principal projeto inserido nesse programa é o Fundo de Aval da Micro e Pequena Empresa – FAMPE, cujo objetivo é conceder garantias aos pequenos negócios nas operações de crédito junto ao Sistema Financeiro Nacional. Em 2021 o FAMPE viabilizou R\$ 4,97 bilhões em crédito aos pequenos negócios, superando em 48,4% a meta de R\$ 3,35 bilhões. A carteira de operações vigentes em 2021 totalizou R\$ 11,8 bilhões em crédito e R\$ 8,8 bilhões em garantia.

Estima-se que o FAMPE contribuiu para a manutenção de, aproximadamente, 734 mil empregos entre março de 2020 e dezembro de 2021.

Outro importante projeto do programa Sebrae + Finanças é o Crédito Assistido que consiste na orientação a clientes com garantia do FAMPE em todas as fases de uma operação de crédito. A meta de atendimento para 2021 foi de 57% do total de clientes elegíveis e o resultado atingiu 64,8% superando a meta em 12,3%, totalizando 41.380 clientes atendidos.

Adicionalmente, o Sebrae possui outros 16 convênios com as Sociedades Garantidoras de Crédito – SGC que concederam R\$ 283,3 milhões em garantias em 2021, possibilitando a 7,1 mil pequenos negócios obterem crédito junto a mais de 100 instituições financeiras parceiras.

Desde 2019 o Sebrae tem apoiado a criação e operacionalização das Empresas Simples de Crédito - ESC. Ao final de 2021 havia 877 ESC, cujo capital totalizava R\$ 471,7 milhões. Nesse contexto, no ano de 2021 foi elaborada a consultoria Monte Sua ESC que tem por objetivo orientar o empreendedor, elaborar o plano de negócio e implantar a sua empresa. Essa consultoria foi repassada para 54 colaboradores do Sebrae e 45 consultores terceirizados.

No que se refere à Educação Financeira o Sebrae participou da 8ª Semana Nacional de Educação Financeira tendo realizado 214 iniciativas com 9.787 participantes on-line e 2.243 presencialmente. A Unidade também coordenou o Espaço da Retomada na Feira do Empreendedor que obteve 3.815 visitas e 784 atendimentos realizados pelo Sebrae e instituições financeiras parceiras.

No ano de 2021 o projeto Capital Empreendedor contou com a participação de 270 startups de 25 estados que foram capacitadas em diversas temáticas para se aproximar e negociar com investidores de risco. Desse total, 28 empresas receberam investimentos da ordem de R\$ 16,8 milhões.

TEMA: POLÍTICAS PÚBLICAS

A Unidade de Políticas Públicas tem como missão desenvolver e articular políticas públicas visando à criação de ambiente favorável à competitividade e sustentabilidade, a formalização dos Pequenos Negócios.

Os principais resultados de 2021 são:

- Promoção do instituto da transação tributária junto aos pequenos negócios.
- Realização de 6 eventos voltados à sensibilização dos empresários para o Movimento pela Mediação, com mobilização em redes sociais.
- Disponibilização de página no Portal Sebrae contendo vitrine com quase 40 plataformas e câmaras que disponibilizam serviço de mediação online e presencial.
- Realização de experiência piloto com solução de mediação na sala do empreendedor em 2 municípios do Estado de Minas Gerais, em parceria com o Sebrae local.
- Integração do Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos (*Cadastur*) à Redesim e ao Portal do Empreendedor.
- CNPJ como nome empresarial – Atualização dos sistemas para registro automático do nome empresarial utilizando o número do CNPJ na sua composição.
- Manutenção do Veto 50 (Medida Provisória nº 983/20 – Lei nº 14.063/2020 – Assinaturas Eletrônicas), evitando a obrigatoriedade da certificação digital para a maioria das transações eletrônicas da Micro e Pequena Empresa (MPE).
- Aprovação do Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe) como política pública permanente – Projeto de Lei nº 5.575/20 – Lei nº 14.161/2021 (linha de crédito exclusiva para MPE).
- Inclusão de dispositivo do texto do Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias definindo que o Simples Nacional é Renúncia Fiscal.
- Rejeição de matérias que prejudicariam o SEBRAE ou as MPE: Medida Provisória nº 1045/21 BIP/REQUIP e Projeto de Lei Complementar nº 33/21 (DIFAL).
- Aprovação do Projeto de Lei Complementar nº 147/19 que criou a figura do MEI Caminhoneiro e incluiu o SEBRAE no Comitê Gestor do Simples Nacional.

Os resultados e parcerias listadas abaixo estão alinhadas aos objetivos estratégicos: “Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na nova economia”, “Atuar em rede para transformação do ambiente de negócios e territórios” e “Ampliar e fortalecer as parcerias que potencializam as transformações no ecossistema”.

- Publicação do Relatório Doing Business Subnacional Brasil 2021, fruto do Acordo de Cooperação Técnica Firmado entre o SEBRAE e Secretaria Geral da Presidência da República nº 34/2019 O relatório subnacional do *Doing*

Business mede diferenças nas regulamentações do ambiente de negócios e na sua implementação entre as Unidades Federativas do Brasil. Ele fornece dado sobre a facilidade de se fazer negócios, classifica cada localidade e identifica exemplos de boas práticas para melhorar o desempenho em cada uma das áreas analisadas.

- Entregas do Acordo de Cooperação Geral nº 142/2020, firmado entre o SEBRAE e Secretaria de Governo Digital:
 - Implantação da solução INOVA SIMPLES: formulário único para processo de abertura sumário de empresas simples de inovação (o Sebrae participou da especificação do sistema e da elaboração da página do Inova Simples com foco na experiência do usuário – UX, ambos publicados no Portal Empresas e Negócios do GOV.BR).
 - Implantação do Balcão Único em 6 capitais: São Paulo - SP, Salvador - BA, Belém - PA, Recife – PE, Porto Alegre – RS e no Distrito Federal. Além das capitais, o Balcão Único também foi implementado nos demais municípios dos estados da Bahia e do Pará. O Balcão Único é uma funcionalidade que permite a abertura de empresas de forma gratuita e em um procedimento único.
 - Implantação das assinaturas avançadas via selos de validação do GOV.BR para assinatura de documentos nos atos de registro empresarial em todas as Juntas Comerciais do país, por meio de integração aos selos de validação prata e ouro do GOV.BR (a definição da regra de negócio, modelos de integração e implantação da integração nos nove estados pilotos da solução foi realizada entre SEBRAE, SGD, DREI e ITI, e posteriormente a solução foi adotada em todo o país). A assinatura avançada é um novo recurso que possibilita a assinatura de documentos digitais de maneira mais fácil, segura e gratuita.

- Entregas da parceria Empreendedor Digital, fruto do Convênio de Cooperação Técnica e Financeira nº, firmado 11/2020, entre SEBRAE e as Juntas Comerciais do AC, AM, AP, CE, DF, MT, MS, RR e RS:
 - Implantação da abertura e licenciamento automático de empresas com gratuidade no Balcão Único no Distrito Federal e no Rio Grande de Sul.
 - Implantação do pagamento via PIX nas Juntas Comerciais do Acre e de Roraima.
 - Adequação dos sistemas públicos de registro e integração do Convênio Empreendedor Digital à LGPD para todas as Juntas Comerciais convenentes.
 - Implantação das assinaturas avançadas em todas as Juntas Comerciais convenentes, que foram piloto do modelo de integração

com o GOV.BR para utilização dos selos de confiabilidade prata e ouro nos documentos de registro, de forma totalmente gratuita para o cidadão.

- Implantação da dispensa de viabilidade locacional em todas as Juntas Comerciais convenientes.
 - Treinamentos, capacitações e *lives* para contadores, empresários, gestores públicos sobre utilização das soluções e entregas da parceria.
 - Implantação da geração de nome empresarial automática em todas as Juntas Comerciais convenientes.
 - Implantação do Novo Gerador de Documento com *Visual Law* em todas as Juntas Comerciais conveniadas.
- Entregas do Acordo de Cooperação Técnica nº 48/2018, firmado com a Secretaria de Gestão do Ministério da Economia – SEGES/ME, e do Contrato 242/2018, firmado com SERPRO, que visam a implementação de medidas que promovam a modernização e a ampla participação dos estados e municípios no uso do Compras.Gov.br (antigo Comprasnet), como ferramenta pública para as contratações de fornecimentos e serviços de pequenos negócios e empreendedores no território nacional:
- Aplicação automática da preferência para as Micro e Pequenas Empresas nas Dispensas de Licitação, para a aquisições de bens e serviços, cujos valores sejam de até R\$ 50.000,00 para bens e R\$ 80.000,00 para serviços (embora o limite da nova lei de licitações já seja de R\$ 100.000,00 para serviços).
 - O APP Compras.gov.br ou Compras Mobile (disponível gratuitamente nas lojas IOS e Androide) já está parametrizado para permitir a consulta de oportunidades e notificações de novas licitações abertas por linhas de fornecimento. A próxima entrega será a possibilidade de o fornecedor enviar a sua proposta (dar lance na licitação) pelo próprio APP/celular – funcionalidade prevista para ser entregue 2022;
 - O cadastramento dos fornecedores no SICAF foi simplificado e agora é feito via Gov.br, direto no APP, não existindo mais a necessidade de obtenção de certificado digital e nem a apresentação da documentação física da empresa e dos seus sócios nas unidades de cadastramento do governo.
 - Nova Área de Trabalho do sistema Compras.Gov.br que foi totalmente modernizada e parametrizada para aplicar automaticamente os benefícios para as MPEs nas Dispensas de Licitação, Pregões Eletrônicos, etc.
 - Envio de proposta parametrizada para permitir o envio da proposta e os documentos de habilitação da empresa, facilitando o processo de

verificação dos documentos exigidos no edital.

- Melhorias na Sala de Disputa: padronização para o horário de Brasília, tempo de espera, chat, site mais intuitivo, etc.
- Encontro de gestores do MEI – Realizado o primeiro encontro com os gestores do programa do MEI com a participação de 1.200 pessoas.

TEMA: EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

A Unidade de Educação Empreendedora tem a missão de disseminar e promover a cultura e a educação empreendedora por meio da articulação institucional com parceiros e com o Sistema Sebrae.

Para alcançar essa missão, desenvolvemos ações voltadas ao alcance do objetivo do Documento de Referência do Programa e dos seus respectivos indicadores, a partir do uso de inteligência no trato dos dados para a tomada de decisão; de um portfólio mais enxuto e focado ao desenvolvimento de competências empreendedores e projeto de vida junto a estudantes e professores; por meio de articulação institucional com instituições estratégicas, como o Ministério da Educação, as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação, o Canal Futura e o Instituto Ayrton Senna; e atuando de forma sistêmica junto ao Sistema Sebrae.

Para a execução do Plano de Anual 2021 e o alcance dos resultados apresentados, foi fundamental firmar parcerias estratégicas com instituições que possibilitaram ampliar oferta e a qualidade das iniciativas de Educação Empreendedora do Sebrae aos mais de 44 milhões de estudantes do país e 2,2 milhões de professores, a saber:

- **Ministério da Educação – MEC**

Objetivo: promover ações de inteligência, gestão, inovação e capacitação para a curricularização do empreendedorismo e a formação de profissionais e estudantes da Educação Formal nos temas relacionados à cultura empreendedora, educação integral, projeto de vida e mundo do trabalho. Esses temas são importantes para a implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), dos itinerários formativos do Ensino Médio, e para a conexão com as demandas dos setores produtivos e para a formação do nosso público-alvo.

UFs participantes: todos os 26 estados e o Distrito Federal.

Principais entregas e resultados:

- Soluções educacionais disponibilizadas à distância com foco no tema de empreendedorismo e inovação, para estudantes e professores da Educação Básica;
- Desenvolvimento de eventos no formato de Webinar por meio do Canal do youtube do CER Sebrae, com 53.818 atendimentos.

○ **União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação – UNDIME**

Objetivo: realizar oficina de construção da estratégia para implementação da Educação Empreendedora nas Redes Municipais de Ensino.

UFs participantes: Acre, Alagoas, Amazonas, Amapá, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Sergipe, São Paulo, Tocantins

Principais entregas e resultados:

- Promoção de uma maior articulação entre o SEBRAE/UF e a UNDIME nos estados.

○ **Instituto Ayrton Senna**

Objetivo: realizar iniciativas para o desenvolvimento de competências técnicas, socioemocionais e empreendedoras para estudantes, estudantes egressos, professores, gestores escolares e Secretários de Educação, em âmbito federal, estadual e/ou municipal, por meio das seguintes frentes de ação: a) compartilhamento de informações, materiais e/ou dados; b) produção, em conjunto, de materiais e conteúdos; c) licenciamento de materiais, conteúdos, cursos, instrumentos e/ou soluções.

UFs participantes: não se aplica

Principais entregas e resultados:

- Entrega do Guia de Secretários de Educação, disponibilizado no Portal Sebrae, página da Educação Empreendedora; no Centro Sebrae de Referência em Educação Empreendedora; e, também, no Portal Virtual do IAS.

○ **Canal Futura**

Objetivo: Desenvolver e divulgar soluções que contribuam para despertar e promover o empreendedorismo, com ênfase na difusão de conteúdos e metodologias de Educação Empreendedora para estudantes e professores do Ensino Médio das redes de ensino pública e privada.

Principais entregas e resultados:

- Curso Educação Empreendedora em Rede – Formação Pedagógica: Empreendedorismo e BNCC – 40h;
- Almanaque Educadores Makers: Educação Empreendedora na prática;
- Trilha para Estudantes do Ensino Médio: No corre! Tá na trilha. Tá no corre do Projeto de Vida;
- APP CDF – Quis;
- MEDIATECA – Disponibilização de objetos de aprendizagem para alunos e professores;
- Realização de Webnário;
- Produção e exibição de 15 peças jornalísticas (Faz a Diferença, Conexão, Debate, Minuto Futura);

- 7 Matérias no site do Canal Futura;
 - Realização de 5 Podcasts Negócios que eu Quero;
 - 48 Posts em Redes Sociais; Divulgação de eventos/ações do Sebrae;
 - Streaming de 2 eventos do Sebrae.
- **Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO**
- Objetivo:** promover iniciativas educacionais no contexto de emergência da COVID-19, disseminar formações on-line ofertadas para Secretarias de Educação, gestores, diretores, profissionais de educação e estudantes.
- UFs participantes:** todos os 26 estados e o Distrito Federal
- Principais entregas e resultados:**
- 1.376 Municípios com adesão formalizada.
- **Instituto Federal do Espírito Santo – IFES**
- Objetivo:** difundir a cultura empreendedora por meio da realização de capacitações, avaliações, assessoramentos e consultorias em empreendedorismo e inovação, com o objetivo de estimular e apoiar a participação de estudantes, servidores e egressos da RFEPECT em projetos que desenvolvam produtos, serviços e modelos de negócios para startups e empresas inovadoras.
- UFs participantes:** Acre, Alagoas, Amapá, Bahia, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Sergipe, São Paulo, Tocantins.
- Principais entregas e resultados:**
- Seleção de 60 projetos de Empreendedorismo Inovador;
 - Início das atividades de formação e do processo de mentoria com as equipes dos projetos selecionados.

TEMA: ASSESSORIA INSTITUCIONAL

A Unidade de Assessoria Institucional em como missão desenvolver e implementar ações de relacionamento institucional com entidades públicas e privadas, no âmbito nacional e internacional visando parcerias para o desenvolvimento dos Pequenos Negócios.

ATUAÇÃO NACIONAL

Com objetivo de potencializar a atuação do Sebrae via relacionamento institucional com parceiros estratégicos e beneficiar os pequenos negócios, foram elaborados planos de ação institucional: no Brasil Mais foram prospectadas pelo Sebrae,

73 instituições apoiadoras para o programa; o Lançamento do Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor, mobilizou 1506 Prefeitos/gestores públicos; e no que tange o projeto Empresa Simples de Crédito (ESC), recebemos o apoio direto de 15 parceiros institucionais sob a forma de diversas iniciativas.

Para cumprir com sua missão e propósito, em 2021, o Sebrae consolidou sua participação em 110 instâncias de representação institucional, nas instituições parceiras nacionais e internacionais.

ATUAÇÃO INTERNACIONAL

O Sebrae selecionou 15 empresas brasileiras inovadoras para a etapa da Missão de Imersão do Ciclo Lisboa 2021, em Portugal, com participação no evento presencial Web Summit – maior evento de tecnologia da Europa. As *startups* puderam fomentar novos negócios dentro do seu campo de atuação e receberam investimentos de instituições portuguesas.

A Semana Global do Empreendedorismo (SGE) acontece simultaneamente em 180 países do mundo. No Brasil, o evento é coordenado pelo Sebrae. Em 2021, a SGE ocorreu entre os dias 08 e 14 de novembro com o tema Empreendedorismo e Inclusão. Foram realizados 5.287 eventos - em 1013 municípios - com a mobilização de 381 parceiros e participação de 668.148 pessoas em cursos, capacitações e sensibilizações.

O Sebrae lançou em seu Portal a página Sebrae no Mundo, destinada a soluções para os brasileiros que se encontram no exterior e que desejam aprender competências empreendedoras e, posteriormente, empreender no Brasil.

Para a execução do Plano de Anual 2021 e o alcance dos resultados apresentados, foi fundamental firmar parcerias estratégicas, a saber:

- **Instituto para a Promoção das Micro, Pequenas e Médias Empresas de Moçambique – IPEME**

Objetivo: Realizar ações de cooperação internacional.

Principais entregas e resultados:

- Moçambique buscou as contribuições do Sebrae para sustentabilidade e desenvolvimento territorial local dos pequenos negócios.

- **Alto-comissariado das Nações Unidas para os Refugiados – ACNUR**

Objetivo: Estabelecer cooperação institucional entre o ACNUR e o Sebrae no interesse mútuo de desenvolver ações que beneficiem refugiados empreendedores no Brasil, a partir do desenvolvimento, aplicação e divulgação de projetos voltados para a disseminação de conteúdos e capacitações.

Principais entregas e resultados:

- Realização de capacitações técnicas que permitem melhores condições de negócios para os pequenos empreendedores. Bem como o fortalecimento da imagem do Sebrae na contribuição para a sustentabilidade e bem-estar das minorias.
- **Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA (Colômbia)**

Objetivo: Fortalecer a missão do SENA e do Sebrae, por meio de ações conjuntas que levem à transferência de conhecimentos e boas práticas, promovendo o desenvolvimento de micro e pequenas empresas do Brasil e da Colômbia.

Principais entregas e resultados:

 - Atuação do Sebrae nas temáticas alimentação; moda, artesanato e economia criativa, contribuindo, assim, no alcance de melhores práticas e no desenvolvimento do empreendedorismo colombiano.

SUPORTE A GESTÃO

TEMA: GESTÃO ESTRATÉGICA E INTELIGÊNCIA

A Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência tem como missão gerir a estratégia do Sistema Sebrae, contribuindo e direcionando esforços para o alcance do propósito institucional, utilizando-se de processos de planejamento, gestão e monitoramento de resultados e inteligência de dados.

Os principais resultados de 2021 são:

ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO

1. Implementação do novo Processo de Planejamento do Sistema Sebrae, simplificado, ágil e em Rede;
2. Estruturação do Manual Técnico de Elaboração do Plano Anual do Sistema Sebrae;
3. Estruturação do Manual de Gestão de Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos;
4. Realização da qualificação da Carteira de Programas Nacionais;
5. Revisão e qualificação dos Documentos de Referência dos Programas Nacionais;
6. Simplificação e automação do Processo de Execução de CSN.

CENTRAL DE RESULTADOS

1. Estruturação e operação da Central de Resultados e da Agenda Integrada de Resultados (AGIR) para monitoramento intensivo da Estratégia Nacional, mensurando com tempestividade a efetividade da atuação do Sebrae;
2. Estruturação do Manual de Monitoramento da Estratégia;
3. Estruturação do Manual de Estruturação e Gestão de Indicadores;
4. Estruturação do Caderno de Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais;
5. Estruturação do Caderno de Indicadores Estratégicos;
6. Estruturação do Caderno dos Indicadores das Metas Mobilizadoras Organizacionais;
7. Estruturação do Painel de Gestão a Vista;
8. Estruturação do Painel de Gestão do Coordenador Nacional;
9. Implementação da Metodologia de análise de consistência das Metas dos Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais e das Metas Mobilizadoras Organizacionais;
10. Coordenação do Ciclo de Desempenho 2021 no que tange às Metas Mobilizadoras Organizacionais e Metas de Equipe;
11. Estruturação do Documento de Estimativa de Público do Sebrae.

INTELIGÊNCIA DE DADOS

- Estruturação da Rede Integrada de Inteligência do Sistema Sebrae e seus Polos de Referência, reposicionando o Programa Nacional de Inteligência de Dados como integrador de estratégias e ações de Inteligência de abrangência Nacional;
- Estruturação da Política Geral da Gestão de Dados e Política de Governança de Dados, elevando o Sistema Sebrae a um patamar superior na qualidade dos seus dados, transformando seu modelo de gestão em uma gestão Datadriven;
- Estruturação da modelagem dimensional da segmentação de Clientes;
- Estruturação do ambiente de arquitetura de dados do Sistema Sebrae;
- Implementação do Mapa Informacional do Sistema Sebrae;
- Evolução da carga de atendimento do SAS para SME;
- 91,3% de implementação da gestão de proteção de dados pessoas para adequação à LGPD no Sistema Sebrae.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

- Implantação do Ciclo de Gestão do Conhecimento potencializando os resultados dos nossos Estudos e Pesquisas para aprimoramento da nossa estratégia de atuação junto aos Pequenos Negócios;
- 12 Sondagens Econômica das MPE (Sebrae/FGV);
- 12 Boletim de análise do Caged;
- Monitoramento Arrecadação do Sistema Sebrae;
- Pesquisa sobre Impactos do novo regulamento técnico do café;
- LIVE - “Cenário econômico e desafios para 2022”;
- Estudo Empreendedorismo por Raça-Cor;
- Perfil dos Contribuintes do Sistema Sebrae;
- 4 edições da Pesquisa de Impacto da Covid nos Pequenos Negócios;
- Estudo Perfil do MEI que recebeu Auxílio Emergencial;
- Pesquisa de Imagem do Sebrae junto à Sociedade 2021;
- Avaliação do Impacto do Atendimento do Sebrae na Sobrevivência das Empresas Brasileiras, 2017 a 2021;
- Perfil do Microempreendedor Individual (MEI) que Recebeu Auxílio Emergencial;
- GEM 2020;
- Estudo de Impacto Sebrae/BNDES.

TEMA: OUVIDORIA

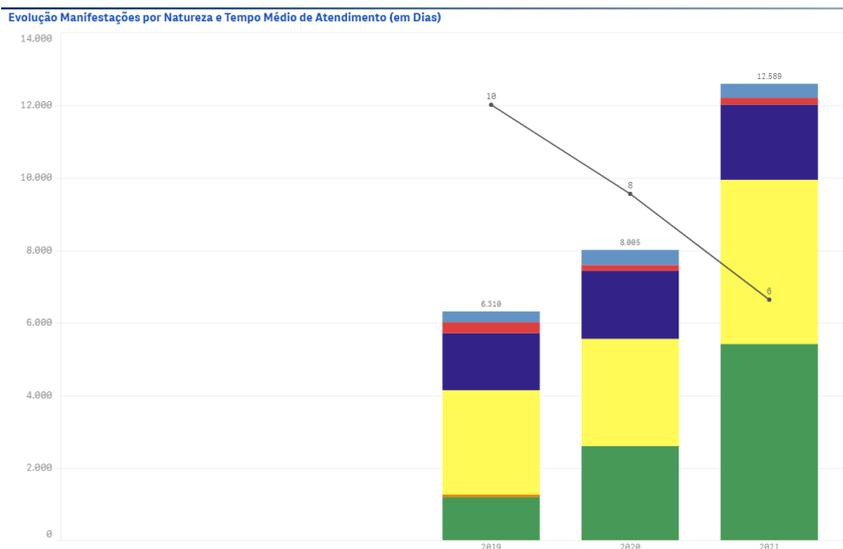
A Ouvidoria tem como missão assegurar um canal de comunicação eficiente, ágil, ético e imparcial entre o Sebrae e seus clientes, empregados, fornecedores, parceiros e a sociedade em geral, contribuindo para a transparência da instituição na aplicação de seus recursos e no cumprimento de sua missão.

A Ouvidoria, vem tratando de um número cada vez maior de manifestações, conforme a seguinte evolução, subsequentemente a 2019:



Fonte: Qlik Sense Hub, Ouvidoria.

Apesar do acréscimo exponencial dos números de atendimento em 99,51%, o tempo médio de atendimento – sendo este o prazo em que o manifestante tem sua questão resolvida, efetivamente – vem decrescendo:



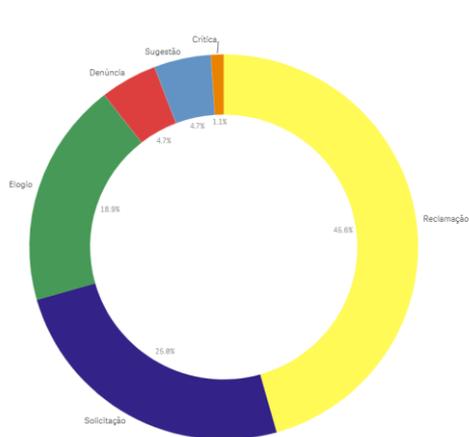
Fonte: Qlik Sense Hub, Ouvidoria.

Além da diminuição do tempo médio de atendimento em 40%, outro importante marcador a se destacar é o índice de resolutividade – percentual de manifestações finalizadas dentro do prazo procedimental de 10 dias – que também vem apresentando sucessivas melhoras, de 2019 a 2021, respectivamente, totalizando 8.2 pontos percentuais:

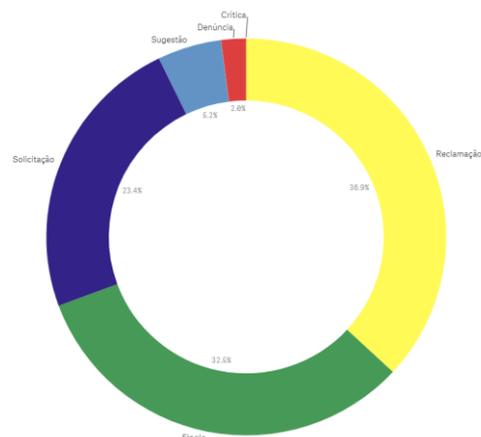


Fonte: Qlik Sense Hub, Ouvidoria.

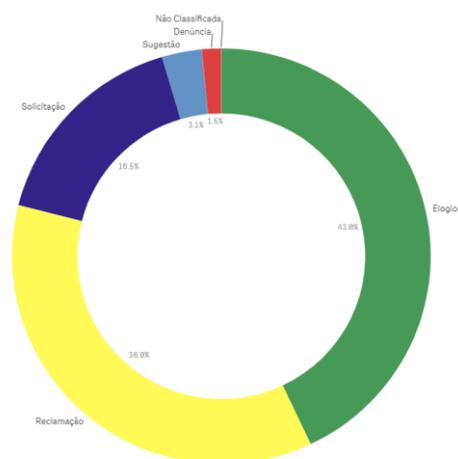
Válido registrar a alteração do perfil das manifestações de Ouvidoria. Tipicamente, por sua natureza, uma ouvidoria tende a receber muito mais reclamações do que elogios. O SEBRAE, pelo incremento na qualidade dos serviços prestados, principalmente por todo o esforço empregado em adequar suas soluções e produtos, bem como em criar ofertas, durante o período da pandemia do Covid-19, extraordinariamente, “inverteu” a situação, possuindo mais elogios do que reclamações, ao final de 2021:



2019



2020



2021

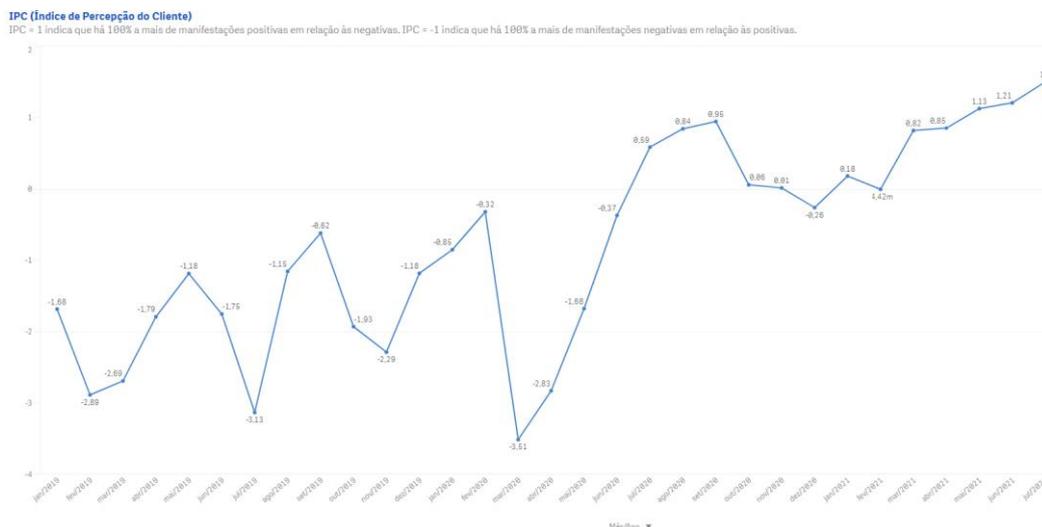
Fonte: Qlik Sense Hub, Ouvidoria.

As manifestações de ouvidoria têm por características principais a voluntariedade no relato, bem como a qualificação do cliente que, geralmente, já possui algum tipo de relacionamento com o SEBRAE – e deseja continuar a se relacionar, ainda que possa apresentar alguma insatisfação, no momento do contato.

A superação no número de elogios, até mesmo em relação ao de reclamações, evidencia o resultado do esforço promovido pela Instituição em estar lado a lado com seu público-alvo em um dos momentos mais difíceis, se não o mais complexo, da contemporaneidade.

Em paralelo, a Ouvidoria também vem se empenhando na orientação ao cliente, de forma a conduzi-lo à utilização do canal correto, de primeira instância, para o atendimento de suas solicitações. Percebe-se o resultado pela diminuição de manifestações dessa natureza, principalmente em 2021, ano em que se consolidou a parceria com a Central Nacional de Relacionamento para o acolhimento de demandas relacionadas a MEI e atendimento empresarial.

A trajetória da percepção do cliente fica clara no gráfico abaixo:



Fonte: Qlik Sense Hub, Ouvidoria.

O índice de percepção do cliente – IPC é um indicador criado por esta Unidade que possui por objetivo verificar como o cliente do SEBRAE percebe a Instituição, sob a óptica da Ouvidoria. No eixo das abscissas temos a evolução dos meses, ao longo dos anos; já no eixo das ordenadas, temos o indicativo do índice.

Caso o ponto de intersecção das coordenadas se dê no zero, como em fevereiro de 2021, significa um equilíbrio entre manifestações positivas (elogios) e negativas (reclamações e denúncias). Caso abaixo do zero, há uma percepção negativa do cliente, já que a Ouvidoria estaria a tratar um volume maior de manifestações negativas, do que positivas. O mesmo pensamento para o encontro das coordenadas acima do zero, mas, aqui, a visão passa a ser positiva, uma vez que os elogios são superiores às manifestações negativas.

À proporção de cada um inteiro no eixo das ordenadas, pode se ler que há o dobro do tipo das manifestações para o sentido em que o encontro está projetado, ou seja, se o ponto se der no um, abaixo do zero, significa que há 100% a mais de manifestações negativas, do que positivas; se o encontro se der no dois acima do zero, significa que há 200% a mais de manifestações positivas do que negativas.

Interessante a interpretação de alguns pontos mais agudos na trajetória da curva. O ano de 2019 foi oscilante, sendo que, em momento algum, a curva ultrapassou a linha zero. O ponto mais profundo se deu na ocasião em que o emissor de nota fiscal eletrônico – NF-e apresentou problemas.

O ponto mais profundo de toda a curva, visível em março de 2020, aponta o período de explosão do início da pandemia do Covid-19, em que todo o país estava extremamente preocupado com a novidade que chegara. Mas a curva não continua a se aprofundar, ao contrário, começa a se erguer.

O SEBRAE dá início à reinvenção de seus programas, produtos e serviços, para atender às novas necessidades específicas dos pequenos negócios, no até então desconhecido cenário trazido pelo Covid-19.

Com pequenos revezes, a curva segue crescendo, até atingir seu ápice positivo em 1,5, ou seja, a Ouvidoria tratava manifestações positivas numa proporção 150% maior do que as negativas, em julho de 2021, num claro sinal de agradecimento de seu cliente pelo trabalho do SEBRAE.

Outro resultado do ano de 2021 foi o agraciamento do SEBRAE com o certificado de qualidade de atendimento do Reclame Aqui:



Certificamos que a empresa **SEBRAE** atingiu no mês de Novembro de 2021 o nível máximo de excelência no atendimento ao cliente no Reclame AQUI.



O atendimento da Ouvidoria no Reclame Aqui elevou o SEBRAE ao seletor grupo de instituições prestadoras de serviços que compõem o RA1000. Em 2021, a Ouvidoria atendeu a 1.034 manifestações do Reclame Aqui, sempre mantendo a reputação “ótimo” – o ótimo é o melhor nível de atendimento na classificação do Reclame Aqui.

Para que uma empresa seja qualificada com certificado de excelência é necessário atender aos seguintes critérios, dentre outros: i) possuir índice de resposta igual ou superior a 90%; ii) possuir índice de solução igual ou superior a 90%; iii) possuir média das avaliações (dadas pelo consumidor) igual ou superior a 7,0 e iv) possuir índice de novos negócios (voltaria a fazer negócios?) igual ou superior a 70%.

Em 2021, a Ouvidoria também tratou 386 pedidos de tratamento de dados pessoais fundamentados na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD, bem como a 84 pedidos de solicitação de informações, com base na Lei de Acesso a Informações – LAI, no âmbito do Serviço de Informação ao Cidadão – SIC.

Outra conquista do ano de 2021 foi o treinamento de 19 turmas de atendentes de ouvidoria no âmbito da Central Nacional de Relacionamento, em parceria com a Unidade de Relacionamento com o Cliente – URC.

Também podemos apresentar o resultado de 248 melhorias pontuais, bem como de 88 melhorias estruturantes, efetivamente implementadas no Sistema SEBRAE, decorrentes do tratamento de manifestações de Ouvidoria. Esclareça-se que, por melhorias pontuais entendemos aqueles resultados que corrigem, ajustam ou suprem alguma falha, mas sem que nenhum processo seja alterado, como por exemplo, a

correção do conteúdo de um curso, a instalação de um piso antiderrapante, a construção de uma campanha de endomarketing para a utilização de máscaras de proteção.

Já as melhorias estruturantes são aquelas que, de fato, vieram a propor, ou a ajustar, uma estrutura de trabalho, de projeto ou de programa, como a reformulação do projeto de um processo seletivo, a construção de uma ferramenta tecnológica, a implementação de um novo fluxo de trabalho...

Em julho de 2021, no contexto da implementação na nova estratégia de Relacionamento com o Cliente, a Ouvidoria ficou incumbida da implementação da Voz do Cliente. O Programa se propõe a criar um processo formal para transformar o *feedback* dos clientes em ações que darão suporte ao objetivo estratégico de melhorar a satisfação do cliente com o SEBRAE.

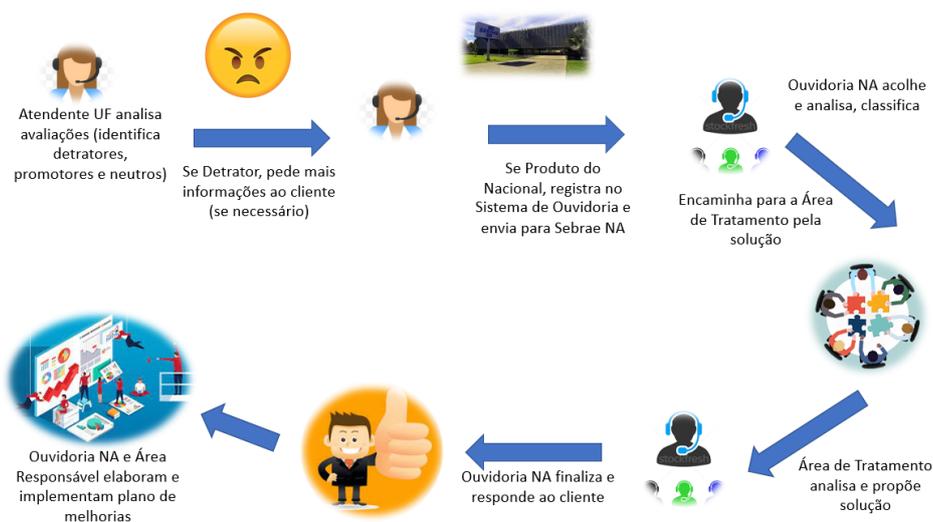
A consultoria PRG Brasil (Peppers & Rogers Group) sugeriu que a voz do cliente fosse iniciada pela pesquisa do NPS (Net Promoter Score) tendo em vista que é um processo já amadurecido no Sistema Sebrae, que já está presente em todos os estados.

Diante das inúmeras possibilidades oferecidas tanto pelos dados da pesquisa do NPS quanto da própria Voz do Cliente, algumas decisões foram necessárias tendo em vista o desafio de uma implementação de um processo ainda novo para o SEBRAE. Sendo assim, a primeira decisão foi fazer um piloto.

Optou-se por analisar as pesquisas que tratassem de três produtos de responsabilidade do SEBRAE Nacional: Portal Sebrae, EAD e Aplicativo SEBRAE. Desta forma, obter-se-ia um melhor encaminhamento do feedback do cliente para o “dono” do produto e a gestão da tramitação das avaliações e feedbacks ao cliente seria de responsabilidade do SEBRAE Nacional, o que facilitaria as negociações internas.

Para escolha dos SEBRAE/UF participantes, observou-se diversos critérios, entre eles a familiaridade com o sistema Vasti e o tratamento das avaliações advindas do NPS. Sendo assim, optou-se por estados de médio porte que já utilizavam o Vasti para tratamento das manifestações do NPS, neste caso o SEBRAE/ES e o SEBRAE/PR e um estado de maior porte com o histórico de tratamento dos dados do NPS, porém sem a utilização do Vasti. Esta condição era importante pois a maioria dos demais estados não utiliza o Vasti no tratamento do NPS ou, ainda, não faz nada com os dados advindos do NPS. Neste caso, a opção foi pelo SEBRAE/MG.

O fluxo combinado com os estados participantes foi o seguinte:



Após rodar, entendemos que o piloto cumpriu os objetivos de aprendizagem e de identificação de eventuais gargalos para a implementação oficial da Voz do Cliente no SEBRAE. A expectativa é ampliarmos, de modo escalonado, o Programa em 2022, iniciando por PE; RJ e SP.

TEMA: COMUNICAÇÃO

A Unidade de Comunicação tem como missão desenvolver e proteger a marca, o posicionamento e os atributos desejados para a marca Sebrae e promover a imagem institucional e de seus produtos e serviços para os públicos de interesse da instituição.

O ano de 2021 representou um novo e enorme desafio para o Sebrae e – por conseguinte – para a Unidade de Comunicação (UCOM). Depois de enfrentar e superar todas as adversidades impostas pela pandemia de Covid-19, em 2020, colocando-se com o maior parceiro do empreendedor brasileiro na luta pela sobrevivência em meio à crise, a Instituição precisou lidar com uma realidade ainda mais desafiadora. Além de continuar sofrendo as perdas causadas pela pandemia, os micros e pequenos negócios tiveram de encarar também a inflação provocada pela onda de aumento de preços de uma série de insumos como energia elétrica e combustíveis. Nesse contexto, a Ucom buscou fortalecer a imagem do Sebrae como o principal aliado dos donos de pequenos negócios na busca por qualificação, inovação (em especial a digitalização), pela ampliação do crédito e pela simplificação do ambiente de negócios. Vamos ver como isso aconteceu.

NA ASSESSORIA DE IMPRENSA

Dados obtidos a partir da análise do Índice de Desempenho de Mídia (IDM) do Sebrae mostram que a instituição conseguiu melhorar a qualidade da sua exposição na mídia (que já tinha o conceito “Muito Bom”), saltando de 33.385 pontos de IDM em 2020, para 33.388 em 2021. Isso é explicado, principalmente, devido ao baixo

percentual de matérias negativas veiculadas nos meios de comunicação ao longo de todo o ano. Esse indicador é resultado do trabalho realizado pela assessoria de imprensa do Sebrae e do intenso e profundo contato que os analistas da UCOM estabeleceram com os jornalistas e editores nas redações de jornais, portais, rádios e emissoras de TV. Ao longo do ano de 2021, a assessoria de imprensa distribuiu 682 releases, fez 1.492 atendimentos à imprensa e conseguiu inserir a pauta do Sebrae em 15.388 notícias em meios de comunicação, sendo 17% delas em grandes veículos, como o Jornal Nacional da TV Globo. Além disso, a unidade registrou 1,3 milhão de acessos na Agência Sebrae de Notícias.

NAS REDES SOCIAIS

A ação do Sebrae junto às redes sociais também resultou em ganho de visibilidade e engajamento para a instituição. Ao longo do ano, foram publicados 9.170 conteúdos nas principais redes (Twitter, Youtube, LinkedIn, Instagram e Facebook), resultando em mais de 2 milhões de ações de engajamento e 97 mil comentários. Nesse período, o Sebrae ampliou sua audiência em 140 mil novos seguidores no LinkedIn, 203 mil seguidores no Instagram, 20 mil no Twitter e 89 mil no Youtube. O que hoje representa 7,1 milhões de seguidores somando todas as redes sociais do Sebrae.

NA PUBLICIDADE

Em 2021, estima-se que mais de 130 milhões de brasileiros foram impactados, pelo menos uma vez, por uma das mais de 40 campanhas publicitárias realizadas pelo Sebrae Nacional. Esse volume de pessoas alcançadas pelas ações da Instituição pode chegar à quase totalidade da população brasileira adulta, quando consideramos as campanhas publicitárias de todo o Sistema Sebrae.

NO AUDIOVISUAL

A UCOM produziu, em 2021, um total de 89 vídeos e editou outros 228 conteúdos de audiovisual. Além disso, a unidade promoveu a transmissão de 27 eventos, que alcançaram o total de 24,8 milhões de visualizações, com 17 milhões de espectadores.

NA COMUNICAÇÃO INTERNA

A UCOM também voltou o seu olhar para o público interno, realizando ações de comunicação que buscavam compartilhar - junto à comunidade de colaboradores - o conhecimento sobre as diversas iniciativas lideradas pela instituição em favor dos pequenos negócios brasileiros. Entre janeiro e dezembro do ano passado, foram publicados nos canais internos do Sebrae Nacional 960 matérias que contaram com quase 16 mil acessos de analistas, gerentes e outros integrantes dessa comunidade.

NO BRANDED 98ONTENTE

No universo do branded 98ontente, a Ucom realizou – em 2021 – 227 jobs que resultaram em 2.500 tags implementadas; 1,5 milhão de visitas aos conteúdos e 3,3 milhões de visualizações de páginas do Portal Sebrae. Entre os temas contemplados nessas ações estavam: Empreendedorismo Feminino, Coronavírus, Crédito Assistido, O que o Sebrae Faz, Histórias Empreendedoras, LGPD, Indicações Geográficas, Sebrae Faz Parte, Radar Financeiro, Compre do Pequeno, Prêmio Sebrae de Jornalismo, Mercado Digital e Eficiência Energética.

NO LIVE MARKETING

Somente em 2021, foram 28 ações de live marketing. Foram várias experiências que tornaram possível uma relação direta com a marca Sebrae. Alguns exemplos valem ser destacados. O live atuou no Empretec Realiza, que contou com mais de 10 mil inscritos, todos os participantes foram impactados. O Summit também surpreendeu, com ações de entrega para todos os 3 mil presentes. O live marketing percorreu o Brasil com as ações do Rota das Águas e do Rally dos Sertões. São Paulo recebeu a Beauty Fair e em Brasília, o Senado abriu as portas para a Mostra do Artesanato Brasileiro. Para cada ação, quem passou por esses eventos puderam ter uma relação individual com a marca.

TEMA: ADMINISTRAÇÃO E SUPRIMENTOS

A Unidade de Administração e Suprimentos – UAS tem como missão realizar a gestão de fornecedores, de processo e de infraestrutura patrimonial, promovendo a incorporação dos princípios de sustentabilidade no suprimento de materiais e serviços.

Em 2021, foram implementadas melhorias no Sistema de Gestão de Fornecedores (SGF):

- Contratação para prestação de serviço presencial, a distância e híbrida;
- Implantação de API para escolha do fornecedor pelo cliente (Xperts);
- Inclusão da cláusula da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD nos contratos e revisões dos regulamentos/editais.

Tais resultados, trouxeram maior agilidade e segurança na contratação na utilização do sistema, fortalecendo e padronizando nosso atendimento em rede.

A implantação da “navegação patrocinada” para os clientes do Sebrae por meio do credenciamento das operadoras Vivo, Claro, Tim, Oi e Algar para acesso ao aplicativo SEBRAE, independente do plano de serviço e da tecnologia de acesso. Possibilitando o acesso e navegação ao aplicativo “SEBRAE na palma da mão” no celular sem o consumo do seu plano de dados.

Dentro da estratégia de enfrentamento da Pandemia provocada pela COVID-19 a UAS realizou adequações nos prédios do SEBRAE visando o cumprimento dos decretos do GDF referente aos protocolos de distanciamento e sanitização, bem como as determinações da Diretoria do SEBRAE para a volta presencial segura de parte dos colaboradores. Foram implantadas adequações das rotinas e processos de sanitização dos ambientes, instalação de 61 novos pontos de janelas, filtros antivirais para o ar-condicionado, lâmpadas de esterilização UVC, adequação do espaço físico para acomodação de colaboradores, respeitando o distanciamento informado nos decretos, aferição de temperatura dos colaboradores e ações de comunicação.

No final de 2021, um projeto de doação de bens do patrimônio do Sebrae Nacional considerados obsoletos ou ociosos para Instituições de Caridade, Entidades sem fins lucrativos e Escolas Públicas. Foram doados 741 itens para um total de 20 entidades, indicadas pela Sociedade e colaboradores, permitindo fazer o bem à comunidade local.

TEMA: GESTÃO FINANCEIRA

A Unidade de Gestão Financeira tem como missão promover o cumprimento das políticas financeiras, gerir o processo de aquisições, desenvolver e acompanhar as ações de gestão de contratos e realizar a gestão financeira dos fundos

Considerando sua atuação, destacamos abaixo os principais resultados em 2021:

- Gestão e aperfeiçoamento do Canal do Fornecedor, plataforma para publicação de licitações e demais procedimentos que integra os 27 Sebrae/UF e os mais de 20 mil fornecedores cadastrados. Em 2021 foram mais de 100 atendimentos às demandas dos Estados e 3 melhorias implantadas no sistema de forma a promover ganhos de eficiência e eficácia ao processo.
- Em 2021 foram realizados 26 certames licitatórios, sendo 3 concorrências e 23 pregões eletrônicos, resultando em uma economicidade de 17% em relação ao valor estimado. Destacamos ainda o trabalho realizado pela equipe de licitações no processo de pré-contratação no apoio às áreas demandantes e elaboração dos Termos de Referência, prática que promove assertividade na contratação e mitigação de não-conformidades.
- Garantia da conformidade de pagamentos e contratações do Sebrae Nacional no processamento de mais de 10.200 pagamentos, análise, cadastro e validação de mais de 1.200 cadastros, aditivos e encerramentos de contratos e convênios, mais de 600 honras de avais do Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas, efetivadas ou devolvidas e validação de mais de 100 garantias contratuais.
- Otimização da eficiência operacional com a implementação de 20 melhorias nos sistemas de gestão utilizados pela unidade, uma ação permanente que visa a promoção da melhoria contínua nos processos de trabalho e ganhos de produtividade.
- Elaboração do Curso Gestão de Contratos – Comece Certo, visando o fomento da cultura de Gestão de Contratos, disponibilizado pela Universidade

Corporativa com a participação mais de 110 colaboradores no Sistema Sebrae e ótima avaliação de satisfação pelos participantes.

Gestão do Programa Sebrae + Receitas que tem por objetivo buscar a captação de recursos, visando ampliar as ações do Sebrae, por meio da atuação em rede com a participação dos 27 Sebrae/UF e mais de 100 participantes no Sistema Sebrae, com a disponibilização de ferramentas, capacitação e conteúdos sobre o tema, realização de conexão com o mercado captador e ações com foco na cultura de captação de recursos.

TEMA: ASSESSORAMENTO JURÍDICO

A Unidade de Assessoria Jurídica tem como missão atuar judicial e extrajudicialmente na proteção dos interesses do Sebrae, assessorar juridicamente a Diretoria Executiva do Sebrae, prestar consultoria às Unidades do Sebrae.

No ano de 2021, destaca-se como uma das principais entregas/resultados a elaboração de normas internas objetivando melhoria e aumento da celeridade do processo decisório, sem, contudo, se afastar da segurança jurídica. Também foi realizado o processo de revisão do Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema Sebrae. Além disso, a Unidade de Assessoria Jurídica desenvolveu e executou a vitoriosa estratégia no processo judicial que discutia a higidez do processo eleitoral do Sistema SEBRAE.

TEMA: GESTÃO DE PESSOAS

A Unidade de Gestão de Pessoas tem como missão promover a gestão estratégica de pessoas e um ambiente de trabalho saudável e propício ao desempenho superior, de forma a alcançar os resultados planejados.

Durante o ano de 2021, as Unidades de Gestão de Pessoas do Sistema Sebrae enfrentaram, conjuntamente, o desafio do trabalho híbrido das equipes. O retorno parcial para o modelo presencial exigiu cuidados redobrados com a saúde dos colaboradores, sobretudo, garantindo um ambiente seguro de trabalho, tanto do ponto de vista físico, como psicológico.

Os dados a seguir revelam as melhorias nos processos e mudanças significativas nos hábitos e frequência de “consumo” dos produtos e serviços relacionados à saúde, durante a pandemia:

- Fomento do uso do teleatendimento do Plano de Saúde como opção mais segura e cômoda para os colaboradores. Isto gerou um crescimento de 56,42% no número de teleatendimentos, comparado à 2020, consolidando essa estratégia como um importante recurso para promover a saúde.
- Estímulo ao uso das consultas psicológicas via “Conexa” serviço remoto de atendimento, oferecido pelo Plano de Saúde.

- O plano de saúde contemplou 14.346 segurados, totalizando 1.708.551 atendimentos dos tipos: ambulatorial, consulta eletiva, consulta de urgência, exames básicos, exames especiais, terapias, procedimentos e internações.
- Ampliação dos canais de atendimento e no fortalecimento da rede de relacionamento (Sistema Sebrae, Operadora de Saúde e Plano de Saúde).
- Atendimento odontológico, *in company*, com a clínica móvel para promover saúde bucal e ofertar conveniência aos colaboradores.
- Elaboração do Plano de Retorno ao Trabalho Híbrido, com o objetivo de garantir, internamente, a segurança e a proteção aos colaboradores, com a adoção de algumas medidas, tais como: Retomada para o presencial 15 dias após a 2ª dose e mediante apresentação da carteira de vacinação, disponibilização de testes de Covid, etc.

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA UNIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS

A transformação digital está associada ao conceito de RH estratégico. Com a automação, conseguimos extrair dados e informações para gerar inteligência e, assim, apoiar a tomada de decisão da Diretoria. Além disso, é possível sentir os impactos nas melhorias operacionais, especialmente nos padrões de qualidade dos processos, agilidade e eficiência.

SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS PARA O SISTEMA SEBRAE

O Sistema de Gestão de Pessoas estabelece políticas, diretrizes e procedimentos para a gestão de pessoas do Sistema Sebrae e regulamenta alguns procedimentos que impactam na jornada profissional, tais como: carreira, desenvolvimento, desempenho, reconhecimento e cultura organizacional. Desde que foi lançado, em 2002, já passou por 9 revisões, com o objetivo de adaptar-se tanto às diretrizes estratégicas do Sebrae quanto às novas tendências na gestão eficaz e humanizada.

O SGP é baseado na gestão por competências. Em 2021, aconteceu a revisão das competências transversais. Elas correspondem aos comportamentos observáveis esperados de todos os empregados e refletem a aderência à cultura da empresa. Foram incluídas as competências: Inteligência Emocional e Orientação para Resultados assim como, atualizados os norteadores e evidências das competências transversais que permaneceram: Atuação Colaborativa, Foco no Cliente, Orientação à Inovação e Gestão de Pessoas.

O contexto da pandemia e o modelo híbrido de trabalho exigiu, como nunca, o desenvolvimento das lideranças para manter a produtividade, baseada em novas relações de trabalho. Foram realizados “Workshop de Acompanhamento” para 100% da liderança, cujo objetivo era sensibilizar os líderes sobre o valor do acompanhamento dos resultados e do feedback & feedforward como ferramenta para a construção de times de alta performance.

TEMA: EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A Universidade Corporativa tem como missão promover ambiente de aprendizagem e a oferta de soluções educacionais para o desenvolvimento de competências dos Colaboradores internos e externos, contribuindo para o alcance dos resultados do Sebrae junto aos Pequenos Negócios.

Em 2021, a Universidade Corporativa cobriu diversos temas relevantes para o Sistema Sebrae e atendeu **7.669 participantes, que geraram 37.063 matrículas e 20.960 aprovações, totalizando 197.474h de capacitação em suas soluções educacionais.**⁴

Os canais de relacionamento foram ampliados com a utilização de ferramentas de Marketing Digital e Sistema de Atendimento ao usuário com ticket para acompanhamento e mensuração dos atendimentos.

Pela importância do tema regulado pela Lei Geral da Proteção de Dados Pessoais, capacitamos 50 Encarregados de Dados (titular e suplente) do Sistema Sebrae nas certificações: “Information Security Foundation Exin”, “Privacy & Data Protection Foundation Exin” e “Privacy & Data Protection Practitioner Exin”. Além disso, nos aproximamos da Autoridade Nacional de Proteção de Dados e, em parceria, ofertamos o webinar “A Importância do Sebrae na adequação da LGPD aos pequenos negócios” como parte da jornada de conhecimento e envolvimento dos colaboradores do Sistema Sebrae.

Para as metas mobilizadoras organizacionais da dimensão “**Ambiente de Negócios**” e “**Pequenos Negócios**”, a UCSebrae:

- Capacitou colaboradores e parceiros do Sebrae nas **Jornadas de Conhecimento** “Centrado no Cliente” e “Desenvolvimento Territorial e Setorial”;
- Desenvolveu soluções de capacitação para os consultores do **projeto Cidade Empreendedora**, em parceria com a UDT e **Projeto Certificação em Produto Sebrae** em parceria com a Unidade de Soluções;
- Implementou a fase de design do **Programa de Capacitação Líderes para o Brasil**.

JORNADA DE CONHECIMENTO

As Jornadas de Conhecimento são ações compostas por várias soluções educacionais, com objetivo de apoiar os colaboradores Sistema Sebrae, nos desafios estratégicos planejados ou apresentados por novos cenários.

Construída de forma integrada à estratégia, visa canalizar esforços e juntar conhecimentos, experiências e iniciativas para capacitar colaboradores em todo o Sistema Sebrae. Oferece várias ferramentas e recursos (cursos, *lives*, livros e e-books, infográficos, podcasts), em diversas abordagens, e busca contemplar as mais variadas

⁴ Em 2020 tivemos: 8.041 participantes, que geraram 36.550 matrículas e 25.005 aprovações, totalizando 197.474h de capacitação em suas soluções educacionais.

formas de aprendizagem, visando implementar e fomentar a cultura da aprendizagem continuada e integrada no Sistema Sebrae.

Para 2021, foram definidos dois temas focais com base na análise dos Programas Nacionais, da “Resseleção”, das Salas de Controle Temáticas e outras fontes de identificação das demandas de 2020: “Atendimento ao Cliente” e “Desenvolvimento Territorial/Setorial”. O trabalho teve parceria com a Fundação Dom Cabral e a Peppers & Rogers Group do Brasil.

CAPACITAÇÃO PARA OS CONSULTORES CREDENCIADOS

Em parceria com as unidades Desenvolvimento Territorial e Soluções, a UCSebrae desenvolveu 113 soluções educacionais para os consultores do **Projeto Cidade Empreendedora e Projeto Certificação em Produto Sebrae**.

A Certificação de Credenciados em Produtos Sebrae é um processo gratuito para o participante (consultor credenciado, via Sistema de Gestão de Fornecedores), que visa garantir um alinhamento de conhecimento e metodologias adotadas pelo Sebrae. Desta forma, busca-se assegurar a qualidade dos serviços ofertados e economicidade de recursos utilizados para o atendimento aos pequenos negócios, numa atuação em rede do Sebrae/NA, Sebrae/UF e empresas credenciadas para aplicação dos produtos Sebrae.

A Certificação em Produtos Sebrae é composta de duas fases: uma genérica, comum a todo processo de certificação e uma específica, definida de acordo com o tipo e complexidade de cada produto do portfólio Sebrae.

Também foram desenvolvidas soluções para o **Projeto do Polo de Lideranças**, criado pelo Sebrae/UF para ser um centro de referência na preparação de pessoas para serem líderes de causas transformadoras do contexto de negócios das micro e pequenas empresas. Ele oferece um conjunto de soluções que consistem e integram o que de mais inovador e de melhor existe em liderança.

APOIO AO PROGRAMA NACIONAL BRASIL MAIS

O Programa Brasil Mais é oriundo de uma parceria com o Governo Federal e visa elevar a produtividade das empresas brasileiras, com a promoção de melhorias rápidas e de alto impacto.

Em apoio ao Programa, foram desenvolvidas duas soluções educacionais:

- **Conhecendo o Programa Brasil Mais:** solução ofertada em parceria com a Unidade de Competitividade, destinada à rede de atendimento do Sistema Sebrae.
- **Capacitação Líderes para o Brasil:** solução com a perspectiva de formar líderes alinhados quanto aos comportamentos de ética, valores e responsabilidade cívica, visão, mentalidade e habilidades de execução e cultura no Pensamento “E”. É destinada aos conselheiros, colaboradores, fornecedores e parceiros.

Espera-se que os líderes contemporâneos capacitados pelo programa criem uma visão singular e convincente, ao mesmo tempo em que são inclusivos e dão boas-vindas a contribuições para definir o caminho a ser seguido, abraçando paradoxos transversais para o sucesso e reconciliando com o Pensamento “e”: Pense e aja como um inovador de classe mundial / Pense e aja como um executivo de classe mundial / Pense e aja como um líder de classe mundial.

TEMA: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação tem como missão disponibilizar tecnologias da informação e comunicação, sistemas corporativos de gestão, atendimentos e relacionamento, para responder aos desafios da presença digital do Sebrae.

Os resultados de 2021, estão a seguir:

- A definição de uma nova arquitetura de software, baseada em arquitetura de nuvem (nuvem pública), possibilita escalabilidade do nosso atendimento de forma fluída e sem investimentos em imobilizado, fazendo com que os sistemas de negócio suportados pela unidade se adaptem ao número de clientes existentes em cada momento. Essa nova arquitetura possibilita a manutenção e evolução diária desses sistemas em número 40 (**quarenta**) vezes superior a arquitetura anterior.
- Com a centralização dos sistemas corporativos e do sistema de atendimento ao cliente de alguns Sebrae UF, o Sistema Sebrae passou a ter apenas 01 (**um**) Enterprise Resource Planning - ERP e 01 (um) Sistema de Atendimento Sebrae - SAS para 23 Sebrae-UF e o SEBRAE NA. Antes dessa implementação, concluída em dezembro de 2021, o sistema contava com 28 sistemas. Essas centralizações possibilitaram a padronização de processos corporativos e de atendimento, a redução no custo das licenças de software, a redução dos custos de infraestrutura para os Sebrae UF e aumentou a segurança da informação, visto que os dados não mais se encontram espalhados em diversos datacenters.
- Um outro grande avanço proporcionado pela UTIC para todo o Sistema Sebrae foi a implantação da nuvem privada, uma estrutura de hiper convergência na qual os principais sistemas corporativos do Sistema Sebrae estão operando. Este ambiente possibilita que um datacenter que esteja no **Sebrae UF** assuma a operação para todo o Brasil caso o datacenter do Sebrae Nacional **esteja inacessível**. Essa tecnologia traz estabilidade para que os Sebrae UF possam trabalhar sem interrupções, fato que garantiu 98% de estabilidade em 2021, 24 horas por dia, 07 dias por semana. **Essa** entrega também possibilita o surgimento de datacenters regionais para aproveitar o potencial de processamento de todo o sistema, possibilitando a descentralização dos processamentos realizados nos sistemas corporativos.
- Visando contribuir com o aprimoramento do backoffice dos **Sebrae UF**, a UTIC-NA proporcionou uma licitação por meio de Ata de Registro de Preços - ARP para

a substituição de equipamentos desktops fora de garantia por notebooks de última geração, levando aos colaboradores um equipamento com alta performance e que possibilita mobilidade, compondo a estratégia de enfrentamento da Pandemia provocada pelo COVID-19 e transformação digital da Organização.

- Ampliando a contribuição do Nacional para com os Sebrae UF, ao final de 2021 foi iniciada a implantação da nova tecnologia de comunicação entre o Sebrae e os Sebrae-UF. Por meio de uma licitação também no formato ARP, iniciamos a conexão com as unidades com o uso **do SDWAN (rede tratada por software em uma rede de longa distância)**, mecanismo pelo qual é disponibilizado a melhor comunicação de dados possível para cada região, podendo ser utilizado comunicação por fibra ótica, tecnologia móvel (3G, 4G e 5G), **incluindo também** satélite e rádio. Além de melhorar a qualidade da comunicação entre o Sebrae Nacional e os Sebrae UF, a ata de registro de preços possibilita ao Sebrae UF implantar essa tecnologia entre sua sede e seus pontos de atendimento.
- Ainda no âmbito das contratações compartilhadas, a UTIC licitou todo um ferramental de segurança da informação e Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD que foi contratada por todos os Sebrae UF. Essa entrega possibilitou que o Sistema SEBRAE esteja amparado com o que há de mais atualizado nestes temas.
- ⊖ Com as entregas de 2021, construídas em conjunto com a rede de Sebrae UF, a UTIC-NA atingiu um patamar relevante como provedor de serviços para todo o Sistema.

4.5. Resultados Consolidados por Programa Nacional

PROGRAMA NACIONAL: AMBIENTE DE NEGÓCIOS

O Programa Ambiente de Negócios tem como objetivo “Fomentar a atuação do Sistema Sebrae e sua rede de parceiros na promoção do empreendedorismo e na implementação de medidas de melhoria do ambiente de negócios para o desenvolvimento dos territórios”, contribuindo diretamente com o objetivo estratégico de “Atuar em rede para transformação do Ambiente de Negócios e territórios.”

Vinte e quatro estados brasileiros aderiram e executaram o Programa. Em comparação com o ano de 2020, tivemos um impacto superior em número de iniciativas executoras, que passaram de 95 (2020) para 112 (2021). O mesmo observamos em relação a aplicação de recursos financeiros, que passou de R\$ 36,4 milhões (2020) para R\$ 77,8 milhões (2021), correspondendo a uma execução orçamentária de 93,6%. Os estados de SP, MG e SE não aderiram ao Programa, porém, realizaram ações similares com a abordagem estratégica do Cidade Empreendedora. Eles alcançaram resultados que contribuiram para a preparação dos municípios em 2021 e aderiram à estratégia nacional do Programa em 2022.

Por meio das 112 iniciativas executoras foram desenvolvidas ações nas seguintes frentes:

- Marcos legais e infra legais, desburocratização e simplificação;

- Governança, lideranças e parcerias;
- Serviços empresariais e inteligência territorial;
- Inclusão produtiva; e uso do poder de compra.

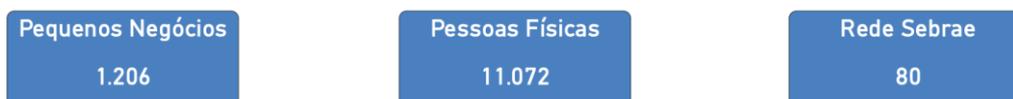
Destacamos ainda a manutenção do veto 50, cuja derrubada pretendia vincular a exigência de acesso a serviços públicos à aquisição de um certificado digital; a condição permanente de linha de crédito para o segmento das MPE; abertura de linha de crédito específica para um dos maiores gargalos das MPE: o acesso ao crédito.

Aprovação do Programa de Reescalonamento do Pagamento de Débitos no Âmbito do Simples Nacional (RELP /Refis) que, apesar de vetado na íntegra pelo Executivo, incentivou a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional a abrir nova modalidade de transação tributária para dívidas.

Orçamento (R\$ Mil)



Cientes Atendidos



PROGRAMA NACIONAL: BRASIL + COMPETITIVO

O Programa Nacional Brasil + Competitivo está presente em todas as regiões e teve uma execução financeira em 2021 em torno de 233,7 milhões, um aumento de 528,73% em relação à 2020. Esse aumento se deve principalmente ao número de projetos e processos de atendimento que em 2020 era de 131 e em 2021 passou para 354, sendo 253 projetos e 101 processos. Essas iniciativas ficaram distribuídas, do ponto de vista setorial, da seguinte forma: Agronegócios (16,7%), Comércio (15,5%) e Serviços

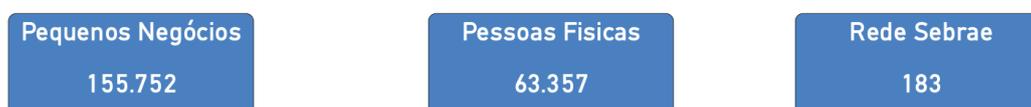
(15%), aumentando um pouco os de Indústria (19,5%) e com maior número de projetos e processos de atendimento Multissetoriais/Territoriais (33,3%).

Destaca-se que as linhas de ação Brasil Mais, Conexões Corporativas e Mercados Nacionais e Internacionais descritos anteriormente fazem parte do Programa Nacional Brasil Mais Competitivo com seus resultados apresentados.

Orçamento (R\$ Mil)



Cientes Atendidos



PROGRAMA NACIONAL: BRASIL + INOVADOR

O Programa Nacional Brasil + Inovador tem por objetivo promover a geração e acelerar pequenos negócios inovadores, disponibilizar tecnologia para negócios de base tradicional e estimular ecossistemas de inovação. Ele contribui diretamente com os objetivos estratégicos de “Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na nova economia” e “Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios”.

Em 2021, os 22 estados que aderiram ao programa executaram R\$ 45,3 milhões e atenderam 19.559 pessoas físicas e 10.284 Pequenos Negócios. Como resultado do Programa, 96% das empresas participantes das iniciativas de inovação – SebraeTec, ALLI, StartupSebrae e UpDigital – implementaram pelo menos uma inovação em seu negócio.

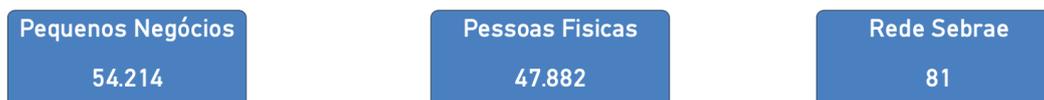
Das diversas iniciativas que compuseram o programa, o Sebraetec apresentou números muito satisfatórios em relação ao seu histórico. Em média, os pequenos negócios realizaram sete mudanças inovadoras na empresa após o atendimento pelo Sebraetec, sendo que 89% das empresas fizeram, pelo menos, uma mudança de produto, 88% de processo, 88% organizacional e 75% de marketing. O investimento no Sebraetec não foi em vão, uma vez que 80% das empresas obtiveram retorno do valor investido. Como efeito, o Sebraetec recebeu nota média de 8,3 para efetividade, 9,2

para seu conteúdo e 80,1 de NPS registrado, tendo esses 3 resultados as maiores avaliações de toda a série histórica da pesquisa (desde 2013).

Orçamento (R\$ Mil)



Cientes Atendidos



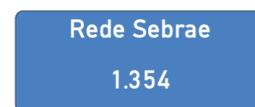
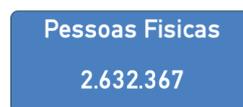
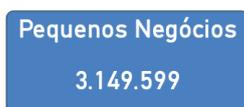
PROGRAMA NACIONAL: CLIENTE EM FOCO

O Programa Cliente em Foco visa aprimorar e sincronizar o atendimento especializado e a oferta de soluções do Sebrae nos territórios e integrar, qualificar e ampliar o atendimento remoto do Sebrae com foco em um relacionamento orientado à geração de valor aos seus clientes. Ele contribui diretamente com o objetivo estratégico “Promover o relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador”. Por natureza, esse Programa é responsável por promover as condições necessárias para a Rede de Atendimento e Relacionamento do Sistema Sebrae atender a maior parte de seus clientes e oferecer soluções de forma continuada, além de promover a integração de ações nas perspectivas territorial e digital. Em 2021, houve plena adesão dos Sebrae/UF ao Programa. No ano, foi executado o montante de R\$691,3 milhões nas iniciativas do Programa, viabilizando ações territoriais e digitais de apoio aos empreendedores brasileiros, o que resultou em 13,9 milhões de atendimentos realizados a 2,6 milhões de pessoas físicas e 3,1 milhões de pequenos negócios, destacando-o com o principal Programa Nacional na contribuição com os resultados organizacionais do Sistema Sebrae na perspectiva de atuação com os seus clientes.

Orçamento (R\$ Mil)



Cientes Atendidos



Indicadores de Resultado

Indicador Atendimentos por Cliente - Número

UF	Meta	Executado	% Execução
AC	2,0	2,5	124,3%
AL	1,9	2,1	112,2%
AM	2,2	2,3	103,1%
AP	2,5	2,3	91,3%
BA	2,0	1,9	93,8%
CE	2,0	2,2	109,0%
DF	1,4	2,0	140,6%
ES	2,0	2,0	97,0%
GO	3,0	2,0	65,4%
MA	2,0	2,2	107,5%
MG	2,5	2,0	81,8%
MS	3,0	2,2	73,9%
MT	1,3	2,0	154,4%
PA	2,0	2,2	107,8%
PB	2,0	2,2	110,7%
PE	1,9	2,3	122,4%
PI	2,0	2,3	114,8%
PR	1,6	2,9	181,8%
RJ	2,0	2,0	100,5%
RN	3,0	2,4	78,6%
RO	2,4	2,1	86,7%
RR	2,1	2,0	94,6%
RS	2,0	2,3	112,9%
SC	1,8	1,9	105,9%
SE	2,0	2,2	107,8%
SP	2,0	2,5	126,2%
TO	2,0	1,9	96,3%

Indicador Cobertura do Atendimento - %

UF	Meta	Executado	% Execução
AC	28,0	27,5	98,1%
AL	15,5	19,4	125,4%
AM	16,8	15,1	89,8%
AP	17,0	18,1	106,5%
BA	21,3	19,4	91,2%
CE	15,4	14,1	91,3%
DF	26,5	25,6	96,4%
ES	19,2	17,9	93,3%
GO	15,0	21,7	144,7%
MA	14,0	21,1	150,8%
MG	17,8	18,1	102,0%
MS	25,0	34,6	138,6%
MT	13,0	15,0	115,1%
PA	12,0	12,7	105,8%
PB	17,0	14,0	82,3%
PE	18,0	20,0	111,0%
PI	18,9	18,1	95,8%
PR	17,9	25,3	141,8%
RJ	10,0	10,0	100,0%
RN	19,0	18,5	97,3%
RO	21,5	17,5	81,3%
RR	25,3	13,0	51,4%
RS	19,0	19,1	100,4%
SC	21,0	14,4	68,5%
SE	16,0	7,0	43,7%
SP	13,0	16,2	125,0%
TO	18,8	19,2	102,0%

Indicador Pequenos Negócios atendidos - Número

UF	Meta	Executado	% Execução
AC	12.000	13.998	116,7%
AL	17.702	36.082	203,8%
AM	28.430	27.905	98,2%
AP	7.990	9.694	121,3%
BA	110.000	143.423	130,4%
CE	74.500	87.285	117,2%
DF	70.200	78.924	112,4%
ES	62.268	59.182	95,0%
GO	78.636	121.380	154,4%
MA	44.000	45.837	104,2%
MG	214.631	330.474	154,0%
MS	43.000	63.774	148,3%
MT	41.000	54.212	132,2%
PA	45.415	60.308	132,8%
PB	35.000	33.843	96,7%
PE	118.848	125.795	105,8%
PI	27.396	30.158	110,1%
PR	270.000	363.337	134,6%
RJ	110.000	159.969	145,4%
RN	50.569	49.652	98,2%
RO	23.000	23.137	100,6%
RR	5.553	5.513	99,3%
RS	200.000	201.846	100,9%
SC	109.922	125.643	114,3%
SE	19.500	14.717	75,5%
SP	770.000	904.382	117,5%
TO	27.795	30.685	110,4%

Indicador Clientes Atendidos por Serviços Digitais - Número

UF	Meta	Executado	% Execução
AC	10.000	16.048	160,5%
AL	30.000	47.915	159,7%
AM	50.000	55.770	111,5%
AP	14.000	17.086	122,0%
BA	145.000	195.895	135,1%
CE	80.000	159.143	198,9%
DF	110.000	143.439	130,4%
ES	90.000	77.453	86,1%
GO	92.886	130.380	140,4%
MA	45.000	58.761	130,6%
MG	329.315	444.954	135,1%
MS	56.000	61.899	110,5%
MT	50.000	64.321	128,6%
PA	28.702	77.449	269,8%
PB	40.000	54.886	137,2%
PE	102.402	99.944	97,6%
PI	25.300	34.771	137,4%
PR	320.000	493.061	154,1%
RJ	225.000	308.214	137,0%
RN	55.000	66.819	121,5%
RO	22.500	29.961	133,2%
RR	6.651	7.670	115,3%
RS	300.000	305.749	101,9%
SC	125.000	205.587	164,5%
SE	22.000	26.919	122,4%
SP	500.000	1.302.433	260,5%
TO	26.000	25.898	99,6%

PROGRAMA NACIONAL: EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

A Unidade de Educação Empreendedora é a responsável pelo Programa Nacional Educação Empreendedora, que tem como 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 socioemocionais.” O Programa foi desenvolvido em todo o território nacional, contando com a adesão dos 26 estados e do Distrito Federal, destinando, em 2021, o total de recurso CSN de R\$ 21.636.215,00 executados para alcançar o total de 2.042.265 atendimentos.

Em relação aos indicadores e metas, superamos todos os quantitativos previstos, sendo:

- **Recomendação NPS – Professores:** meta de 75 pontos; alcance de 82,9 pontos conforme disponível na fonte oficial: Data Sebrae.
- **Professores atendidos:** meta de 129.392 atendimentos; alcance de 195.883 atendimentos; conforme disponível na fonte oficial: Boletim SME 2021, Data Sebrae.
- **Atendimentos a estudantes:** meta de 1.647.463 atendimentos; alcance de 1.846.382 atendimentos; conforme disponível na fonte oficial: Boletim SME 2021, Data Sebrae.

- **Escolas com o projeto Escola Empreendedora implementado:** meta de 1 escola cancelada por UF, totalizando 27 Escolas Empreendedoras, o que foi alcançado na totalidade conforme Nota Técnica UEE 02/2022.

Especialmente no que diz respeito ao público direto do Programa (professores e estudantes), destacamos que houve ampliação do percentual de atendimento em relação aos resultados do Plano Anual 2020, que foi de 1.635.412 atendimentos. Ou seja, aumentamos em 25% o total de atendimentos. Além disso, verificamos a elevação da cobertura do Programa, que saiu de 3.989 para 5.088 municípios com educação empreendedora, entre os 5.570 existentes no Brasil, correspondendo a 91,34% da cobertura nacional.

Esses resultados foram possíveis a partir da implementação da estratégia de atuação do Programa, pautada em três linhas de ação: atendimento e relacionamento; política e articulação com atores da educação; e plataformas e conteúdos. Destacamos a atuação do canal do Centro de Referência em Educação Empreendedora Sebrae no YouTube, que foi importante para realizar entregas de conteúdo, formação de professores, debates sobre incorporação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) nos currículos e itinerários formativos, difusão de ferramentas e de recursos práticos para professores. Também foi um importante recurso para assegurar a transmissão dos eventos digitais promovidos pelo Programa.

Por fim, importante salientar a superação das dificuldades encontradas para a execução do Programa em 2021, em virtude do cenário imposto pela Covid-19, em que tivemos as escolas fechadas ou em regime híbrido de ensino. Para viabilizar a operacionalização do Programa, a estratégia de atuação foi essencial no sentido de ofertar um Portfólio de soluções rapidamente reajustado para ofertas em diferentes modalidades, em especial para o on-line, mitigando esse fator de risco.

Orçamento (R\$ Mil)



Cientes Atendidos



Indicadores de Resultado

Indicador Atendimento a estudantes em soluções de Educação Empreendedora - Número

UF	Meta	Executado	% Execução
AC	15.700	16.981	108,2%
AL	9.000	25.280	280,9%
AM	6.000	6.525	108,8%
AP	11.650	12.053	103,5%
BA	30.000	52.248	174,2%
CE	97.612	118.559	121,5%
DF	42.133	169.203	401,6%
ES	33.000	25.872	78,4%
GO	30.000	75.996	253,3%
MA	43.000	43.362	100,8%
MG	279.208	69.343	24,8%
MS	15.714	25.419	161,8%
MT	7.000	5.382	76,9%
PA	8.000	9.948	124,4%
PB	40.000	66.303	165,8%
PE	12.667	38.124	301,0%
PI	15.020	16.662	110,9%
PR	140.289	214.220	152,7%
RJ	24.320	39.397	162,0%
RN	12.067	17.115	141,8%
RO	63.667	23.798	37,4%
RR	10.896	45.062	413,6%
RS	123.000	181.723	147,7%
SC	58.000	98.777	170,3%
SE	13.500	34.294	254,0%
SP	460.000	374.785	81,5%
TO	32.000	39.942	124,8%

Indicador Professores atendidos em soluções de Educação Empreendedora - Número

UF	Meta	Executado	% Execução
AC	600	1.272	212,0%
AL	3.000	6.874	229,1%
AM	2.175	2.474	113,7%
AP	392	1.010	257,7%
BA	10.000	12.080	120,8%
CE	1.900	3.581	188,5%
DF	2.200	3.051	138,7%
ES	390	1.071	274,6%
GO	328	2.607	794,8%
MA	5.500	5.324	96,8%
MG	20.500	28.662	139,8%
MS	5.250	5.767	109,8%
MT	2.821	5.824	206,5%
PA	2.266	2.867	126,5%
PB	8.000	13.214	165,2%
PE	4.000	9.773	244,3%
PI	1.100	1.959	178,1%
PR	3.914	7.432	189,9%
RJ	680	2.763	406,3%
RN	600	1.277	212,8%
RO	9.231	5.021	54,4%
RR	200	3.504	1752,0%
RS	30.000	32.266	107,6%
SC	5.000	8.804	176,1%
SE	2.500	5.327	213,1%
SP	5.000	16.074	321,5%
TO	2.000	7.836	391,8%

PROGRAMA NACIONAL: GESTÃO DA MARCA

Implementado em 2020, o Programa de Gestão da Marca Sebrae vincula-se ao objetivo estratégico da instituição de “processos internos”. No seu primeiro ano de existência, todas as suas etapas concentraram-se no Sebrae Nacional, visto que era preciso estruturar entregas mínimas para então expandir. Em 2021, o Programa passou a alcançar o Sistema Sebrae como um todo, contando com a adesão de 24 UF.

Um dos grandes desafios do Sebrae era conseguir manter a coesão e a unidade na comunicação, sobretudo, com os seus clientes e a sociedade. É fato que cada canal e cada público têm suas particularidades, mas a forma como a marca Sebrae se posiciona – assim como a sua voz – deve ser única. Ou seja, em qualquer lugar em que esteja a marca, o ideal é que ela represente uma mesma personalidade, fale com o mesmo tom de voz, transpareça os mesmos valores. A imagem do Sebrae precisa ser expressa por um mesmo repertório verbal e visual de norte a sul do País, na internet ou presencialmente, no trato com a sociedade ou com parceiros.

Para buscar essa unidade, foi desenvolvido o Programa de Gestão de Marca, que abarca desde a elaboração das estratégias básicas de marca até a sua aplicação prática em toda a comunicação do Sistema Sebrae. Tal organização tem sido viabilizada por meio do Brandbook (Manual da Marca), documento técnico norteador do Programa, que concentra as diretrizes e repertórios de marca.

Lançado em 2021, o documento foi amplamente divulgado para todo o Sistema e, como parte do Programa, foram viabilizados também Workshops para qualificar,

sobretudo, profissionais de Comunicação a usá-lo de maneira adequada. A partir desses estudos, os Sebrae/UF vêm fazendo a transição das peças e campanhas locais no âmbito do Programa, da mesma forma lideram em seus estados a disseminação das estratégias de marca para o público interno. Além disso, o Programa também proporcionou ampla divulgação da marca em todo o território brasileiro, por meio de contínua exposição midiática.

No último ano, foram disponibilizados para o Programa R\$ 28.186.640,00, sendo que a execução chegou a 95,97 %, segundo dados do Sistema de Monitoramento Estratégico do Sebrae. Vale ressaltar que 22 estados tiveram execuções acima de 90% e seis deles alcançaram 100%. Esse recurso cobre gastos referentes à criação, planejamento, produção e mídia para a realização de ações de Comunicação em consonância com a estratégias da marca Sebrae.

No que concerne a indicadores, foram estipulados dois: índice de imagem junto aos Pequenos Negócios e índice de imagem junto à Sociedade, ambos aferidos anualmente a partir de pesquisas conduzidas pela Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae há mais de uma década. Destaca-se que os dois indicadores tiveram 100% de adesão por parte dos estados. Os estudos trazem uma análise aprofundada da percepção a respeito da nossa marca, por isso são consideradas poderosas ferramentas de gestão. Nacionalmente a meta de imagem junto aos Pequenos Negócios não foi alcançada, visto que pactuamos 8,7 e alcançamos 8,6. Já em relação à imagem junto à Sociedade, a meta foi batida, já que lançamos 8,2 e chegamos a 8,4.

Outro ponto que vale ser mencionado é a pesquisa de Valor da Marca Sebrae, que, embora não seja um indicador oficial do Programa, também auxilia no processo de gestão da marca. Sua primeira edição foi em 2009, mas não era realizada desde 2017. Também no âmbito do Programa de Gestão da Marca foi reeditada em 2021, sendo conduzida pela Kantar. O estudo aponta um crescimento de 138% do valor da marca de 2017 para cá, alcançando expressivos R\$7,6 bilhões e posicionando-se entre as 15 marcas mais valiosas do Brasil.

Assim, conclui-se que a estruturação e a manutenção do Programa de Gestão da Marca são fundamentais para o fortalecimento e a unidade do Sebrae. Ao investir na marca, a instituição se posiciona melhor, atraindo ainda mais donos e futuros donos de pequenos negócios para apoiá-los no grande desafio que é empreender.

Orçamento (R\$ Mil)



PROGRAMA NACIONAL: GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

O Programa Nacional “Gestão estratégica de Pessoas” está contemplado no Planejamento Estratégico 2023. Ele tem por objetivo “Consolidar uma Política única e práticas integradas de Gestão de Pessoas para o Sistema Sebrae” e possui vigência de 48 meses, ou seja, de 2020 a 2023.

Atualmente, 18 (dezoito) Sebrae estaduais participam do Programa, por adesão. São eles: AC; AL; AP; BA; CE; DF; ES; GO; MA; MT; PB; PE; PI; RN; RO; RR; SC; TO.

Em 2021, o programa executou R\$626.877.000,00. Os recursos foram empregados para ampliação da maturidade das práticas de gestão de pessoas, em especial para a implementação da Política de Gestão de Pessoas (SGP 9.0) no Sistema Sebrae e para complementação do seguro saúde.

Os temas centrais do programa neste exercício, em ordem decrescente, foram:

- Desenvolvimento das lideranças
- Pesquisa de Clima Organizacional
- Gestão da Cultura Organizacional
- Qualidade de Vida no Trabalho
- Sistema de Gestão de Pessoas

Vale ressaltar que o Sistema de Gestão de Pessoas configura em 5º lugar porque, dos 18 Sebrae UF participantes do programa, 9 já implementaram o SGP na sua completude, o que requer menor esforço para implementar ações sobre o tema para alcançar a maturidade esperada.

Do ponto de vista de aplicação dos recursos financeiros, em ordem decrescente, foram:

- Gestão da Cultura Organizacional
- Desenvolvimento das lideranças
- Qualidade de Vida no Trabalho
- Sistema de Gestão de Pessoas
- Desenvolvimento de equipes

Os resultados obtidos para os 3 (três) indicadores estratégicos foram satisfatórios, embora no indicador ‘Maturidade dos Processos de Gestão de Pessoas’, o resultado nacional tenha atingido 78% da meta, com 3,91 pontos. Para o indicador ‘Grau de Implementação do SGP 9.0’, o resultado foi de 80,2%, quando a meta era de 68% dentre os SEBRAE/UF aderentes ao indicador. Portanto, o resultado superou a meta. Por fim, para o indicador sobre a ‘Favorabilidade do Clima Organizacional’, também foi superada a meta nacional, atingido o resultado de 73,5% de opiniões favoráveis, frente uma meta de 71%.

Durante o ano, foram promovidos encontros virtuais entre os Sebrae UF participantes do programa para apresentação das melhores práticas: Pesquisa de Clima Organizacional; Planejamento Estratégico de Pessoal e Programa de Qualidade de Vida

no Trabalho. O trabalho em rede propicia o compartilhamento de conhecimento, o que colabora para adoção de práticas de gestão de pessoas maduras e sinérgicas entre o Sebrae Nacional e unidades federativas.

Orçamento (R\$ Mil)



PROGRAMA NACIONAL: INTELIGÊNCIA DE DADOS

O Programa Nacional de Inteligência de Dados tem por objetivo promover o desenvolvimento do Sistema Sebrae no que diz respeito à Inteligência de Dados, com o foco em evoluir a instituição para um novo patamar de monitoramento e avaliação, que identifica lacunas de desempenho e avalia o real impacto de sua atuação, além de apoiar a operação do atendimento identificando tanto oportunidades quanto as necessidades de mercado, suportar com maior eficiência o processo decisório e subsidiar os clientes, parceiros e a sociedade com informações sobre a atuação dos Pequenos Negócios no Brasil.

No ano de 2021 o programa executou um orçamento de R\$ 4,041 milhões em custos diretos, realizando as seguintes iniciativas:

- O Sebrae/RN, com a participação do Sebrae/PR e do Sebrae Nacional, aperfeiçoaram a governança dos Painéis corporativos, criando padrões de desenvolvimento e documentação para implantação de uma arquitetura informacional corporativa;
- O Sebrae/BA automatizou a captura, armazenamento e disponibilização do Indicador de Formalização de Pequenos Negócios;
- O Sebrae/PR, evoluiu o Ambiente Colaborativo de Dados (ACD) que disponibiliza dados obtidos de mais de 107 bases públicas a todo o Sistema Sebrae para o desenvolvimento de soluções de negócio, desenvolveu serviço para facilitar a indexação e acesso de documentos e arquivos de inteligência corporativa, e elaborou solução de análises de informações a partir de redes sociais;
- O Sebrae/PB, com a participação do Sebrae/RJ, consolidou a metodologia de geração de produtos de inteligência de dados, construindo e-book, painéis, infográficos e episódios de podcasts;
- O Sebrae/RS estruturou projeto para disseminar a cultura analítica, atuando junto aos processos de tomada de decisão, de forma a mapear as informações e visualizações necessárias para a implantação de uma gestão por dados. Foi

desenvolvida uma metodologia para o mapeamento das questões do negócio e a consequente construção de soluções de dados, a qual está sendo aplicada em caráter piloto no Sebrae RS e deverá ser replicada para o Sistema Sebrae;

- O Sebrae/CE, com a participação dos Sebrae MT, PR, RO, RS, SC e SP, desenvolveu a plataforma *Data MPE Brasil*, braço tecnológico do Observatório Sebrae das Micro e Pequenas empresas, que proverá ao público interno e externo informações de referência para a compreensão do ambiente de negócios das MPE, apresentando caracterização, oportunidades e desafios, apoiando a inteligência da Rede Sebrae, Governo, Sociedade Civil e empreendedores;
- O Sebrae Nacional estruturou o projeto para Governança de Dados no âmbito do Sistema Sebrae, a partir do diagnóstico da maturidade atual, definindo e iniciando a execução do seu plano de trabalho, dentre outras ações, propondo os normativos que estabelecem a atuação do Sistema SEBRAE na condução das atividades relacionadas com a Gestão de Dados que geram informações de relevância alinhadas à sua Estratégia Corporativa;
- O Sebrae Nacional contratou o Gartner para prognóstico, aconselhamento independente e imparcial técnico e estratégico, visando subsidiar a tomada de decisões, em relação à Transformação Digital, Governança e Análise de Dados, Inteligência Artificial e Tecnologia da Informação e Comunicação;
- O Sebrae Nacional consolidou a rede integrada de inteligência de dados do Sistema Sebrae com a criação da sala integrada de inteligência no Sebrae Nacional e seus respectivos desdobramentos nos polos de referência que implementam as estratégias temáticas no âmbito da inteligência de dados;
- O Sebrae Nacional, com a participação do Sebrae/RS, desenvolveu proposta de arquitetura tecnológica de dados para uso corporativo no Sistema Sebrae no desenvolvimento de soluções de dados estruturantes;
- O Sebrae Nacional, com participação das unidades federativas, atuou na adequação do Sistema Sebrae à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), implantando a metodologia Data Protection Management System (DPMS), atendendo os requisitos definidos em lei. Destaca-se a criação de políticas sistêmicas, a elaboração de projetos em todas as unidades com o percentual de execução de 92%, a estruturação dos Comitês Estratégicos e Grupos Operacionais, e a nomeação de 28 Encarregados de Dados. O que propiciou o pleno atendimento às requisições LGPD aos titulares de dados pessoais. Por fim, o Sistema Sebrae, juntamente com outras entidades, elaborou com base nas previsões legais, proposta de simplificação para regulamentação da aplicação à LGPD, participando inclusive de consulta pública da ANPD sobre o tema.

Em 2021 foi implantado no Programa Nacional de Inteligência o “Índice Gartner de Data&Analytics” que demonstra a maturidade informacional das organizações nas áreas de governança, integração e gerenciamento de dados e criação de conteúdo analítico. Esse índice possui uma ampla base avaliação de empresas de vários segmentos, permitindo comparar a organização ao mercado. A nota média alcançada pelo Sistema Sebrae foi próxima a 2, o que nos coloca na média das organizações governamentais, mas demonstra a existência de uma lacuna importante entre a situação atual da organização e o seu potencial, observado que o índice varia de (1 a 5).

Foi estabelecida uma nova meta para esse índice, pactuada junto ao Sistema Sebrae que mensurada em 2022.

Orçamento (R\$ Mil)



PROGRAMA NACIONAL: PORTFÓLIO EM REDE

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

O Programa Nacional Gestão do Portfólio teve a adesão de 16 estados, com **valor total utilizado de 5,3 milhões** para a construção de soluções. Este valor representa uma **redução de 5 milhões em relação a 2021**, fruto do trabalho que foi realizado para que o sistema Sebrae trabalhasse alinhado e em rede. Esse conjunto de ações reduziu sobreposições e otimizou a construção coletiva de soluções.

Ao mesmo tempo, foi proposta a construção conjunta de 71 soluções em 2021 para integrarem o Portfólio da Rede, com soluções inovadoras e que atendem às necessidades dos clientes Sebrae.

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

Em relação aos indicadores do Programa Nacional Portfólio em Rede, os indicadores de efetividade, aplicabilidade e NPS superaram as metas definidas, conforme tabela abaixo:

Indicador	Meta 2020	Meta 2021	Resultado 2021
NPS de Produto ou Serviço	n/a	60	85,68

Aplicabilidade	n/a	7	7,9
Efetividade	n/a	7	8,35

Em relação aos resultados obtidos os números obtidos representam a média obtida nos estados, sendo que o **NPS** obtido em relação aos produtos do portfólio Sebrae representam um grande resultado, uma vez que um NPS “bom” é considerado acima de 60 pontos, o que indica que o Sebrae tem um excelente índice de recomendação a terceiros para suas soluções.

Os **indicadores de aplicabilidade e efetividade** também superaram a meta, mostrando que o Sebrae está no caminho certo não só de promover a sua capacidade de recomendação via NPS, mas também ter soluções que se aplicam às questões reais das pequenas empresas e que efetivamente resolvem o seu problema.

Todos estes indicadores foram obtidos a partir do engajamento efetivo e **participação direta dos Sebrae nos estados**, trabalhando juntos e em rede para o atingimento das metas estabelecidas.

Orçamento (R\$ Mil)



PROGRAMA NACIONAL: SEBRAE + FINANÇAS

O principal projeto inserido nesse programa é o Fundo de Aval da Micro e Pequena Empresa – FAMPE, cujo objetivo é conceder garantias aos pequenos negócios nas operações de crédito junto ao Sistema Financeiro Nacional. Em 2021 o FAMPE viabilizou R\$ 4,97 bilhões em crédito aos pequenos negócios, superando em 48,4% a meta de R\$ 3,35 bilhões. A carteira de operações vigentes em 2021 totalizou R\$ 11,8 bilhões em crédito e R\$ 8,8 bilhões em garantia.

Estima-se que o FAMPE contribuiu para a manutenção de, aproximadamente, 734 mil empregos entre março de 2020 e dezembro de 2021.

Outro importante projeto do programa Sebrae +Finanças é o Crédito Assistido que consiste na orientação a clientes com garantia do Fampe em todas as fases de uma operação de crédito. A meta de atendimento para 2021 foi de 57% do total de clientes elegíveis e o resultado atingiu 64,8% superando a meta em 12,3%, totalizando 41.380 clientes atendidos.

Além disso, o Sebrae possui outros 16 convênios com as Sociedades Garantidoras de Crédito – SGC que concederam R\$ 283,3 milhões em garantias em 2021,

possibilitando a 7,1 mil pequenos negócios obterem crédito junto a mais de 100 instituições financeiras parceiras.

Desde 2019 o Sebrae tem apoiado a criação e operacionalização das Empresas Simples de Crédito. Ao final de 2021 havia 877 ESC cujo capital totalizava R\$ 471,7 milhões. Nesse contexto, no ano de 2021 foi elaborada a consultoria Monte Sua ESC que tem por objetivo orientar o empreendedor, elaborar o plano de negócio e implantar a sua empresa. Essa consultoria foi repassada para 54 colaboradores do Sebrae e 45 consultores terceirizados.

No que se refere à Educação Financeira o Sebrae participou da 8ª Semana Nacional de Educação Financeira tendo realizado 214 iniciativas com 9.787 participantes on-line e 2.243 presencialmente. A Unidade também coordenou o Espaço da Retomada na Feira do Empreendedor que obteve 3.815 visitas e 784 atendimentos realizados pelo Sebrae e instituições financeiras parceiras.

No ano de 2021 o projeto Capital Empreendedor contou com a participação de 270 startups de 25 estados que foram capacitadas em diversas temáticas para se aproximar e negociar com investidores de risco. Desse total, 28 empresas receberam investimentos da ordem de R\$ 16,8 milhões.

Orçamento (R\$ Mil)



Cientes Atendidos



Indicadores de Resultado

Indicador Clientes com Garantia do FAMPE assistidos na fase Pós-Crédito - %

UF	Meta	Executado	% Execução
AC	0,0	100,0	0,0%
AL	0,0	89,0	0,0%
AM	0,0	93,9	0,0%
AP	60,0	88,8	148,0%
BA	0,0	68,4	0,0%
CE	0,0	82,2	0,0%
DF	0,0	79,8	0,0%
ES	0,0	82,6	0,0%
GO	0,0	79,5	0,0%
MA	0,0	81,2	0,0%
MG	0,0	67,4	0,0%
MS	60,0	95,4	159,0%
MT	0,0	75,6	0,0%
PA	0,0	42,8	0,0%
PB	70,0	70,1	100,2%
PE	50,0	53,9	107,7%
PI	0,0	94,0	0,0%
PR	50,0	71,9	143,8%
RJ	0,0	50,6	0,0%
RN	0,0	96,2	0,0%
RO	10,0	65,7	656,7%
RR	0,0	76,7	0,0%
RS	80,0	82,3	102,9%
SC	30,0	69,1	230,4%
SE	0,0	51,6	0,0%
SP	0,0	71,9	0,0%
TO	0,0	94,5	0,0%

Nota: A pactuação de metas dos Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais ocorreu por adesão em 2021, o que justifica a ausência de “Meta” e “% Execução” para alguns Sebrae UF.

UF	Meta	Executado	% Execução
AC	0,0	25,6	0,0%
AL	0,0	20,8	0,0%
AM	0,0	25,2	0,0%
AP	15,0	17,9	119,1%
BA	0,0	14,0	0,0%
CE	0,0	14,0	0,0%
DF	12,0	6,5	54,4%
ES	0,0	16,9	0,0%
GO	0,0	17,7	0,0%
MA	0,0	22,5	0,0%
MG	0,0	16,6	0,0%
MS	10,0	15,8	158,3%
MT	0,0	13,7	0,0%
PA	0,0	15,3	0,0%
PB	30,0	26,3	87,5%
PE	0,0	5,1	0,0%
PI	0,0	10,9	0,0%
PR	5,0	11,4	228,1%
RJ	10,0	10,1	100,6%
RN	12,0	9,0	75,0%
RO	5,0	13,3	266,7%
RR	0,0	23,0	0,0%
RS	0,0	9,6	0,0%
SC	0,0	6,0	0,0%
SE	0,0	19,0	0,0%
SP	0,0	8,6	0,0%
TO	15,0	19,0	126,4%

Nota: A pactuação de metas dos Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais ocorreu por adesão em 2021, o que justifica a ausência de “Meta” e “% Execução” para alguns Sebrae UF.

PROGRAMA NACIONAL: SEBRAE + RECEITAS

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

Em 2021, com a coordenação do Sebrae Nacional, ocorreram entregas estruturantes ao processo de captação de recursos impactando todo o Sistema Sebrae, com aplicação de R\$ 53 mil na execução das ações com foco na capacitação, identificação de editais e pilotos de captação de recursos. Na mesma linha de atuação, o Sebrae/AP, única unidade da federação que apresentou projeto atrelado ao programa, aplicou R\$ 36 mil na execução de suas atividades locais.

Nesse contexto, destaca-se a capacitação de 152 colaboradores do Sistema Sebrae no curso de captação e gestão de recursos promovido pela Universidade Corporativa em parceria com a Rede Filantropia; a identificação e disseminação de 143 editais de captação de recursos para o Sebrae e seus parceiros; e a realização de 3 pilotos de captação de recursos juntamente com o Sebrae/MS, Sebrae/RN e Sebrae/RS. Um dos pilares do programa vincula-se à atuação em rede, com a participação de mais de 100 colaboradores, considerando os 27 Sebrae/UF.

No que tange ao contexto de atuação sistêmica, cabe destacar a aproximação entre as instituições apoiadoras com os projetos captadores de recursos do Sebrae, proporcionando avanço nos resultados do programa, que em 2021 alcançou o índice de geração de receita própria de 9,1% (R\$ 226,2 milhões), superior à meta estabelecida para o ano (5,7%) e aos resultados alcançados no ano de 2020 (R\$ 147,1 milhões e índice de 7,12%).

Orçamento (R\$ Mil)



PROGRAMA NACIONAL: TI 5.0

Aderiram ao programa 17 estados apresentando projetos com valores totalizando R\$ 16,2 milhões.

Os projetos submetidos ao programa foram em sua totalidade visando a modernização do parque tecnológico de backoffice, a aquisição de licenças Office 365, a atualização de datacenter, ferramentas para segurança da informação e hiperconvergência e LGPD.

O total executado no programa em 2021 foi de R\$ 12,9 milhões, representando 79,62% do previsto.

Orçamento (R\$ Mil)



PROGRAMA NACIONAL: TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

O Programa Nacional de Transformação Organizacional busca promover uma atuação compartilhada na prestação de atividades e serviços de suporte do Sistema Sebrae por meio da implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Esse Programa contribui diretamente com o objetivo estratégico “compartilhar e integrar recursos visando a eficiência operacional”.

A estratégia adotada para a implementação do CSC no Sistema Sebrae foi desdobrada em duas fases. A fase inicial (Fase I) consistiu no desenvolvimento do planejamento para a implantação do CSC e teve como objetivos principais subsidiar as instâncias decisórias do Sistema Sebrae e disponibilizar um plano estratégico de implantação e operação para direcionar a fase seguinte de materialização do CSC (Fase II).

Em 2021, a fase de planejamento para a implantação do CSC no Sistema Sebrae (Fase I) foi concluída. A execução do Programa foi de aproximadamente R\$ 362 mil, concentrando-se no planejamento para implementação do CSC, esforço conduzido pelo Sebrae. Desenvolveu-se um trabalho de mobilização dos Sebrae/UF para importância da implantação do Programa, foram realizados mapeamento dos processos de suporte, estudo de viabilidade e de modelos de CSC e o desenvolvimento do plano estratégico de implementação e operação de CSC para o Sistema Sebrae. O esforço empreendido tornou possível a concepção das principais definições e disponibilizou informações e parâmetros necessários para subsidiar as instâncias decisórias do Sistema Sebrae.

Com a conclusão da fase de planejamento, torna-se viável a realização de sondagem de mercado para avaliação de consultorias especializadas em implantação de CSC e dos sistemas mais adequados à operação de um CSC para o Sistema Sebrae, conforme orientações contidas nos estudos e planos elaborados.

Para 2022, além do CSC, o Programa de Transformação Organizacional do Sebrae incorporará mais duas linhas de ação, o T.I. 5.0 e o Sebrae Consult.

Orçamento (R\$ Mil)



5. INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS

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

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

5.4. Base para Elaboração e Apresentação das Informações Orçamentárias

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

5.5. Base de Apresentação das Demonstrações Contábeis

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

5.6. Conceitos e Regras do Orçamento na Visão Contábil

REGIME CONTÁBIL

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

REGIME ORÇAMENTÁRIO

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

A evolução orçamentária, financeira e patrimonial do Sebrae, bem como as principais variações identificadas no período e a conclusão da auditoria independente são escopo das Demonstrações Contábeis de 31/12/2021 e podem ser encontradas no Portal da Transparência (<https://transparencia.sebrae.com.br>).



A força do empreendedor brasileiro.