

Relatório de Gestão 2018



SEBRAE

SEBRAE ESPÍRITO SANTO

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do
Estado do Espírito Santo



SebraeES



@sebrae.es



es.sebrae.com.br

Lista de siglas e abreviações

Sigla	Descrição
ASSAUD	Assessoria de Auditoria Interna
ASSCON	Assessoria de Controle Interno
ASSJUR	Assessoria de Assuntos Jurídicos
ASSOC	Assessoria de Órgãos Colegiados
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CSN	Contribuição Social Nacional
CSO	Contribuição Social Ordinária
DAT	Diretoria de Atendimento
DTC	Diretoria Técnica
GAB	Secretariado
IG	Indicação Geográfica
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
NPS	<i>Net Promote Score</i>
PPA	Plano Plurianual
SGC	Sistema de Gestão de Credenciados
SUP	Superintendência
UADM	Unidade de Administração
UAGRO	Unidade de Atendimento Setorial Agronegócio
UAI	Unidade de Atendimento Individual
UAIS	Unidade de Acesso à Inovação e Sustentabilidade
UAM	Unidade de Acesso à Mercados
UASC	Unidade de Atendimento Setorial Comércio
UASF	Unidade de Acesso a Serviços Financeiros
UASIN	Unidade de Atendimento Setorial Indústria
UASS	Unidade de Atendimento Setorial Serviços
UCE	Unidade de Capacitação Empresarial
UEPO	Unidade de Estratégia, Planejamento e Orçamento
UFC	Unidade de Finanças e Contabilidade
UGC	Unidade de Gestão de Credenciados
UGP	Unidade de Gestão de Pessoas
UGTI	Unidade de Gestão e Tecnologia da Informação
UMC	Unidade de Marketing e Comunicação
PPA	Plano Plurianual

Lista de tabelas

TABELA 1 - IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE	9
TABELA 2 - IDENTIFICAÇÃO DOS ADMINISTRADORES	11
TABELA 3 - UNIDADES DESCENTRALIZADAS	12
TABELA 4 - ORGANOGRAMA FUNCIONAL	12
TABELA 5 - NORMAS SEBRAE/ES	14
TABELA 6 - DESCRIÇÃO DETALHADA DOS INDICADORES ITEM 3.1.1	22
TABELA 7 - RESULTADOS ORÇAMENTÁRIOS ITEM 3.1.1	23
TABELA 8 - DESCRIÇÃO DETALHADA DOS INDICADORES ITEM 3.1.2	27
TABELA 9 - RESULTADOS ORÇAMENTÁRIOS E FÍSICOS ITEM 3.1.2	32
TABELA 10 - DESCRIÇÃO DETALHADA DO INDICADOR ITEM 3.1.3	36
TABELA 11 - RESULTADOS ORÇAMENTÁRIOS E FÍSICOS ITEM 3.1.3	37
TABELA 12 - DESCRIÇÃO DETALHADA DO INDICADOR ITEM 3.1.4	38
TABELA 13 - RESULTADOS ORÇAMENTÁRIOS E FÍSICOS ITEM 3.1.4	39
TABELA 14 - ESTRATÉGIAS RELACIONADAS À GESTÃO	40
TABELA 15 - MACROPROCESSOS	40
TABELA 16 - DESCRIÇÃO DETALHADA DO INDICADOR ITEM 3.2.1	41
TABELA 17 - TABELA COMPARATIVA DO INDICADOR ITEM 3.2.1	41
TABELA 18 - RESULTADOS ORÇAMENTÁRIOS DO ITEM 3.2.1	43
TABELA 19 - RESULTADOS ORÇAMENTÁRIOS DO ITEM 3.2.2	45
TABELA 20 - DESCRIÇÃO DETALHADA DO INDICADOR ITEM 3.2.3	47
TABELA 21 - TABELA COMPARATIVA DO INDICADOR ITEM 3.2.3	47
TABELA 22 - RESULTADOS ORÇAMENTÁRIOS DO ITEM 3.2.4	49
TABELA 23 - DESCRIÇÃO DETALHADA DO INDICADOR ITEM 3.2.5	52
TABELA 24 - TABELA COMPARATIVA DE INDICADORES ITEM 3.2.5	52
TABELA 25 - RESULTADOS ORÇAMENTÁRIOS DO ITEM 3.2.5	52
TABELA 26 - BASE DE CREDENCIADOS SGC	54
TABELA 27 - DESCRIÇÃO DETALHADA DO INDICADOR ITEM 3.2.6	55
TABELA 28 - TABELA COMPARATIVA DO INDICADOR ITEM 3.2.6	55
TABELA 29 - RESULTADOS ORÇAMENTÁRIOS DO ITEM 3.2.6	55
TABELA 30 - DESCRIÇÃO DETALHADA DO INDICADOR ITEM 3.2.7	58
TABELA 31 - TABELA COMPARATIVA DO INDICADOR ITEM 3.2.7	58
TABELA 32 - RESULTADOS ORÇAMENTÁRIOS DO ITEM 3.2.7	59
TABELA 33 - ACESSO AS INFORMAÇÕES DO SEBRAE/ES	71
TABELA 34 - AVALIAÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS PELOS CIDADÃOS-USUÁRIOS	71
TABELA 35 - PRINCIPAIS RECEITAS	74
TABELA 36 - PRINCIPAIS DESPESAS	75
TABELA 37 - RESULTADO FINAL (RECEITAS E DESPESAS)	75
TABELA 38 - DEPRECIÇÃO	76
TABELA 39 - DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	79
TABELA 40 - FORÇA DE TRABALHO E TIPOLOGIA DE CONTRATO	79
TABELA 41 - QUALIFICAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO	80
TABELA 42 - CUSTOS COM PESSOAL	80
TABELA 43 - QUADRO DE PESSOAL COM FUNÇÃO GRATIFICADA	80
TABELA 44 - RISCOS RELACIONADOS À SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL	82
TABELA 45 - ATENDIMENTOS ÀS NORMAS REGULAMENTADORAS	82
TABELA 46 - REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES	83
TABELA 47 - REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES - QUADRO CONSOLIDADO	83
TABELA 48 - PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO	83
TABELA 49 - TRATAMENTO DE DELIBERAÇÕES DO TCU	84
TABELA 50 - TRATAMENTO DE RECOMENDAÇÕES DO ÓRGÃO DE CONTROLE INTERNO	86
TABELA 51 - QUADRO DA SITUAÇÃO DE ATENDIMENTO DAS RECOMENDAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA	87

Lista de gráficos

GRÁFICO 1 - INDICADORES OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.1.1	22
GRÁFICO 2 - ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES	25
GRÁFICO 3 - INDICADORES OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.1.2	26
GRÁFICO 4 - NÚMERO DE MUNICÍPIOS COM POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO IMPLANTADAS	35
GRÁFICO 5 - POTENCIAIS EMPREENDEDORES ATENDIDOS	38
GRÁFICO 6 - IF - ÍNDICE DE FAVORABILIDADE.....	52
GRÁFICO 7 - ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS.....	58
GRÁFICO 8 - MANIFESTAÇÕES OUVIDORIA.....	68
GRÁFICO 9 - REGISTROS SAC 2018	69
GRÁFICO 10 - CLASSIFICAÇÃO DAS MANIFESTAÇÕES DO SAC.....	69
GRÁFICO 11 - TEMPO DE RESPOSTA SAC.....	70
GRÁFICO 12 - MANIFESTAÇÕES SAC POR ASSUNTO.....	70
GRÁFICO 13 - PRINCIPAIS RECEITAS	74
GRÁFICO 14 - PRINCIPAIS DESPESAS	75

Lista de figuras

FIGURA 1 - MISSÃO, VISÃO E VALORES	13
FIGURA 2 - MODELO DE NEGÓCIO SEBRAE/ES	13
FIGURA 3 - CENÁRIO CAPIXABA	14
FIGURA 4 - ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	15
FIGURA 5 - DIFICULDADES E DESAFIOS	16
FIGURA 6 - O CLIENTE SEBRAE	16
FIGURA 7 - FORMAS DE ATENDIMENTO SEBRAE.....	17
FIGURA 8 - FOCOS DE ATUAÇÃO SEBRAE	17
FIGURA 9 – INSTRUMENTOS DE ATENDIMENTO.....	18
FIGURA 10 - MAPA ESTRATÉGICO INTEGRADO E SIMPLIFICADO.....	19
FIGURA 11 - MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	20
FIGURA 12 - MAPA INTEGRADO – DA VISÃO ÀS INICIATIVAS.....	20
FIGURA 13 - OPERACIONALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	27
FIGURA 14 - MODELO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA SEBRAE/ES.....	48
FIGURA 15 - PROJETOS DE CAPTAÇÃO RECURSO NACIONAL	50
FIGURA 16 - PAINEL BI DEMANDAS SEBRAETEC	56
FIGURA 17 - NOVA SEDE SEBRAE/ES	57
FIGURA 18 - MAPA ESTRATÉGICO	60
FIGURA 19 - METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	62
FIGURA 20 - MODELO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA	62
FIGURA 21 - ORGANOGRAMA	65
FIGURA 22 - MODELO DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS	66
FIGURA 23 - INDICADORES DE SATISFAÇÃO DOS CIDADÃOS-USUÁRIOS OU CLIENTES.....	72
FIGURA 24 - PESQUISA DE SATISFAÇÃO, APLICABILIDADE E EFETIVIDADE (SAE)	73

Sumário

1- Apresentação	8
2- Visão geral da unidade prestadora de contas	9
2.1- Identificação da unidade	9
2.2- Finalidade e competências institucionais	13
2.3- Ambiente de atuação	14
3- Planejamento organizacional e desempenho orçamentário e operacional	19
3.1- Resultados da gestão e dos objetivos estratégicos.....	19
3.2- Informações sobre a gestão	39
3.3- Estágio de implementação do planejamento estratégico	60
4- Governança	64
4.1- Descrição das estruturas de governança	64
4.1.1 Organograma.....	65
4.2- Gestão de riscos e controles internos.....	65
5- Relacionamento com a sociedade	68
5.1- Canais de acesso do cidadão.....	68
5.2- Mecanismos de transparência sobre a atuação da unidade	71
5.3- Avaliação dos produtos e serviços pelos cidadãos-usuários.....	71
6- Desempenho financeiro e informações contábeis	74
6.1- Desempenho financeiro do exercício.....	74
6.2- Principais contratos firmados	76
6.3- Transferências, convênios e congêneres	76
6.4- Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos	76
6.5- Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade e cálculos referentes à gratuidade dos cursos	78
6.6- Demonstrações contábeis exigidas pela NBC T 16.6 e notas explicativas	79
6.7- Demonstrações contábeis e notas explicativas feitas de acordo com legislação específica	79
7- Áreas especiais da gestão	79
7.1- Gestão de pessoas, terceirização e custos relacionados	79
7.2- Remuneração do corpo de dirigentes e conselheiros.....	82
7.3- Gestão de patrimônio imobiliário	83
7.4- Gestão ambiental e sustentabilidade	83
8- Conformidade da gestão e demandas de órgãos de controle	84
8.1- Tratamento de deliberações do TCU	84
8.2- Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno	85
8.3 - Tratamento de recomendações da Auditoria Interna	86

9- Apêndices	87
9.1- Demonstrações contábeis consolidadas das entidades do Sistema	87
10 – Anexo: banco de dados	87
6.2 – Principais Contratos Firmados.....	87
6.3.2 – Outros Convênios e Congêneres	87
10.1- Licitações e Contratos	87
10.2- Transferências de recursos	87
10.3- Receitas a entidade	87
10.4- Despesas da entidade	87
10.5- Recursos humanos	87
10.6- Atendimentos por Instrumento	87
10.7- Relatório Prestação de Contas 2018	87
10.8- Parecer da Auditoria Independente.....	87
10.9- Parecer da Auditoria Interna.....	87
10.10- Parecer do Conselho Fiscal.....	87

1-Apresentação



Luiz Henrique Toniato
Diretor de Atendimento



Pedro Gilson Rigo
Diretor Superintendente



José Eugênio Vieira
Diretor Técnico

O presente relatório foi elaborado em conformidade com a Decisão Normativa do Tribunal de Contas da União nº TCU 170/2018, observando ainda a estrutura e requisitos estabelecidos pelo sistema e-Contas, para o relato das atividades do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Espírito Santo - SEBRAE/ES, parte integrante do Sistema SEBRAE, que vem há mais de 40 anos promovendo o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentando o empreendedorismo, como forma de fortalecer a economia estadual.

A leitura do cenário econômico, político e social do País, do Estado e dos Pequenos Negócios, bem como a análise do desempenho passado e projeções sobre a evolução da instituição no período, estabeleceram os principais desafios e oportunidades da atuação em 2018. Ano este, que se mostrou desafiador devido às circunstâncias críticas que se apresentaram desde 2016, tanto no cenário econômico nacional, como estadual. Tal cenário, afetou empregos e pequenos negócios capixabas, e somados, se refletiram num maior empenho das equipes para garantir os resultados institucionais.

Frente a tal realidade, este relato evidencia o amadurecimento em termos de gestão institucional, que contribuiu não somente para a redução de custos operacionais, gerou novas oportunidade por meio do início da Transformação Digital do Sistema Sebrae, além de manter o comprometimento dos colaboradores. Essa transformação digital relatada, transversal a toda a organização, vem estabelecendo um modelo dual de negócios – digital e convencional, de forma a tornar o Sebrae mais ágil, com maior inteligência em dados e negócios, reduzindo custos, aumentando a capacidade de atendimento, ampliando sobretudo o valor das entregas aos clientes.

Por acreditarmos que este movimento não se trata de algo passageiro, nem de uma tendência futura – mas de uma realidade posta, ações prementes são requeridas do SEBRAE/ES para 2019, objetivando preservar seus propósitos e sua relevância, exponenciando sua capacidade de atender, a saber:

- Reorientação da política de gestão de pessoas para o modelo ágil e desenvolvimento de uma cultura interna de inovação aberta;
- Estabelecimento de um ambiente tecnológico, capaz de suportar o modelo de negócio digital e tratamento dos dados, principais ativos tangíveis da organização e da inteligência de negócios;
- Revisão e aprimoramento dos processos de gestão, visando sua simplificação;
- Fortalecimento do conjunto de ações que comunicam e promovem ainda maior transparência e uma melhor gestão de riscos.

Todas as medidas, relatadas e propostas, executadas ou em andamento, estão direcionadas para elevar, ainda mais, o nível e o valor das entregas para os nossos clientes e sociedade.

2- Visão geral da unidade prestadora de contas

2.1- Identificação da unidade

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Espírito Santo – SEBRAE/ES

Poder e órgão de vinculação	
Poder: Executivo	
Órgão de vinculação: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE/NA e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC	
Identificação da Unidade Jurisdicionada (UJ)	
Natureza jurídica: Serviço social autônomo	CNPJ: 27.364.462/0001-44
Principal atividade: Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica	Código CNAE: 70.20-4-00
Contatos	
Telefones/fax: 27 0800 570 0800 / 27 3041-5500	
Endereço postal: Rua Belmiro Rodrigues da Silva, 170, Enseada do Suá, Vitória/ES, CEP: 29.050-435	
Endereço eletrônico: www.es.sebrae.com.br https://transparencia.sebrae.com.br/	
Página na internet: www.es.sebrae.com.br https://transparencia.sebrae.com.br/	

Tabela 1 - Identificação da unidade

Identificação dos administradores			
Cargo	Nome	CPF	Período de gestão
Presidente do CDE/ES	Marcos Guerra	488.036.267-00	01/01/18 a 31/12/18
Membros do Conselho Nacional/Regional			
Representante Titular da ADERES	Edilson João Rodes	998.364.247-68	01/01/18 a 26/11/18
Representante Titular da ADERES	Sandra Viana Rios	031.609.317-30	27/11/18 a 31/12/18
Representante Suplente da ADERES	Walter de Souza Siqueira	303.565.848-01	01/01/18 a 31/12/18
Representante Titular do Banco do Brasil	Cássio Benedito Daltoé	070.452.198-90	01/01/18 a 20/08/18
Representante Titular do Banco do Brasil	Eliane Moura Gascon	112.324.698-07	21/08/18 a 31/12/18
Representante Suplente do Banco do Brasil	Breno Alves de Toledo	182.006.028-42	01/01/18 a 11/05/18
Representante Suplente do Banco do Brasil	Saulo Santos Vieira	016.884.475-39	16/05/18 a 31/12/18
Representante Titular do BANDES	Aroldo Natal Silva Filho	667.300.587-49	01/01/18 a 31/12/18
Representante Suplente do BANDES	Everaldo Colodetti	732.032.547-00	01/01/18 a 31/12/18
Representante Titular da Caixa	Geraldo Lorencini	698.147.597-91	01/01/18 a 31/12/18
Representante Suplente da Caixa	Margareth Vieira Ribeiro	862.384.507-20	01/01/18 a 31/12/18
Representante Titular da FACIAPES	Amarildo Selva Lovato	765.006.677-00	01/01/18 a 25/11/18
Representante Titular da FACIAPES	Carlos Humberto Mannato	574.807.887-20	26/11/18 a 31/12/18

Identificação dos administradores			
Cargo	Nome	CPF	Período de gestão
Representante Suplente da FACIAPES	Moacyr Bonelli	014.557.537-34	01/01/18 a 31/12/18
Representante Titular da FAES	Júlio da Silva Rocha Júnior	243.666.097-20	01/01/18 a 31/12/18
Representante Suplente da FAES	Arízio Varejão Passos Costa	014.694.447-04	01/01/18 a 31/12/18
Representante Titular da FECOMÉRCIO e Vice-Presidente	José Lino Sepulcri	036.072.597-04	01/01/18 a 31/12/18
Representante Suplente da FECOMÉRCIO	Idalberto Luiz Moro	416.456.777-53	01/01/18 a 31/12/18
Representante Titular da FETRANSPORTES	Jerson Antonio Picoli	216.264.647-15	01/01/18 a 31/12/18
Representante Suplente da FETRANSPORTES	Sandro Marcolano Perovano	985.905.297-20	01/01/18 a 02/04/18
Representante Suplente da FETRANSPORTES	Edinaldo Loureiro Ferraz	252.075.987-91	03/04/18 a 31/12/18
Representante Titular da FINDES e Presidente	Marcos Guerra	488.036.267-00	01/01/18 a 31/12/18
Representante Suplente da FINDES	Gibson Barcelos Reggiani	418.330.827-53	01/01/18 a 06/04/18
Representante Suplente da FINDES	Luiz Henrique Toniato	282.515.657-00	24/04/18 a 22/11/18
Representante Titular do IDEIES	Egídio Malanquini	488.779.727-34	01/01/18 a 06/04/18
Representante Titular do IDEIES	Leonardo de Castro	015.314.157-33	24/04/18 a 31/12/18
Representante Suplente do IDEIES	Flávio Sérgio Andrade Bertollo	860.699.777-34	01/01/18 a 06/04/18
Representante Suplente do IDEIES	Egídio Malanquini	488.779.727-34	24/04/18 a 31/12/18
Representante Titular da OCB/ES	Pedro Scarpi Melhorim	862.999.487-87	01/01/18 a 31/12/18
Representante Suplente da OCB/ES	Carlos André Santos de Oliveira	751.014.837-53	01/01/18 a 31/12/18
Representante Titular do SEBRAE/NA	Magaly Tânia Dias de Albuquerque	529.278.067-72	01/01/18 a 31/12/18
Representante Suplente do SEBRAE/NA	Alexandre de Oliveira Ambrosini	022.578.417-35	01/01/18 a 31/12/18
Representante Titular da UFES	Neyval Costa Reis Júnior	031.981.147-64	01/01/18 a 31/12/18
Representante Suplente da UFES	Antonio Alberto Ribeiro Fernandes	423.340.807-30	01/01/18 a 31/12/18
Membro Titular do Conselho Fiscal e Presidente	Jayr Scalzer	578.315.137-87	01/01/18 a 31/12/18
Membro Titular do Conselho Fiscal	Aminthas Loureiro Junior	016.203.618-33	01/01/18 a 31/12/18
Membro Titular do Conselho Fiscal	Victor Henrique Ribeiro Lima	124.196.467-03	01/01/18 a 31/12/18
Membro Suplente do Conselho Fiscal	Fabricio Zouain Miranda	913.306.297-87	01/01/18 a 31/12/18
Membro Suplente do Conselho Fiscal	Luiz Pinto de Oliveira Filho	190.089.107-72	01/01/18 a 31/12/18
Membro Suplente do Conselho Fiscal	Antonio Heuder Brumatti	775.709.107-10	01/01/18 a 31/12/18
Diretores			

Identificação dos administradores			
Cargo	Nome	CPF	Período de gestão
Diretor-Superintendente	José Eugênio Vieira	036.111.327-72	01/01/18 a 31/12/18
Diretor de Atendimento	Ruy Dias de Souza	353.804.627-15	01/01/18 a 31/12/18
Diretor Técnico	Benildo Denadai	317.839.967-49	01/01/18 a 31/12/18
Gerentes			
Gerente Adjunta	Adriana da Silva Rocha	034.550.326-05	01/01/18 a 31/12/18
Gerente	Aline Tesch Simon	077.487.187-33	01/01/18 a 31/12/18
Gerente	Alline Zanoni Rodrigues Batista	098.018.077-50	01/01/18 a 31/12/18
Gerente	Carla Maia Matos	110.112.957-33	01/01/18 a 31/12/18
Gerente	Carlos Augusto de Magalhaes	009.194.036-20	01/01/18 a 31/12/18
Gerente	Christiane Barbosa e Castro	024.514.737-38	01/01/18 a 31/12/18
Gerente	Clovis Grimaldo Couto Júnior	076.522.787-83	01/01/18 a 31/12/18
Gerente	Daniela Gomes Negri	030.943.707-56	01/01/18 a 25/10/18
Gerente	Edmilson Miranda de Oliveira	252.171.007-53	01/01/18 a 17/12/18
Gerente	Eduardo Rodrigo Donateli Simões	027.503.447-00	01/01/18 a 31/12/18
Gerente	Flavia Lessa Pena Nascimento	088.961.147-56	01/01/18 a 31/12/18
Gerente	Gabriela Alves de Souza Freire	068.593.557-43	01/01/18 a 31/12/18
Gerente	Gildo leite de Rezende	104.785.826-68	01/01/18 a 31/12/18
Gerente	Herberth Andrade de Paiva Gonçalves	084.959.007-85	01/01/18 a 31/12/18
Gerente	Ivair Segheto Junior	026.300.386-88	01/01/18 a 31/12/18
Gerente	Izolina Passos Siqueira	621.360.387-53	01/01/18 a 31/12/18
Gerente	Janine Bebbber Chamon	575.441.667-91	01/01/18 a 31/12/18
Gerente	Joao Vicente Pedrosa Moreira	002.934.577-43	01/01/18 a 31/12/18
Gerente	Leonidio Maciel Pinheiro Filho	031.212.567-42	01/01/18 a 31/12/18
Gerente	Monica Braga Ronchetti Ferri	471.828.737-53	01/01/18 a 31/12/18
Gerente	Renata Agostini Vescovi	020.032.097-19	01/01/18 a 31/12/18
Gerente	Renato da Silva Fanzeres	891.197.897-34	01/01/18 a 31/12/18

Tabela 2 - Identificação dos administradores

2.1.1 - ADR - Agencias de Desenvolvimento Regional

Unidades descentralizadas				
Nome	Principal atividade	Responsável	Telefone e e-mail	Endereço
ADR Aracruz	Atendimento Regional	Anderson dos Santos Baptista	27 3256.6276 27 3256.6420 27 98818.8361 anderson.baptista@es.sebrae.com.br	R. 15 de Novembro, nº 92, Centro
ADR Cachoeiro	Atendimento Regional	Luciana Nogueira da Silva	28 3521.0880 28 3522.0228 28 98804.6453 luciana.silva@es.sebrae.com.br	Av. Beira Rio, S/N. Bairro Guandu
ADR Colatina	Atendimento Regional	Sirlene Merellis Pinheiro	27 3721.4347 27 3711.0529 27 98837.1006 sirlene.merellis@es.sebrae.com.br	R. Michel Dalla nº 66 - 1o andar Centro
ADR Guaçuí	Atendimento Regional	Renato José Lopes Machado	28 3553.1410 28 3553.1360 28 98804.0865 renato.machado@es.sebrae.com.br	R. Capitão Waldir Alves de Siqueira, nº 240 - Centro

Unidades descentralizadas				
Nome	Principal atividade	Responsável	Telefone e e-mail	Endereço
ADR Guarapari	Atendimento Regional	Rodrigo Nascimento Rodrigues	27 3361.1918 27 3361.8418 27 99612.2969 rodrigo.rodrigues@es.sebrae.com.br	R. Joaquim Fonseca, nº 244 - Muquiçaba
ADR Linhares	Atendimento Regional	Jarbas Bolsoni Rosario	27 3371.1069 27 3371.1258 jarbas.rosario@es.sebrae.com.br	R. Rufino de Carvalho, nº 819 - lojas 1 e 2 Centro
ADR Nova Venécia	Atendimento Regional	Anna Paula Lobo	27 3752.7504 27 99732.8117 anna.lobo@es.sebrae.com.br	R. Alegre, nº 62 Centro
ADR São Mateus	Atendimento Regional	Wellington Taquetti Boldrini	27 3767.2015 wellington.boldrini@es.sebrae.com.br	R. Monsenhor Guilherme Schimitz, nº 817 - Bairro Sernamby
ADR Venda Nova do Imigrante	Atendimento Regional	Christina Haddad Souza Vieira	28 3546.1700 28 98809.3338 cristina.vieira@es.sebrae.com.br	R. Alberto Savarize, nº 37 - loja 01 - Vila Betania
ADR Vitória	Atendimento	Silvia Anchieta de Paula	27 3041.5693 silvia.paula@es.sebrae.com.br	R. Belmiro Rodrigues da Silva, nº 170 - Enseada do Suá.

Tabela 3 - Unidades Descentralizadas

2.1.2 – Organograma Funcional

Cargo	Quantidade de empregados que transitou pela Folha de Pagamento (movimentação 2018) <i>Vide Anexo – 10.5 – Recursos Humanos</i>	Quantidade de Empregados Ativos na Folha em 31/12/2018 (folha final de 2018) <i>Vide Anexo – 10.5 – Recursos Humanos</i>
Analista Técnico I	89	81
Analista Técnico II	23	22
Analista Técnico III	1	0
Aprendiz	6	5
Assessor	11	8
Assistente I	60	57
Assistente II	19	18
Chefe de Gabinete	1	1
Diretor de Atendimento	1	0
Diretor Superintendente	1	1
Diretor Técnico	1	0
Gerente	21	19
Gerente Adjunto	1	1

Tabela 4 - Organograma funcional – Quadro

2.2- Finalidade e competências institucionais



De acordo com o seu Estatuto Social, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Espírito Santo – SEBRAE/ES é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo, regulada pelo seu Estatuto, designada simplificada como SEBRAE/ES.

Figura 1 - Missão, Visão e Valores

2.2.1- Modelo de Negócio

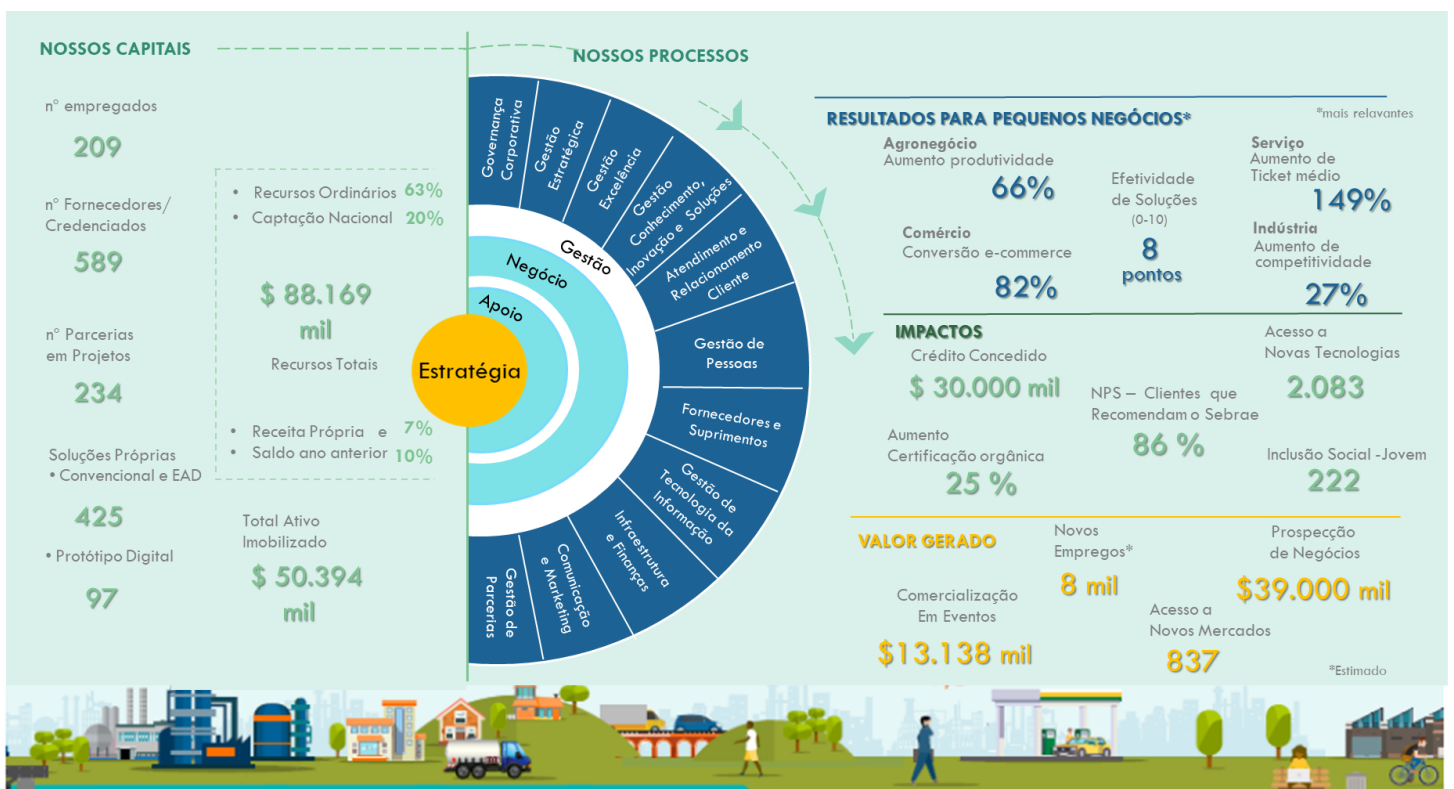


Figura 2 - Modelo de Negócio SEBRAE/ES

Normas SEBRAE/ES	
Norma	Endereço para acesso
Resolução CDE/ES Nº 039/2012 - Regimento Interno do CDE/ES	Portal da Transparência http://transparencia.sebrae.com.br/ Portal dos Conselhos http://conselho.es.sebrae.com.br
Resolução CDE/ES Nº 025/2015 - Regimento Interno do CF/ES	
Resolução CDE/ES Nº 026/2015 - Estatuto Social do SEBRAE/ES	
Resolução CDE/ES Nº 016/2017 - Manual do Sistema de Gestão de Pessoas do SEBRAE/ES	
Resolução CDE/ES Nº 023/2017 - Regimento Interno do SEBRAE/ES	
Resolução CDE/ES Nº 014/2018 - Regimento Interno do Comitê de Compliance do SEBRAE/ES	
Resolução CDE/ES Nº 012/2018 - Alçadas Decisórias para a Diretoria Executiva do SEBRAE/ES	

Tabela 5 - Normas Sebrae/ES

2.3- Ambiente de atuação

2.3.1- Ambiente externo

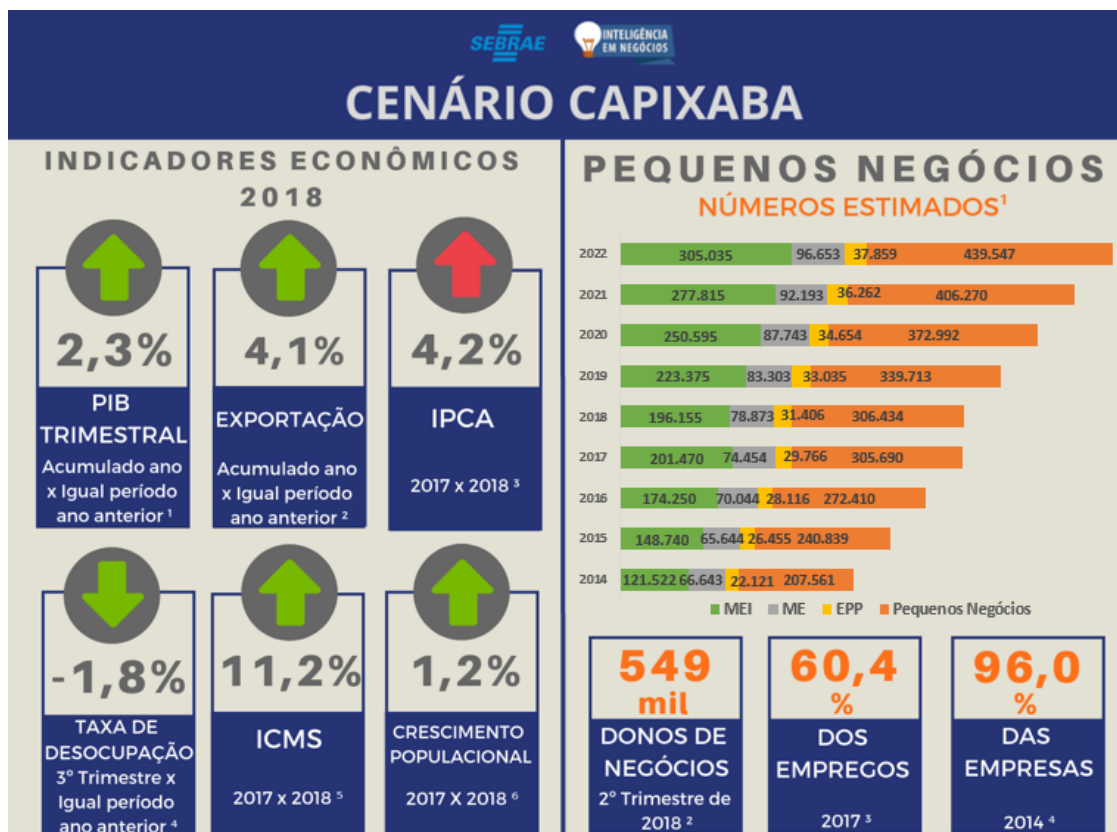


Figura 3 - Cenário Capixaba

¹ IJSN, Panorama Econômico, 3º trimestre/2018

² IJSN, Panorama Econômico, 3º trimestre/2018

³ IBGE, Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo - dezembro/2018

⁴ IJSN, Mercado de Trabalho no Espírito Santo - 3º trimestre de 2018

⁵ IJSN, principais receitas do Estado do Espírito Santo (dezembro/2018)

⁶ IBGE, Projeção da população do Brasil e UF - período 2010-2060

¹ O Público do Sebrae, 2018 (valores estimados)

² DataSebrae, a partir de IBGE/PNAD

³ DataSebrae, a partir de RAIS/MTE

⁴ DataSebrae, a partir de Receita Federal

Com relação ao ambiente socioeconômico estadual, o ano de 2018 apresentou crescimento, na comparação com ano anterior, em cinco dos seis indicadores acompanhados, conforme últimos dados divulgados, apresentados na figura 2.

Outros indicadores demonstram a importância dos Pequenos Negócios para a economia: 549 mil donos de pequenos negócios/empreendedores no estado, 60,4% dos empregos gerados e 96,0% do total de empresas.

Um aspecto importante é a análise da concorrência do SEBRAE/ES, que é feita no momento da definição do Mapa de Perfil – ferramenta do Programa interno de Excelência na Gestão (PSEG/MEG®), onde a concorrência é mapeada a cada ciclo de avaliação do programa, conforme elencado abaixo no último ciclo do Programa.



Figura 4 - Análise da Concorrência

Além das análises já mencionadas do ambiente de atuação, é necessário destacar quatro características marcantes do momento atual: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, que vem impactando o ambiente de negócios e, conseqüentemente, gerando novos desafios para SEBRAE/ES e os Pequenos Negócios. Tal impacto é fruto do grande fluxo de informação, das novas tecnologias e da economia digital.

A pesquisa “Transformação Digital nas MPE”, realizada pelo SEBRAE/NA em julho de 2018, mostra que, no Espírito Santo: 90% das empresas utilizam o celular, 69% se comunicam com clientes pela internet, 26% já fizeram um curso pela internet e 46% utilizam o Google para quando precisam de ajuda para o seu negócio, 33% nunca usaram o site do SEBRAE, entre outras informações. Maiores detalhes <https://datasebrae.com.br/transformacao-digital-das-mpe/>

Diante deste contexto, elencou-se as Ameaças e Oportunidades do SEBRAE/ES:

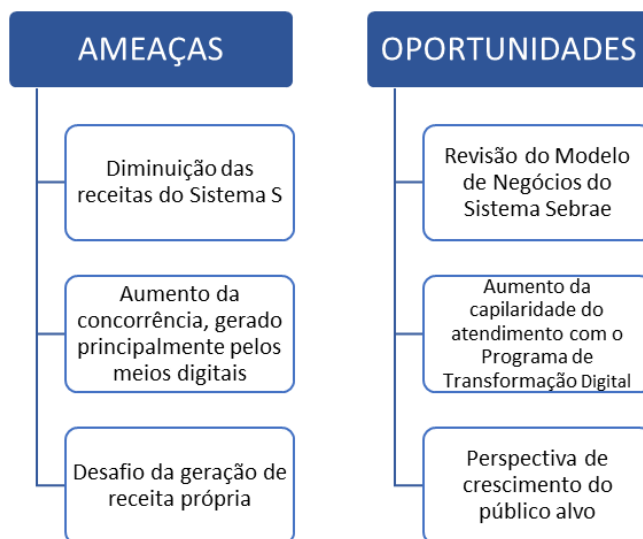


Figura 5 - Dificuldades e Desafios

2.3.2- Ambiente interno

O público do Sistema Sebrae, representado na figura 5 abaixo, se constitui de pequenos negócios, formalizados ou não, em atividade ou em fase de constituição, na zona urbana ou rural. O porte dos empreendimentos, se caracteriza pelo nível de faturamento limitado em até R\$ 4,8 milhões reais/ano.

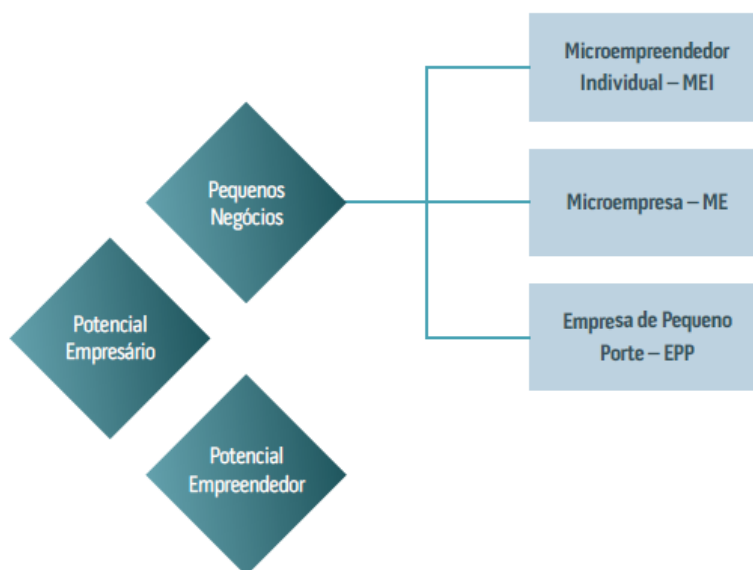


Figura 6 - O cliente Sebrae

Por outro lado, potenciais empreendedores são aqueles que tem a pretensão/necessidade de gerar renda por meio de uma ideia de negócio.

O SEBRAE/ES dispõe de formas de acesso presencial ou remoto, nas seguintes modalidades, apresentadas na figura 6.



Figura 7 - Formas de atendimento Sebrae

Fonte: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>

O atendimento do SEBRAE/ES pode dar-se de forma individual/espontânea, onde as pessoas procuram o Sebrae visando empreender em um novo negócio ou buscando melhorar suas empresas já em funcionamento, ou ainda buscando uma ideia de negócio. Nestes casos as soluções ofertadas são de aplicação individual - para a empresa, empresário ou empreendedor, conforme necessidade identificada pela trilha do atendimento.

No atendimento coletivo/segmentado, grupos de empresas, pertencentes a segmentos econômicos ou regiões estrategicamente escolhidas pelo Sebrae, são alvos de projetos de atendimento, visando o alcance de resultados comuns ao grupo de empresas do segmento trabalhado ou do território escolhido. Neste caso, as soluções necessárias são orquestradas pelo gestor de projeto – técnico do Sebrae, conforme diagnóstico de identificação das principais deficiências do grupo.

As principais soluções do Sebrae, estão agrupadas por tema de gestão, representados na figura 7 abaixo, e são ofertadas conforme a disponibilidade e necessidade identificadas dos empresários/empreendedores, relacionadas na figura 8 – Instrumentos de atendimento.

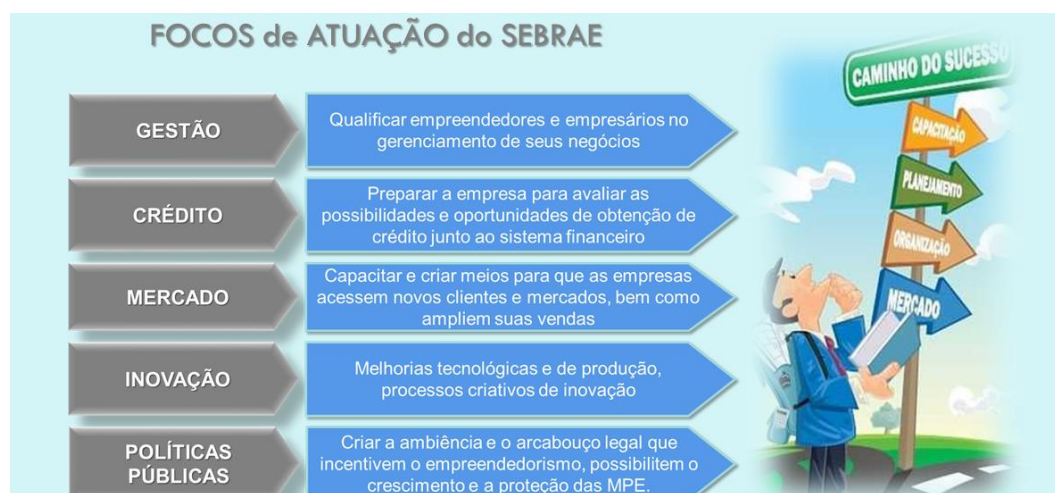


Figura 8 - Focos de atuação Sebrae

FERRAMENTAS OFERECIDAS

PUBLICAÇÕES	PALESTRAS	CURSOS	CONSULTORIAS	PLANOS DE NEGÓCIOS E DE VIABILIDADE	RODADAS E ENCONTROS DE NEGÓCIOS	FEIRAS E EVENTOS EMPRESARIAIS	ENCONTROS DE CRÉDITO
Autores e conteúdos selecionados, impressos, audiovisuais ou digitais, todos editados com linguagem simples e custos acessíveis.	Conteúdos formatados para a sensibilização dos empreendedores quanto a temas específicos de gestão, compondo exposições breves encorpadas com um rico material de apoio didático.	Conteúdos formatados para a qualificação dos empreendedores quanto a temas específicos de gestão, compondo exposições mais prolongadas de até 40 horas, encorpadas com um rico material de apoio didático	Profissionais selecionados, credenciados e capacitados quanto à realidade de negócios das MPE, que prestam serviços <i>in loco</i> , nas empresas, diagnosticando, prescrevendo e auxiliando na implantação de melhorias.	Consultorias específicas para o levantamentos de informações primárias e secundárias, bem como a estruturação das ideias, projetos, atividades e diferenciais competitivos de empresas nascentes ou já em operação.	Metodologias próprias para aproximar grandes compradores dos ofertantes de pequenos negócios, criando oportunidades de negócios e relacionamentos entre as partes.	Análise, seleção e operacionalização de ações de pequenos negócios, em feiras e eventos empresariais, visando a obtenção de benchmarks, o acesso a novos compradores, a análise da concorrência e a comercialização de produtos e serviços.	Articulação com parceiros do mercado financeiro (bancos) para orientar e apresentar diretamente aos pequenos negócios atendidos pelo Sebrae as linhas e condições de crédito disponíveis em nosso mercado.

Figura 9 – Instrumentos de Atendimento

O portfólio disponível e programação disponível pode ser consultado/acessado conforme portal: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>.

O Sebrae avalia frequentemente seu relacionamento com o público atendido, seja por meio de pesquisas de satisfação, efetividade, aplicabilidade dos produtos oferecidos, ou ainda por meio de pesquisas dos resultados alcançados pelos projetos, juntos aos grupos de empresários atendidos, conforme detalhado no capítulo 3 – Planejamento Organizacional, item 3.1 – Resultados da gestão.

Além disso o Sebrae dispõe de canais de relacionamento, como Ouvidoria, SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente, 0800, dentre outros, conforme detalhado no capítulo 5 - Relacionamento com a Sociedade.

Diante deste contexto, elencou-se as Forças e as Oportunidades de Melhoria do SEBRAE/ES:



3- Planejamento organizacional e desempenho orçamentário e operacional

3.1- Resultados da gestão e dos objetivos estratégicos

O Planejamento Estratégico do SEBRAE/ES (2014-2022), constituído em alinhamento com direcionamento estratégico do Sistema Sebrae, permanece vigente e teve seus indicadores revisados, conforme Plano Estratégico 2018/2019. A figura 9, apresenta o plano e respectivos indicadores, de forma simplificada.

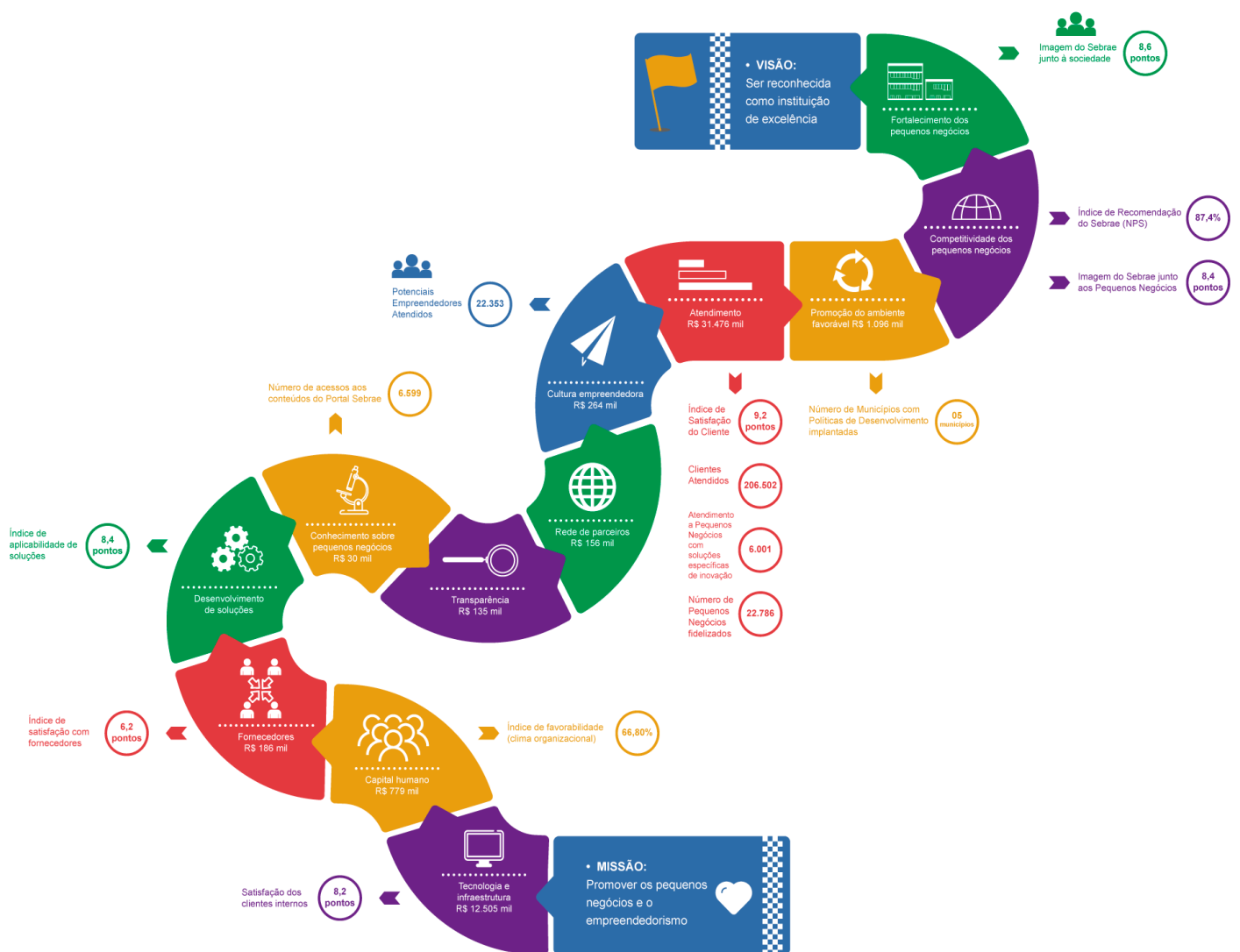


Figura 10 - Mapa Estratégico Integrado e Simplificado

A forma como o SEBRAE/ES monitora o alcance da sua estratégia está definido pelo modelo de gestão estratégica, apresentado na figura 10. Tal modelo prevê um processo de análise do desempenho da estratégia, por meio do comitê de RAE – Reunião de Análise Estratégica. Estas reuniões têm como principal objetivo, analisar o mapa estratégico situacional, discutindo gargalos e propondo ações de contingência. Este modelo de gestão prevê ainda, o monitoramento de indicadores operacionais, em reuniões mais frequentes por meio do comitê de RM – Reunião de Monitoramento da Carteira, com

discussões de gargalos e que resultam em planos de ação, visando contornar os problemas mais urgentes e que possam vir a afetar os indicadores estratégicos.



Figura 11 - Modelo de Gestão Estratégica

A figura a seguir representa o Plano Estratégico Simplificado, sua vinculação com as principais “bandeiras estratégicas” e o total de iniciativas responsáveis por movimentar a estratégia planejada.

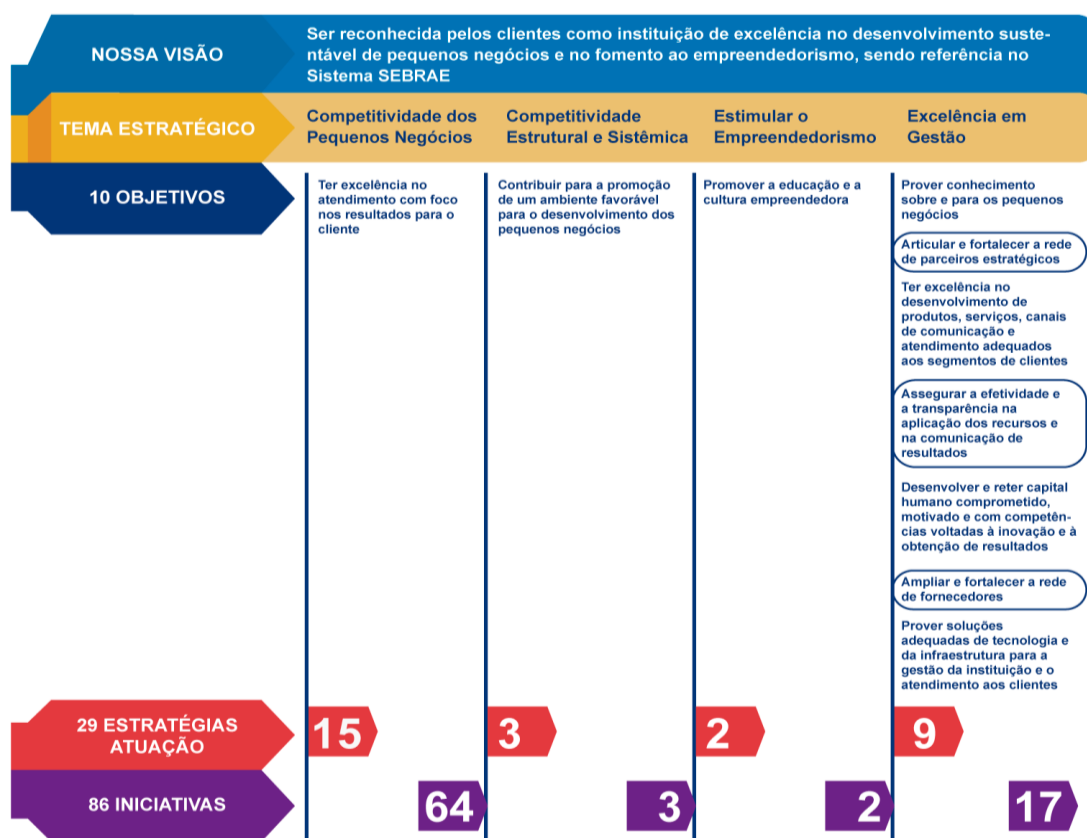


Figura 12 - Mapa Integrado – Da visão às Iniciativas

Os resultados mais relevantes, são apresentados nos itens a seguir, detalhando o desempenho do plano estratégico em relação a cada objetivo estratégico, suas metas, recursos e as ações de maior significância.

3.1.1 PI1 - Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios e PI2 - Contribuir para o desenvolvimento do Estado por meio do fortalecimento dos pequenos negócios

Perspectiva PARTES INTERESSADAS

i. Descrição

Descrição geral	
Ser reconhecido como líder em soluções adequadas para o fomento à criação e desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, promovendo aperfeiçoamento dos empreendedores e a competitividade das empresas, como também	
Atuar para o desenvolvimento do Estado por meio do fortalecimento dos pequenos negócios e da disseminação da cultura empreendedora. Comunicar à sociedade de forma transparente a atuação do SEBRAE/ES e os resultados obtidos em benefício dos nossos clientes.	
Responsável	SEBRAE/NA

ii.- Análise

ii.a- Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada.

Com base na leitura dos cenários relatados anteriormente, capítulo 2 item 2.3 – Ambiente de atuação, o ano de 2018 se mostrou bastante desafiador, devido às circunstâncias críticas que se apresentaram no cenário econômico desde 2016, agravadas pelas intempéries de 2017, e que tiveram um começo de recuperação em 2018. Tal cenário, afetou a forma do Sebrae se relacionar com seus clientes, exigindo das equipes maior empenho, para garantir os resultados institucionais estabelecidos anteriormente.

Diante de tal realidade, novas oportunidade foram identificadas e por meio de ações transversais como o SEBRAE Digital, um novo modelo dual de negócios – digital e convencional - foi sendo estabelecido, de forma a tornar o Sebrae mais ágil, direcionado por dados, mais econômico e inovador, ampliando sua capacidade de atendimento e ampliando sobretudo, o valor das entregas aos clientes.

ii.b- Análise dos indicadores de resultado.

O indicador de “Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento” apresentado abaixo, mostra que nas condições de recuperação de cenário, anteriormente descrito e com a presença de tantas incertezas, a meta de 70% foi bastante audaz. Além disso, muitos dos indicadores de resultados de projetos que influenciaram esta taxa, não foram suficientes para refletir as reais mudanças ocorridas na realidade dos pequenos negócios atendidos em projetos. Isso devido às muitas mudanças de estratégia de abordagem de público tiveram que ser adotadas, visando contornar novos gargalos enfrentados, tanto no cenário político, como ambiental.

Outo fator a considerar no desempenho desse indicador é a não medição de 16,8% de projetos, devido a peculiaridades impeditivas, relatadas no item 3.2.1 P4 - *Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.*

Visando registrar, contudo, o real valor entregue aos clientes e potenciais empreendedores, valor este que não pode ser percebido pelos indicadores impostos pelas estratégias nacionais, adotou-se como premissa relatar, resultados de transbordamentos, ou seja, resultados qualitativos percebidos. Essa premissa se torna importante para compreensão do desempenho bastante favorável do indicador “NPS – nível de recomendação do Sebrae pelos clientes atendidos”, e do indicador “Imagem do Sebrae

junto aos pequenos negócios”, em contraposição ao desempenho da taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento.

O indicador de imagem do Sebrae junto a Sociedade, nos alerta para o fato de que o Sebrae como sistema, precisa ser mais relevante, reforçando a necessidade de se dar a conhecer por um número cada vez maior de clientes e potenciais clientes, onde a era digital em que vivemos traz importantes ferramentas para que isso possa se tornar uma realidade.

Por outro lado, entende-se que tanto para o indicador “Imagem do Sebrae junto a Sociedade”, como para o indicador “Índice de efetividade do atendimento”, estão com uma meta e realização num patamar bastante elevado (realizado de 8,6 e 8,0 pontos numa escala de 1-10, respectivamente) e portando requer uma nova visão de análise, para que o desempenho institucional possa ser melhorado; já não medindo conformidade e sim compreendendo inconformidades e insucessos na efetividade das soluções entregues/atendimentos realizados.

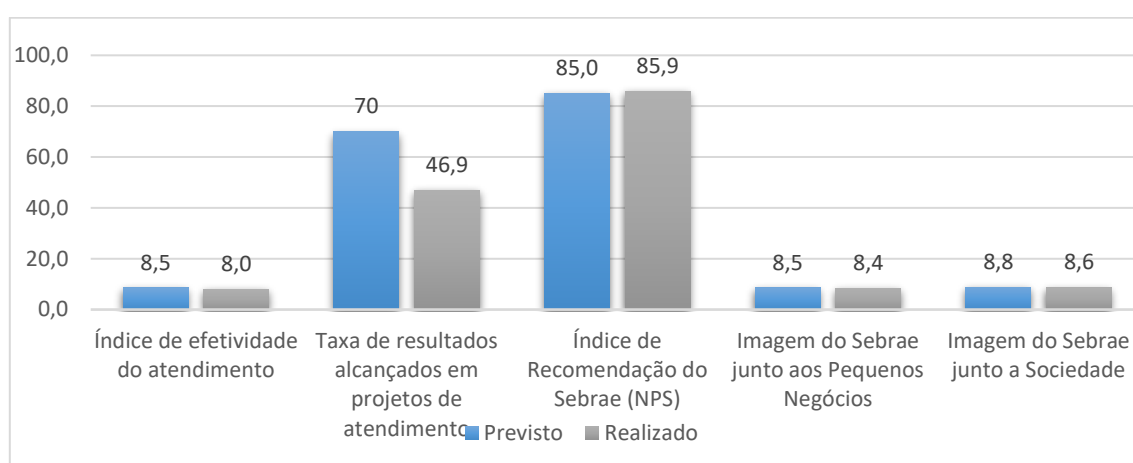


Gráfico 1 - Indicadores Objetivo Estratégico 3.1.1

Perspectiva: Partes Interessadas					
#	Indicador	Definição	Unidade	Previsto	Realizado
01	Índice de efetividade do atendimento	Nível médio de efetividade do atendimento recebido do Sebrae no ano de referência da avaliação, onde zero significa que o cliente declara que os serviços utilizados “não deram os resultados” e dez que “superaram os resultados”.	Pontos (0-10)	8,5	8,0
02	Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento	Mensurado exclusivamente para os projetos de atendimento, é o percentual de resultados alcançados no período de análise.	%	70	46,90
03	Índice de Recomendação do Sebrae (NPS)	Consiste na medição sobre a recomendação do Sebrae como um todo.	%	85,0	85,90
04	Imagem do Sebrae junto aos Pequenos Negócios	Nota atribuída à imagem do SEBRAE pelos empresários de pequenos negócios brasileiros, para o ano de referência.	Pontos (0-10)	8,5	8,4
05	Imagem do Sebrae junto à sociedade	Nota atribuída à imagem do SEBRAE pela população em geral, no ano referência.	Pontos (0-10)	8,8	8,6

Tabela 6 - Descrição detalhada dos indicadores item 3.1.1

Obs.: o indicador “Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento”, referente ao exercício de 2018, tem a sua medição finalizada em abril/2019. O resultado realizado apresentado refere-se à 2017.

ii. c- Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.

O Sebrae/ES dentro de seu modelo de gestão (conforme figura 10), realiza oficinas internas de Reflexão Estratégica junto ao comitê de Planejamento, sempre que definido pela alta administração. Tal prática permite a análise crítica de estratégias emergentes - circunstâncias e mudanças de cenário, não previstas no plano inicial e que torna obrigatório o repensar da atuação institucional/departamental, visando reposicionar a estratégia original, por meio de planos de impacto na gestão.

Ficou evidente, porém, a necessidade de que o próximo Plano Estratégico (2019) seja desdobrado em planos táticos/gerenciais, visando a concepção da rastreabilidade e efeito cascata dos indicadores para um melhor monitoramento e gestão da estratégia Institucional.

ii.d- Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.

#	Estratégias de Atuação	Orçamento		% *
		Previsto	Realizado	
1	Alimentos e Bebidas	9.710.016,00	7.451.988,45	8,45%
2	Bioeconomia e Sustentabilidade	1.965.193,00	1.897.195,96	2,15%
3	Cadeia de valor de Energia	1.404.570,00	1.388.376,25	1,57%
4	Casa e Construção	3.021.394,00	2.709.184,17	3,07%
5	Chamada 001 – 2018 – Proj. Especiais – Transformação Digital	1.080.000,00	78.473,31	0,09%
6	Desenvolvimento de Fornecedores	16.385,00	15.922,05	0,02%
7	Economia Criativa	587.224,00	491.012,85	0,56%
8	Economia Digital & Startup	1.576.216,00	1.320.714,96	1,50%
9	Encadeamento Produtivo	54.547,00	52.130,77	0,06%
10	Excelência em Gestão	61.658,00	61.657,03	0,07%
11	Higiene e Cosméticos	846.167,00	760.892,41	0,86%
12	Moda	2.289.097,00	2.263.700,79	2,57%
13	Saúde e Bem-Estar	401.110,00	338.303,87	0,38%
14	Sebraetec – Suporte	205.615,00	148.835,07	0,17%
15	Sustentabilidade na Gestão do Sistema Sebrae	82.000,00	79.838,96	0,09%
16	Transporte, Logística e Mobilidade	834.000,00	631.928,77	0,72%
17	Turismo	1.522.552,00	1.254.050,20	1,42%
18	Estratégia Local – Negócios	15.033.583,00	15.017.164,51	17,03%
19	Capital Empreendedor	213.500,00	208.537,87	0,24%
20	Educação Empreendedora – Articulação e desenvolvimento	30.188,00	25.949,71	0,03%
21	Educação Empreendedora – Atendimento	280.000,00	238.079,72	0,27%
22	Líder – Planejamento e Governança nos Territórios	347.898,00	133.710,22	0,15%
23	Municipalização de Políticas de Desenvolvimento	938.332,00	857.884,03	0,97%
24	Atendimento ao Cliente – Presencial	9.000.901,00	8.939.240,29	10,14%
25	Atendimento ao Cliente – Remoto	96.376,00	96.320,00	0,11%
26	Fortalecimento da Ouvidoria no Sistema Sebrae	30.000,00	25.711,44	0,03%
27	Reposicionamento e Modernização da Rede de Atendimento	239.560,00	144.869,00	0,16%
Total		51.868.082,00	46.631.672,66	52,89%

Tabela 7 - Resultados orçamentários item 3.1.1

* Percentual do realizado por estratégia de atuação em relação ao orçamento total geral do Sebrae/ES realizado.

O quadro acima resume as principais Estratégias, nas quais se vinculam os projetos e atividades de atendimento e articulação, visando o alcance desse importante objetivo estratégico, da perspectiva de partes interessadas.

ii.e- Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.

As características marcantes do momento atual, identificadas no capítulo 2 item 2.3 – Ambiente de atuação - volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade – vem impactando o ambiente de negócios e gerando novos desafios para os pequenos empreendimentos, exigindo uma nova postura do SEBRAE/ES. Ao entender não se tratar de um fenômeno passageiro, o sistema Sebrae como um todo, está se mobilizando, adotando ações que possam preservar o propósito e a relevância institucional, exponenciando a capacidade de atendimento, ações estas mobilizadas por meio da Estratégia Nacional – Transformação Digital, ou simplesmente – Programa SEBRAE Digital.

iii. Conclusão

iii.a- Avaliação do resultado

A pesquisa “Transformação Digital nas MPE”, mencionada anteriormente no capítulo 2 item 2.3, mostra que, no Espírito Santo: 90% das empresas utilizam o celular, 69% se comunicam com clientes pela internet, dentre outras informações.

Tal realidade provocou a revisão do modelo de negócios do Sistema Sebrae, da estrutura tecnológica (plataforma) de atendimento, o portfólio digital, bem como a qualificação das equipes buscando a “exponenciação” – ampliação exponencial do número de atendimento, com foco na agregação de valor para o cliente. Essa proposta está atualmente em implantação no Sebrae Nacional, onde o Sebrae Espírito Santo também está em fase de construção dessa mudança.

Assim sendo o SEBRAE/ES vem se preparando para um novo tempo onde ser digital significa, um Sebrae mais ágil, mais inteligente e de maior significância para os pequenos negócios.

iii.b- Ações para melhoria de desempenho

Como já mencionado, grande ênfase vem sendo dada a transformação digital do Sebrae, visando fazer frente ao grande fluxo de informação, das novas tecnologias e da economia digital. Essa transformação então, está fundamentada nos seguintes pilares:

- Desenvolver uma cultura interna de inovação aberta;
- Reorientar a política de gestão de pessoas para o modelo ágil;
- Estabelecer um ambiente tecnológico, capaz de suportar o modelo dual de negócio digital e convencional;
- Tratar dados, principais ativos tangíveis da organização e da inteligência de negócios;
- Revisar e aprimorar os processos de gestão, visando sua simplificação;
- Comunicar e promover maior transparência institucional, além de uma melhor gestão de riscos.

3.1.2 P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente

Perspectiva PROCESSOS

i. Descrição

Descrição geral

Diagnosticar e entender as necessidades do cliente e do seu negócio, para propor soluções adequadas - padronizadas e/ou customizadas, presenciais e/ ou remotas e de capacitação e/ou de consultoria.

Garantir a eficácia na entrega das soluções propostas, monitorar o seu desempenho, sua aplicabilidade e seus resultados.

Responsáveis **UAI, UASIN, UAGRO, UASS, UASC**

ii. Análise

ii.a- Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada

O ano de 2018, que se mostrou desafiador como descrito no item anterior especialmente no que diz respeito aos ambientes de atuação dos projetos. A estiagem prolongada dos anos anteriores fez com que muitos produtores desistissem de suas lavouras e rebanhos, que somado ao derramamento de lama da barragem em Minas, afetando o Rio Doce no Espírito Santo afetou lavouras de cacau com certificação de origem, fazendo com que o corpo técnico do Sebrae se desdobra-se em soluções e “boas conversas” para que o produtor voltasse a encontrar força na tecnologia de fertilização em vitro, fazendo mais com menos animais.

O Sebrae/ES sensibilizado com esse panorama, bastante intenso na região norte do Estado, investiu recursos e captou parcerias técnicas, para fomentar replantio em áreas degradadas e nascentes em risco, além do trabalho na regularização de barragens, dentre outras ações do projeto SebraeBIO – Terras Sustentáveis.

O cenário político e econômico de anos anteriores afetou substantivamente o comércio, fazendo com que muitos lojistas tradicionais no ramo fechassem suas lojas. Mais uma vez o Sebrae/ES, trouxe soluções com destaque para o fomento a vendas digitais – *e-commerce*, ainda incipiente, vencendo as desconfianças dos mais antigos, mais com grandes promessas para o próximo ano, haja vista o impressionante sucesso do evento PlugueSE, narrada a seguir com mais detalhes.

O desempenho extraordinário do produto Sebraetec, permitiu muitos repasses tecnológicos, por meio de certificações: no agroturismo, com indicações geográficas, nos negócios orgânicos, com conversão de lavouras e inovação tecnológica no desenvolvimento de produtos para pequenos fornecedores da indústria de petróleo e gás, dentre outras.

Muitas dessas histórias ficam na memória, outras são transcritas neste relato, alguns destes importantes resultados estão refletidos nos indicadores de satisfação, efetividade e recomendação do Sebrae, mas também essa história de parceria e relevância institucional está refletida no sorriso dos clientes que encontraram nos técnicos do Sebrae, parceiros para momentos difíceis.

ii.b- Análise dos indicadores de resultado.

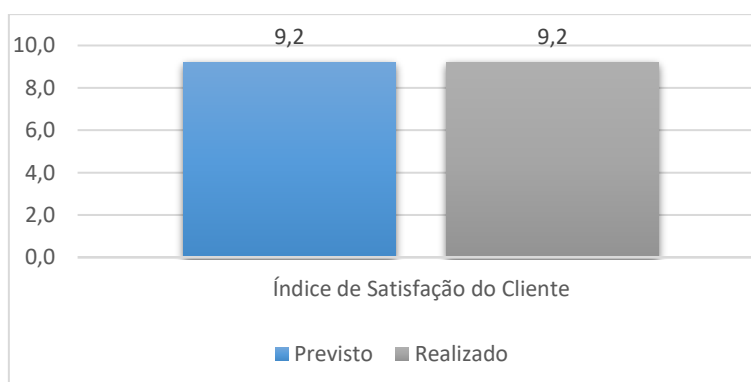


Gráfico 2 - Índice de Satisfação de Clientes

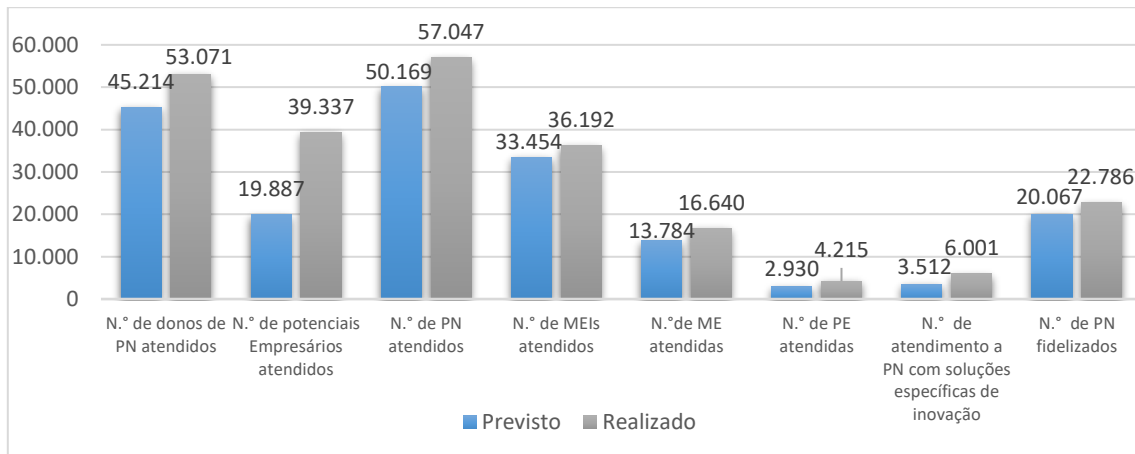


Gráfico 3 - Indicadores Objetivo Estratégico 3.1.2

Perspectiva: Processos					
#	Indicador	Definição	Unidade	Previsto	Realizado
01	Índice de Satisfação do Cliente	Nível médio de satisfação dos clientes com o atendimento recebido do Sebrae no ano de referência da avaliação, onde zero significa "totalmente insatisfeito" e dez "totalmente satisfeito".	Pontos (0 a 10)	9,2	9,2
02	Número de Donos de Pequenos Negócios atendidos	É o número de pessoas físicas, classificadas como sócio/proprietário, com vínculo a um pequeno negócio (Empresa com CNPJ, Produtor Rural ou Artesão) e que tiverem concluído, no ano de referência, ao menos um atendimento, presencial ou a distância, realizado pelo Sebrae ou parceiro.	Número	45.214	53.071
03	Número de Potenciais Empresários atendidos	É o número de potenciais empresários (pessoas físicas com CPF) que tiverem concluído, no ano de referência, ao menos um atendimento, presencial ou a distância, realizado pelo Sebrae ou parceiro.	Número	19.887	39.337
04	Número de Pequenos Negócios atendidos	É o número de pequenos negócios (inclusive microempreendedores individuais, produtores rurais e artesãos) que tiverem concluído, no ano de referência, ao menos um atendimento, presencial ou a distância, realizado pelo Sebrae ou parceiro.	Número	50.169	57.047
05	Número de Microempreendedores Individuais atendidos	É o número de microempreendedores individuais que tiverem concluído, no ano de referência, ao menos um atendimento, presencial ou a distância, realizado pelo Sebrae ou parceiro	Número	33.454	36.192
06	Número de Microempresas atendidas	É o número de microempresas que tiverem concluído, no ano de referência, ao menos um atendimento, presencial ou a distância, realizado pelo Sebrae ou parceiro.	Número	13.784	16.640
07	Número de Pequenas Empresas atendidas	É o número de empresas de pequeno porte que tiverem concluído, no ano de referência, ao menos um atendimento,	Número	2.930	4.215

Perspectiva: Processos					
#	Indicador	Definição	Unidade	Previsto	Realizado
		presencial ou a distância, realizado pelo Sebrae ou parceiro.			
08	Atendimento a Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação	É o número de pequenos negócios (microempreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte) que tiverem concluído, no ano de referência, ao menos um atendimento com solução específica de inovação, presencial ou a distância, realizado pelo Sebrae ou parceiro.	Número	3.512	6.001
09	Número de Pequenos Negócios fidelizados	Número de pequenos que, no ano de referência, tenham recebido mais de um atendimento, sendo instrumentos de baixa intensidade contabilizados uma única vez no ano.	Número	20.067	22.786

Tabela 8 - Descrição detalhada dos indicadores item 3.1.2

ii.c- Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.

É importante destacar que este objetivo estratégico, relaciona as estratégias vinculadas aos projetos e atividades de atendimento. Assim sendo, e como descrito no item 3.1.1 PI1 – Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios - neste item, além dos resultados medidos quantitativamente também se relatam as principais entregas, ou resultados de transbordamento – resultados qualitativos.

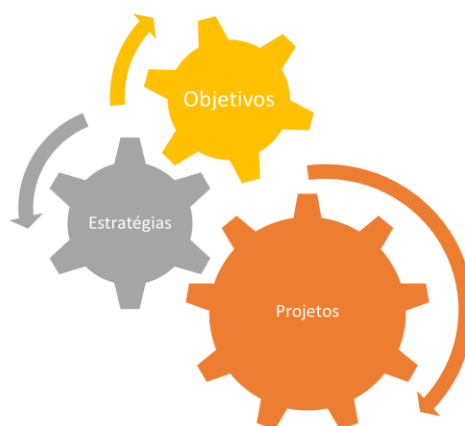


Figura 13 - Operacionalização dos Objetivos Estratégicos

Dentre as Estratégias relacionadas a este objetivo estratégico, destacam-se:

ESTRATÉGIAS: Alimentos e Bebidas, Bioeconomia e Sustentabilidade

Os projetos de Pecuária de Leite Norte e Noroeste e Pecuária de Leite Centro, Serrana e Sul, no Agronegócio, foram os que mais contribuíram para o resultado de produtividade (litros por hectare) com 106,60% de aumento no primeiro e 59,90% no segundo, sendo as metas previstas de 5% de aumento em cada um. Com relação ao aumento de faturamento, os melhores resultados foram obtidos nos projetos Pecuária de Leite Norte e Noroeste, com 191,20% e Horticultura Orgânica, com 23,17%, sendo as metas previstas de 5% e 10% de aumento, respectivamente. A atuação do SEBRAE nesses segmentos por alguns anos, com seminários, missões técnicas, consultorias tecnológicas, apoio à participação em feiras de negócios, foi fundamental para o alcance dos resultados, visto que, progressivamente os produtores atendidos vem aderindo às boas práticas e aplicando alguns conceitos de gestão, encarando suas propriedades como verdadeiras empresas.

Cabe ressaltar, que a severa seca enfrentada pelo Estado em anos recentes, prejudicou muito o processo produtivo, bem como tornou difícil a mobilização do público-alvo, no entanto, com a parceria das cooperativas, dos laticínios privados (no caso da pecuária de leite), da Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB e das associações de produtores, foi possível otimizar o processo de sensibilização dos produtores.

Quanto a sustentabilidade das propriedades rurais no norte do Estado, 21 Indicadores de Sustentabilidade em Agroecossistemas, são monitorados em parceria com o SENAR, como forma de fomento a redução da aplicação de agrotóxicos e herbicidas, a destinação adequada de lixo, o correto descarte das embalagens de agrotóxicos, além da regularização de barragens, preservando assim rios e nascentes, tanto quanto o controle natural de pragas e a produção de alimentos mais saudáveis. E com crescimento anual de 25% ao ano no Brasil, a produção de orgânicos foi apoiada pelo Sebrae/ES, por meio do fortalecimento de 415 produtores familiares, livres de agroquímicos e em conformidade com a legislação brasileira de orgânicos, tal iniciativa promoveu desdobramentos imensuráveis nos aspectos sociais e de saúde tanto de quem produz, como de quem consome.

No comércio, foram realizados atendimento aos empresários de Feiras Livres, como a de Pescados da Enseada do Suá, em Vitória, para modernização e padronização, atendimentos aos empreendedores como também nos municípios de Piúma, Guaçuí, Alegre, Iúna, Muqui, Aracruz e Linhares, além de aproximação com o poder público local.

Na Indicação Geográfica - Vale do Itaúnas para a Carne de Sol, foram realizados acompanhamento e ajustes do processo no INPI, apoio na gestão, comercialização, consultoria Sebraetec para a criação da programação visual, logomarca, rotulagem e embalagem.

ESTRATÉGIA: Cadeia de Valor de Energia,

Voltada para o projeto no segmento de petróleo e gás, foram certificadas e re-certificadas **41 pequenas empresas** em normas de qualidade para que estejam competitivas nesse mercado exigente. Neste segmento é forte a parceria do SEBRAE/ES com a Petrobrás, parceria esta, voltada para a promoção da inovação em 24 projetos que priorizam o desenvolvimento de produtos e serviços para a cadeia de petróleo e gás, demandas essas apresentadas pela Petrobras ao mercado capixaba e que prevê termo de cooperação e acompanhamento técnico da operadora.

E com foco na inovação ainda, foi realizado por meio de um convênio com a CNI – Confederação Nacional da Indústria, um programa de gestão da inovação em **10 pequenas empresas** com o objetivo aumentar a capacidade dessas de inovar de forma organizada.

ESTRATÉGIA: Casa e Construção

Foram realizadas consultorias em manufatura enxuta para o total de 85 indústrias, e destas 25 empresas fazem parte da cadeia produtiva da construção civil. Este atendimento teve como objetivo elevar a produtividade da indústria e conseqüentemente aumentar sua competitividade no mercado. Assim sendo, o percentual do resultado de aumento de produtividade foi de **90,07%** com uma redução de **71,99%** na movimentação interna. **Os resultados referem-se a linha de produção onde a consultoria foi aplicada.*

O SEBRAE/ES, via projeto da Construção Civil, apoiou 05 empresas do segmento de tintas na consultoria de preparação para a certificação do produto, conforme portaria 529, de 16 de outubro de 2015, e destas **2 já foram certificadas**. Convém mencionar que foi o primeiro SEBRAE do país a trabalhar com esse processo de certificação do produto para o segmento de tintas. E tal certificação

tornou-se um pré-requisito e, sem dúvida, um grande diferencial competitivo no mercado para os pequenos negócios participantes.

ESTRATÉGIAS: Economia Criativa e Economia Digital & Startup

O mapeamento do ecossistema de inovação, realizado pelo projeto SebraeUP foi importante instrumento para identificação dos principais atores, parceiros e empresas inovadoras no Estado, assim como o lançamento do SebraeLAB, um espaço voltado para a geração de conhecimento e mercado para o ecossistema de inovação.

Destaca-se também o projeto de Tecnologia da Informação, o qual certificou 8 empresas na norma ISO 29.110 - norma técnica específica para pequenos negócios de tecnologia da informação. Por fim, o Espírito Santo se consolida como o Estado que possui maior número de empresas de TIC certificadas nesta norma. Resultado: **34 empresas certificadas**.

No comércio, foi inédito o apoio para a implantação de 33 novos *e-commerce*, contribuindo para a variação positiva da taxa de conversão e aumento do faturamento de pequenos negócios que optaram por essa nova forma de atendimento, com temas inovadores e aderentes a nova demanda digital do mercado (modelo de negócios digitais, plataformas, *adwords*, *analytics*, performance, etc.). Somaram-se ainda a estas ações, a aproximação comercial com o mercado, por meio da realização de seminários com fornecedores e cases locais, voltados para o comércio eletrônico.

ESTRATÉGIA: Encadeamento Produtivo

A parceria com a Unimed Sul Capixaba pelo projeto UNIMED, propiciou as empresas o alcance de elevada média de Maturidade de Gestão para serviços de saúde. Todas as empresas atendidas obtiveram melhoria em relação ao critério de pontuação de credenciados feito pela Unimed, evidenciando melhorias técnicas e em relação à gestão da qualidade.

ESTRATÉGIA: Higiene e Cosméticos

O SEBRAE/ES é um importante elo entre os principais atores do segmento de Beleza (empresários, vigilância Sanitária e Senac, onde por meio de ações cooperadas promoveu-se melhorias no ambiente de negócios (elaboração da Cartilha de Boas Práticas de Funcionamento para institutos e salões de beleza, estética, cabeleireiros e similares), bem como, foi destaque a ampliação do conhecimento de políticas públicas (fóruns de discussões sobre a Lei do Salão Parceiro).

ESTRATÉGIA: Moda

Foi implementado o Selo AMA, ao qual **07 empresas selecionadas** no ES tiveram a oportunidade de receber consultoria de especialistas do SPFW (São Paulo Fashion Week). Por meio do CONVENIO INMOD – Programa de aceleração e inserção da indústria capixaba no mercado da moda nacional – o SEBRAE/ES emplacou pela segunda vez na edição nacional da seleção do TOP FIVE (seleção nacional de 5 marcas) que estão recebendo consultorias e desfile no SPFW desse renomado evento. A primeira pequena empresa a desfilou no principal evento de moda do País com apoio do SEBRAE/ES foi a Amabilis. E em 2018 foi a Borana de São Mateus que além das consultorias, desfilou em 3 edições do evento em SP.

O *Modalab Talk & Performance* foi um evento multisetorial, que traduziu o que de fato é a nova era digital, aproximando a indústria e o varejo de moda, com uma mistura saudável entre evolução, colaboração, inclusão e, acima de tudo, reconhecimento — um ao outro. Uma parceria criativa e inovadora entre SEBRAE, SENAI, FINDES e Sindicatos da Indústria do ES, propiciou também a apresentação de dois envolventes projetos sociais genuinamente capixabas, que trabalham a inclusão de deficientes, por meio da moda.

Já no varejo especificamente, o planejamento estratégico para o reposicionamento de Polo do Comercio de Moda da Gloria, somou-se a produção de e-book de boas práticas e inovação para o público do projeto Varejo de Moda, além da elaboração de quatro revistas digitais, promovendo diferenciação para os pequenos empreendimentos atendidos.

ESTRATÉGIA: Turismo

A atuação foi pautada nos conceitos Destinos Turísticos Inteligentes, com ações de fortalecimento das instâncias de governança – Programa Lidera Turismo – bem como estruturação da oferta turística diferenciada com base em experiências e vivências sensoriais, com destaque para a obtenção da Indicação Geográfica do SOCOL – linguíça de origem italiana fabricada nas montanhas capixabas, além de ações com baristas melhorando a narrativa dos Cafés do Caparaó junto ao mercado alvo e favorecendo o aumento do volume comercializado nas cafeterias beneficiadas da Região do Caparaó. Destaca-se ainda, o incentivo a inovação nos diversos elos da cadeia produtiva, por meio da oferta de novos produtos, serviços e soluções integradas, com o segmento de tecnologia por meio do evento *Startup Experience*.

ESTRATÉGIA LOCAL: Artesanato

Nesse segmento, onde o SEBRAE/ES atua a vários anos, as ações de maior destaque para a evolução do público atendido foram:

- Parceria com a empresa FIBRIA – Papel e celulose para o Desenvolvimento do Artesanato de Barra do Riacho – Aracruz/ES, para elaboração de um novo *design* da coleção de peças dos artesãos locais – coleção esta denominada Espirito das Águas. A parceria apoiou ainda a comercialização da coleção em eventos Estaduais e Nacionais, além da publicação do catalogo Espirito das Águas, folder e cartilha educativa sobre a preservação ambiental.
- Consultorias para a criação de novos produtos em outros núcleos de artesanato no Estado, com agregação de valores culturais e iconográficos, onde a publicação do Catalogo Brasil Original foi importante ferramenta de comercialização para aproximação comercial com grandes compradores em eventos de acesso a mercado como Rodadas de Negócios.
- IG – Indicação Geográfica Goiabeiras, para a Panela de Barro – Apoio na gestão e comercialização, o que aumentou o valor agregado do trabalho das artesãs.
- IG – Indicação Geográfica Conchas do Litoral Capixaba, para o Artesanato de Conchas – com a realização de diagnóstico e análise de viabilidade técnica.

ESTRATÉGIAS: Atendimento ao Cliente – Presencial e Remoto

As ações de destaque que contribuíram para o alcance dos resultados, foram:



A 10ª Semana do MEI – Microempreendedor Individual e 5ª Semana da Educação Financeira, realizada nacionalmente no período de 14 à 18/05/2018, com o propósito de mobilizar e capacitar o maior número possível de microempreendedores individuais e potenciais empresários em 72% dos municípios capixabas, por meio de palestras, oficinas e atendimentos de orientação, visando agregar informações sobre a geração e manutenção de negócios.

Importante ressaltar a mobilização de mais de 60 parceiros para participação e contribuição o evento entre Prefeituras, Sindilojas, BNDES, Banestes e CDL – Câmaras de Dirigentes Lojistas, que também recebem capacitação para atendimento ao MEI, que longo do ano, continuou sendo atendido em suas dúvidas sobre formalização, direitos e deveres, contribuindo assim para maior conscientização e preparação destes empreendedores para a gestão de seu negócio.

A ação Comunidade Empreendedora, que o Sebrae realizou em parceria com o Governo do Estado merece destaque por sua relevância como projeto de ocupação social, que desenvolve o

empreendedorismo em áreas de maior vulnerabilidade, gerando oportunidades para mais de 200 jovens em 2018, na construção de novos negócios e geração de renda.

Uma das ações grande repercussão para o público Sebrae foi o Movimento PlugueSE. Criado com o objetivo de “Conectar as empresas ao novo momento de mercado”, o movimento tornou a sede do Sebrae/ES um ponto de encontro de empreendedores, histórias de sucesso, momentos de reflexão e apoio para o desenvolvimento de um novo *mindset* empresarial, conforme reportagem abaixo.



+ radardigital.net 05/12/2018

radar Plugue-se: 12 dias, 57 eventos e mais de 3 mil empreendedores no Sebrae ES

Nas últimas duas semanas, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Espírito Santo (Sebrae ES) recebeu mais de 3 mil participações em 57 eventos presenciais realizados durante o Plugue-SE.

Plugue-se: 12 dias, 57 eventos e mais de 3 mil empreendedores no Sebrae ES

05/12/2018 [Notícias](#)

Nas últimas duas semanas, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Espírito Santo (Sebrae ES) recebeu mais de 3 mil participações em 57 eventos presenciais realizados durante o Plugue-SE. O evento é um dos maiores já realizados nos 46 anos da instituição e desponta com destaque entre os maiores para pequenos negócios em todo o país.

Num mundo absolutamente conectado, empresários e clientes precisam assimilar e se adequar às diversas experiências digitais e às necessidades do consumidor, que vivencia cada vez mais a internet. Em 12 dias, o Sebrae recebeu palestrantes, especialistas e fornecedores de produtos e serviços tecnológicos para preparar empreendedores capixabas de diversos setores a adaptar seus negócios à realidade digital.

Entre os 57 eventos da programação, 15 foram transmitidos online e foram mais de 3,5 mil acessos aos conteúdos disponibilizados no site do plugue-se. Esses acessos foram feitos de todos os estados do Brasil e de diversos países, como Estados Unidos, Canadá, Marrocos, Portugal, Espanha, França, Itália, Alemanha, Inglaterra, Índia, Indonésia e Japão.

No site do evento (pluguese.com.br) ainda é possível se inscrever para assistir online às gravações de algumas palestras e também acessar outros conteúdos relacionados aos temas abordados. São orientações para empreendedores que desejam se atualizar sobre novidades tecnológicas, mercado digital, relacionamento com o cliente, sustentabilidade e acessibilidade, nos mais diversos segmentos da economia capixaba.

Outra importante conquista do evento é o networking entre fornecedores e empreendedores, que puderam estreitar relacionamento no Espaço Business & Experience, oferecido pelo Sebrae ES para fornecedores de produtos e serviços voltados à tecnologia e inovação. Segundo uma sondagem de aproximação comercial com sete dos expositores participantes, a expectativa futura de negócios fechados a partir do evento movimentará cerca de R\$ 135 mil nos próximos seis meses.

A gerente adjunta de atendimento do Sebrae ES, Adriana Rocha, ressalta que o evento mudou o parâmetro de atendimento a micro e pequenos empreendedores no Espírito Santo. “As palestras e capacitações trouxeram um conteúdo importantíssimo aos empreendedores capixabas. O Plugue-se trouxe novidades tecnológicas para os segmentos da indústria, agricultura, moda, varejo, entre outros, e aproximou investidores interessados em negócios inovadores”, afirmou.

O superintendente do Sebrae ES, José Eugênio Vieira, ressalta a importância de eventos como o Plugue-se para as empresas que desejam se destacar num mercado cada vez mais digital e competitivo. “O empresário precisa estar atento e se preparar, pois a empresa que não se adaptar corre o risco de morrer e a missão do Sebrae é evitar que isso aconteça. Por isso, estamos canalizando todas as nossas forças nesse movimento de levar transformação digital e inovação às empresas, contribuindo para que elas não apenas sobrevivam, mas se desenvolvam nesse mercado disruptivo”, complementou.

ii.d- Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.

A tabela a seguir representa a síntese dos objetivos e recursos relatados neste item, que somados as tabelas dos itens 3.1.3, 3.1.4 e 3.2 representam a integralidade do plano e recursos do SEBRAE/ES para 2018.

#	Estratégias	Orçamento		Atendimentos	
		Previsto - R\$	Realizado -R\$	Previsto	Realizado
1	Alimentos e Bebidas	9.710.016,00	7.451.988,45	2.237	4.255
2	Atendimento ao Cliente - Presencial	9.000.901,00	8.939.240,29	51.393	67.578
3	Atendimento ao Cliente - Remoto	96.376,00	96.320,00	24.107	27.327
4	Bioeconomia e Sustentabilidade	1.965.193,00	1.897.195,96	826	2.026
5	Cadeia de Valor de Energia	1.404.570,00	1.388.376,25	9	249
6	Casa e Construção	3.021.394,00	2.709.184,17	480	1.636
7	Estratégia Local	1.885.268,00	1.881.223,66	47	751
8	Economia Criativa	587.224,00	491.012,85	145	469
9	Economia Digital & Startup	1.576.216,00	1.320.714,96	240	1.160
10	Encadeamento Produtivo	54.547,00	52.130,77	36	37
11	Higiene e Cosméticos	846.167,00	760.892,41	65	1.040
12	Moda	2.289.097,00	2.263.700,79	440	1.295
13	Saúde e Bem-Estar	401.110,00	338.303,87	180	600
14	Transporte, Logística e Mobilidade	834.000,00	631.928,77	80	214
15	Turismo	1.522.552,00	1.254.050,20	617	1.310
Total Geral		35.194.631,00	31.476.263,40	80.902	109.947

Tabela 9 - Resultados orçamentários e físicos item 3.1.2

ii.e- Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.

Na busca contínua pela excelência no atendimento para 2019 consideramos os principais desafios:

- Qualificar e diversificar o Portfólio de Soluções a partir de inputs de demandas dos clientes, e de ampliação do diálogo com as entidades representativas do público alvo e segmentos empresariais, aliado com a ampliação da expertise da Rede de Credenciados;
- Implantar soluções digitais com vistas a ampliação do atendimento e entrega de soluções de maior valor percebido pelo cliente, além de potencializar as soluções a distância - EAD;
- Promover a melhoria da trilha de aprendizagem, para as startups – ideias de negócio, melhorando ainda mais a conexão com o mercado e investidores, como também novos produtos para o segmento da Economia Digital visando atualização constante e o atendimento a um maior número de empresas deste canal de comercialização;

- Ampliar a Rede de Atendimento por meio do fortalecimento de parcerias e criação de novos modelos de atendimento, conjugado com a melhoria dos processos internos, priorizando aqueles que impactam diretamente a agilidade no atendimento ao cliente;
- Capacitar do corpo técnico o objetivo de ser cada vez mais assertivos e ágeis nos atendimentos às demandas e soluções para os problemas de gestão das MPE, melhorando e adequando a comunicação interna e externa aos desafios da atração e captação dos clientes;
- Fortalecer os pequenos negócios da indústria nos processos de manufatura enxuta, além de incentivar o desenvolvimento de soluções inovadoras visando a inserção de produtos e serviços nos diversos mercados, além de ampliar a produtividade e competitividade;
- Efetivar o processo de estruturação da IG - Indicação Geográfica - Granito Noroeste do ES, visando potencializar a origem das rochas capixabas, ampliando seu valor comercial que somado a iniciativas de destinação dos resíduos torna esta indústria mais sustentável;
- Fomentar no turismo, as ações de inovação e diferenciação na oferta de produtos e serviços alinhados às tendências de consumo do turista (conceito Destino Turístico Inteligente), como o turismo sensorial, que torna importante a promoção da IG – Indicação geográfica do Socol e de Cafés Especiais da Região do Caparaó;
- Apoiar a melhoria da genética de rebanhos, na pecuária de leite, tendo em vista os importantes resultados obtidos, bem como para melhoria da gestão dos produtores, que precisam tecnificar sua produção, preservando e recuperando, todavia, os recursos naturais;
- Disseminar conceitos de “qualidade total” para a área rural, engajando produtores para melhoria da gestão de suas propriedades, visando melhores resultados financeiros;
- Manter o investimento na estruturação das IG - Indicações Geográficas dos Cafés Conilon, das Montanhas do Espírito Santo e do Caparaó; Pimenta do Reino e Pimenta Rosa; de modo que tais produtos estejam associados a um elevado padrão de qualidade, possibilitando sua comercialização com preços diferenciados, além de propiciar ganhos de reputação para o território, gerando, vantagens indiretas como incremento na atividade turística, dentre outros;
- Fortalecer a rede de parceiros institucionais possibilitando a redução de despesas e o aumento no número de empresas atendidas, fazendo mais com menos, além de promover espaço para uma cultura de inovação aberta;
- Divulgar o espaço Sebraelab realizando ações em parceria com atores do ecossistema de inovação, desenvolvendo o sentimento de posse e pertencimento para que a ocupação do espaço seja feita de forma orgânica e contribuindo para que o Sebrae seja reconhecido pela sociedade e pelo meio empresarial como uma instituição moderna, necessária e relevante para o crescimento e sustentabilidade dos pequenos negócios.

iii. Conclusão

iii.a- Avaliação do resultado

Tendo como base os resultados dos indicadores apresentados anteriormente nos gráficos 2 e 3, bem como o desempenho físico-financeiro apresentado no item *ii.d*, o Sebrae/ES teve uma excelente performance em 2018, considerado execução das metas propostas, quantitativas e qualitativas diante de um mercado recessivo e da alta concorrência pela atenção do cliente.

Apesar da crise financeira enfrentada pelo país, agravada no Espírito Santo pela crise hídrica de anos recentes, o conjunto das ações realizadas repercutiu positivamente para o cliente Sebrae/ES, notando-se especificamente na média dos resultados relativos ao faturamento e à produtividade que foi superada, contribuindo fortemente para o aumento de competitividade. Tais resultados devem-se aos processos de melhoria de gestão, modernização tecnológica, inovação, bem como adequação às normas de regulação e funcionamento de alguns setores, como por exemplo, no encadeamento produtivo.

As parcerias institucionais foram relevantes para a execução dos planos de trabalho previstos, conforme relatado no item 3.1.3 P2 - *Contribuir para a promoção de um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios*, a seguir. Tais parcerias foram importantes não só para a realização de ações cooperadas ou via cooperação técnica, como articulação dos grupos de empresários, potencializando o escopo de atendimento e fortalecendo a rede de parceiros.

ii.b- Ações para melhoria de desempenho

A partir da implantação dos sistemas e estratégias digitais em andamento, o relacionamento com o cliente tende a ser ainda mais efetivo em 2019. Algumas providencias em curso repercutirão em qualidade e prazo junto ao cliente, tais como:

- adoção de novos sistemas de atendimento presencial, objetivando padronização procedimental e garantia de continuidade no processo diagnóstico, independentemente de onde ocorrer o atendimento;
- modernização da rede de atendimento, visando proporcionar maior conforto ao cliente e maior celeridade no processo de atendimento;
- Automação e virtualização de contratos, desenvolvimento de aplicativos, ferramentas de atendimento e conteúdo que tornem a experiência do cliente melhor, merecem especial atenção;
- Além disso, é necessário disponibilizar soluções ágeis e que sejam validadas pelos pequenos negócios, em especial para os segmentos não tradicionais como *startups* e empreendedores criativos.

3.1.3 P2 - Contribuir para a promoção de um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios

Perspectiva PROCESSOS

i. Descrição

Descrição geral

Atuar com parceiros estratégicos no desenvolvimento de ambientes de negócios que incentivem as potencialidades e vocações locais, o empreendedorismo e a criação de empresas. Participar na formulação e implementação de políticas públicas que beneficiem os pequenos negócios.

Responsável UPP e UASF

ii. Análise

ii.a- Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada

Este objetivo estratégico possui uma estreita relação de causa e efeito, com o objetivo descrito no item 3.2.2 P5 - *Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos*, ao considerarmos que muitas parcerias estratégicas são estabelecidas como forma de melhorar a ambiência dos pequenos negócios.

Conforme relatado também no item 3.2.2 P5, a Lei Geral é o Estatuto Nacional das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte. Instituída pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado aos Microempreendedor Individual (MEI), às Microempresas (ME) e às Empresas de Pequeno Porte (EPP) no âmbito dos poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, nos termos dos artigos 146, 170 e 179 da Constituição Federal.

Em 2018, foi trabalhado a combinação de políticas e ações municipais para transformar a realidade e qualidade de seus ambientes de negócios, tais como simplificação do processo de abertura, alteração e encerramento das MPE, regulamentação da figura do pequeno empresário, criando condições para

sua formalização. Outro benefício é a preferência e ampliação da participação de Micro e Pequenas Empresas nas compras públicas.

Por outro lado, no aspecto financeiro a demanda por crédito é grande junto aos pequenos negócios. Porém a forma de tomar o crédito, o uso que se faz dele, são fundamentais para a sobrevivência dos negócios. Assim sendo, o Sebrae/ES tem trabalhado fortemente na orientação para tomada de crédito, além de importantes parcerias com instituições financeiras, visando melhorar a ambiência, a saber:

- Junto ao BANESTES-BANCO DO ESTADO DO ES que desenvolveram uma parceria que contempla duas linhas de crédito exclusivas (Capital de Giro e Investimento Fixo) e pacote diferenciado de serviços para os clientes que participarem de capacitações e consultorias do SEBRAE. Hotsite: <https://www.banestes.com.br/parceria-sebrae>
Resultados: De julho a dezembro de 2018 foi emprestado 5,4 milhões para as Micro e Pequenas Empresas e 1053 empresários participaram das capacitações ofertadas pela parceria.
- Junto ao o Bandes – Banco de Desenvolvimento do ES, Governo do ES, ADERES e BANESTES, o SEBRAE participa do Programa Nossocrédito, para atender a demanda de Microcrédito Orientado, que tem por objetivo instruir o tomador de crédito para a tomada de crédito consciente e com foco na alavancagem do negócio;
Resultados: Volume de crédito emprestado em 2018 - 24,7 milhões e 77 capacitações realizadas com potenciais empreendedores e micro e pequenas empresas.

Além dessas parcerias, vários eventos de Educação e Gestão Financeira, foram promovidos:

- Rodadas de crédito presenciais, capacitando sobre as principais linhas de crédito voltada para às MPES.
- Semana Nacional de Educação Financeira – ENEF, para a disseminação da educação financeira e fortalecimento da cidadania e autonomia.
- Semana Nacional de Crédito, para MPES e potenciais empreendedores sobre opções de crédito disponíveis no mercado, além de eventos com temas como criptomoedas e microcrédito.

ii.b- Análise dos indicadores de resultado.

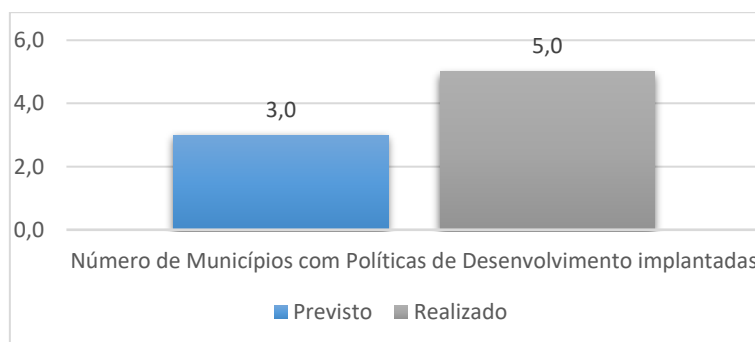


Gráfico 4 - Número de municípios com políticas de desenvolvimento implantadas

Perspectiva: Processos					
#	Indicador	Definição	Unidade	Previsto	Realizado
01	Número de Municípios com Políticas de Desenvolvimento implantadas	Número de municípios cujo ambiente de negócios pode ser considerado propício para pequenos negócios, devido à existência de Políticas de Desenvolvimento implantadas.	Número	3,0	5,0

Tabela 10 - Descrição detalhada do indicador item 3.1.3

Com a atuação ativa junto as Prefeituras, foi possível estimular a nomeação de novos agentes de desenvolvimento, que são servidores públicos capacitados pelo SEBRAE/ES para pensar no desenvolvimento local e melhoria do ambiente de negócios.

Soma-se a isso, a Rede Nacional de Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (REDESIMPLES) no ES, que vem desempenhando um grande trabalho na desburocratização, eliminando exigências desnecessárias, permitindo a resposta integrada dos órgãos federais, estaduais e municipais por meio digital. **Resultado:** uma redução de 24 dias para a abertura de empresas de baixo risco, o que antes era de 110 dias.¹

ii.c- Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.

A existência de um ambiente de negócios propício que estimule o desenvolvimento das empresas, com ações específicas nas dimensões sistêmica, estruturante e empresarial da competitividade, se faz necessário. Ambiente este que possam garantir, por meio de políticas públicas, a perenidade do desenvolvimento econômico do território, sem dependência de atitudes políticas que possam ser descontinuadas entre mandatos.

Assim sendo, a estratégia de municipalização de políticas de desenvolvimento vem preencher essa lacuna garantindo a implementação de políticas públicas que possam suportar as necessidades dos pequenos negócios. Esta estratégia prevê qualificação do atendimento das prefeituras ao cidadão empreendedor, ampliação de mercados para os pequenos negócios e para os agricultores familiares por meio das compras públicas, além de criar mecanismos de monitoramento e avaliação das políticas nacionais.

No âmbito de ambiência financeira o projeto Capital Empreendedor, vem preencher uma importante lacuna na aproximação de empreendedores do mundo das *startups* - empresas de impacto com o mercado de capital de risco. Como principal resultado, 15 empresas no Estado foram escolhidas para receberem mentorias focadas em trabalhar melhor seu modelo negócio e estratégia, para se prepararem para futuros contatos com investidores. Dessas 15 empresas 7 foram selecionadas para participarem do circuito de investimento em São Paulo.

ii.d- Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.

A tabela a seguir representa a síntese dos objetivos e recursos relatados neste item, que somados as tabelas dos itens 3.1.2, 3.1.4 e 3.2 representam a integralidade do plano e recursos do SEBRAE/ES para 2018.

¹ Fonte: <https://g1.globo.com/es/espírito-santo/noticia/programa-vai-reduzir-para-24-dias-o-tempo-medio-de-abertura-de-empresa-no-es.ghtml>

Estratégias	Orçamento		Atendimentos	
	Previsto - R\$	Realizado -R\$	Previsto	Realizado
Capital Empreendedor	213.500,00	208.537,87	-	-
Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor	30.007,00	30.000,00	-	-
Municipalização de Políticas de Desenvolvimento no Espírito Santo	938.332,00	857.884,03	-	-
Total	1.181.839,00	1.096.421,90	-	-

Tabela 11 - Resultados orçamentários e físicos item 3.1.3

Obs. As estratégias acima não possuem resultados físicos, por se tratarem de projetos de articulação, e, portanto, não fazem atendimento ao público.

ii.e- Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.

É necessário dar continuidade ao trabalho nos municípios, com novas propostas; redução do tempo para o licenciamento de alto risco, fortalecimentos dos serviços disponíveis na Sala do Empreendedor, além de atuar de forma integrada para fortalecimento e regularização dos produtores rurais.

Para novos municípios, produtos são usados para o reconhecimento de cidades empreendedoras, a saber:

- Atores de Desenvolvimento: capacitações para servidores e gestores municipais;
- REDESIM: revisão dos processos de abertura de empresa para baixo e alto risco e regularização de agroindústrias;
- Compras Públicas: fortalecer parcerias estaduais, com a central de licitação;
- Sala do Empreendedor: como espaço de serviços e escritório de projeto.

Relacionadas às questões financeiras, os principais desafios são:

- Maior aproximação das Instituições Financeiras das MPE com as opções de crédito disponíveis no mercado, como também universo de *Fintechs* – instituições não bancárias que otimizam serviços financeiros;
- Ampliação do Fundo de Aval para as micro e pequenas empresas para novas Instituições Financeiras e maior divulgação do produto para as MPE;
- Aproximação de novos negócios com investidores por meio do Projeto Capital Empreendedor.

iii. Conclusão

iii.a- Avaliação do resultado

A implementação do indicador do Políticas de Desenvolvimento passa por um grande processo de mudança de cultura do servidor municipal. Entendendo que esse processo é longo, o trabalho de sensibilização e envolvimento das equipes dos diversos setores é essencial. Muitas vezes os resultados são alcançados de um ano para o outro, devido a essa quebra de paradigmas. Com a atuação integrada, há geração de informação qualificada ao empresário e desenvolvimento da gestão municipal em prol do ambiente de negócio.

iii.b- Ações para melhoria de desempenho

- Ampliar os Fóruns Regionais de Desenvolvimento;
- Melhorar a análise e monitoramento dos indicadores econômicos que possam contribuir com as ações de desenvolvimento;
- Criar novos produtos e aplicativos voltados para a melhoria da gestão empresarial e transformação digital das MPES;

- Diminuição do prazo de atendimento a cliente
- Formação de parcerias com Investidores e Ecosistema de inovação nacional e estadual.

3.1.4 P3 - Promover a educação e a cultura empreendedora

Perspectiva PROCESSOS

i. Descrição

Descrição geral

Propor e articular estratégias para promover a cultura empreendedora, de gestão, inovação e sustentabilidade na educação formal e na sociedade. Promover a cultura empreendedora e de gestão por meio de iniciativas que estimulem a sua disseminação, contribuindo para a criação de pequenos negócios.

Responsável UCE

ii. Análise

ii.a- Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada

Uma das formas de atuação nesse tema é o Programa Nacional de Educação Empreendedora que compreende diversas frentes de atuação nos níveis de ensino regulares, com secretarias de educação e instituições de ensino privadas. Identificou-se ainda a oportunidade de atuar com instituições de ensino superior, com um desempenho bem acima do esperado.

ii.b- Análise dos indicadores de resultado.

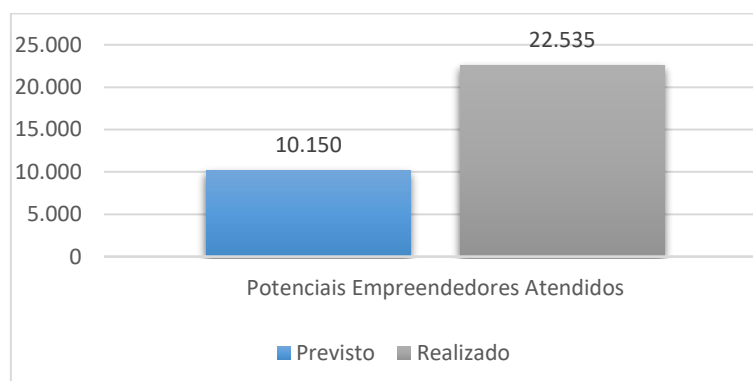


Gráfico 5 - Potenciais empreendedores atendidos

Perspectiva: Processos					
#	Indicador	Definição	Unidade	Previsto	Realizado
01	Potenciais Empreendedores Atendidos	É o número de potenciais empreendedores (pessoas físicas com CPF ou pessoas sem cadastro no sistema de atendimento) que tiverem concluído, no ano de referência, ao menos um atendimento, presencial ou a distância, realizado pelo Sebrae ou parceiro que objetivou despertá-los para o empreendedorismo e o desenvolvimento de suas capacidades empreendedoras.	Número	10.150	22.535

Tabela 12 - Descrição detalhada do indicador item 3.1.4

ii.c- *Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.*

Uma das ações que proporciona bons resultados para manter o projeto em funcionamento é a realização de monitoramento nas instituições de ensino, acompanhando os professores na aplicação das metodologias, enquanto um dos maiores problemas são ações nas escolas de nível médio. A metodologia - *Despertar*, está tentando contornar este problema uma vez que é bem robusta para atender as complexas grades do Ensino Médio, e com facilidades como o Curso Crescendo e Empreendendo, elaborado com uma carga horária menor.

ii.d- *Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.*

A tabela a seguir representa a síntese dos objetivos e recursos relatados neste item, que somados as tabelas dos itens 3.1.2, 3.1.3 e 3.2 representam a integralidade do plano e recursos do SEBRAE/ES para 2018.

Estratégias	Orçamento		Atendimento	
	Previsto - R\$	Realizado - R\$	Previsto	Realizado
Educação Empreendedora - Articulação e Desenvolvimento	30.188,00	25.949,71	-	-
Educação Empreendedora – Atendimento	280.000,00	238.079,72	27.420	22.718
Total	310.188,00	264.029,43	27.420	22.718

Tabela 13 - Resultados orçamentários e físicos item 3.1.4

ii.e- *Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.*

Em 2019 continuaremos atuando no Ensino Fundamental, e ampliação da atuação nas Instituições de Ensino Superior, sendo que o maior desafio é implementar o empreendedorismo nas escolas de nível médio, por possuírem carga horária mais extensa.

Como medida de gestão estamos buscando referenciais de *benchmarking* com outros SEBRAE Estaduais ou mesmo alguma solução do mercado que possa ser replicada.

iii. *Conclusão*

iii.a- *Avaliação do resultado*

Espera-se que em 2019 o projeto amplie seus resultados de maneira qualitativa, além da quantitativa, favorecendo o desenvolvimento do empreendedorismo entre crianças e jovens e proporcionando uma ampliação em suas visões e atuações de mercado. As ações empreendidas trazem muito resultados em comunidades carentes, proporcionados opções de geração de renda às famílias, a partir dos ensinamentos nas escolas.

iii.b- *Ações para melhoria de desempenho*

Planejamos criar uma ferramenta digital de gestão do Programa, que possa ser acessada pela rede de parceiros.

3.2- Informações sobre a gestão

Neste item são apresentados os objetivos considerados relevantes bem como suas estratégias, ações voltadas à melhoria de processos, gestão de pessoas, tecnologia da informação e infraestrutura. As estratégias deste item não possuem resultados físicos, por se tratarem de projetos internos.

As tabelas a seguir representam a síntese dos objetivos e recursos relatados neste item, que somados as tabelas dos itens 3.1.2, 3.1.3 e 3.1.4 representam a integralidade do plano e recursos do SEBRAE/ES para 2018.

#	Estratégias de Atuação	Orçamento		%*
		Previsto	Realizado	
1	Chamada 001-2018 - Projetos Especiais - Transformação Digital	1.080.000,00	78.473,31	0,09%
2	Desenvolvimento de Fornecedores	16.385,00	15.922,05	0,02%
3	Estratégia Local*	13.118.308,00	13.105.940,85	14,86%
4	Excelência na Gestão	61.658,00	61.657,03	0,07%
5	Fortalecimento da Ouvidoria no Sistema Sebrae	30.000,00	25.711,44	0,03%
6	LÍDER- Planejamento e Governança nos Territórios	347.898,00	133.710,22	0,15%
7	Reposicionamento e Modernização da Rede de Atendimento	239.560,00	144.869,00	0,16%
8	Sebraetec - Suporte	205.615,00	148.835,07	0,17%
9	Sustentabilidade na Gestão do Sistema Sebrae	82.000,00	79.838,96	0,09%
Total		15.181.424,00	13.794.957,93	15,65%

Tabela 14 - Estratégias relacionadas à gestão

* Contempla o Projeto da Nova Sede SEBRAE/ES, dentre outros.

#	Estratégias de Atuação	Orçamento		%*
		Previsto	Realizado	
1	Estratégia Local – Macroprocesso*	41.691.032,00	41.537.657,68	47,11%
Total		41.691.032,00	41.537.657,68	47,11%

Tabela 15 - Macroprocessos

* Contempla as Atividades de Remuneração de Recursos Humano (folha), dentre outros.

3.2.1 P4 - Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios

Perspectiva PROCESSOS

i. Descrição

Descrição geral

Prover informações e disseminar estudos e pesquisas adequadas ao público alvo sobre pequenos negócios, que subsidiem a tomada de decisões estratégicas – desenvolvimento de produtos e serviços, canais de comunicação e desenvolvimento, desenvolvimento local e setorial, encadeamento produtivo, internacionalização, oportunidades de mercado etc.

Responsável UEPO

ii. Análise

ii.a- Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2018 em relação ao exercício de 2017.

O Sistema Sebrae, em função da sua missão, é muito procurado para fornecer informações sobre os pequenos negócios. Informações estas, que muitas vezes não existem no Ecossistema onde atua. Assim sendo, a necessidade de informações para planejar ações institucionais, informações para gestão e políticas públicas, bem como informações para os empresários e empreendedores, surge o desafio retratado neste objetivo. Esta atuação estrutura-se em quatro frentes:

- 1) Geração de conhecimento sobre e para os Pequenos Negócios;

- 2) Disponibilização de canal de comunicação com conteúdo atualizado sobre os Pequenos Negócios, para o público interno e externo;
- 3) Mensuração dos resultados dos projetos GEOR;
- 4) Padronização e consolidação das pesquisas de avaliação dos produtos, serviços e eventos, buscando formas mais eficientes e sustentáveis de aplicação e divulgação.

ii.b- Análise dos principais indicadores de resultados.

Perspectiva: Processos					
#	Indicador	Definição	Unidade	Previsto	Realizado
01	Número de acessos aos conteúdos do Portal Sebrae	Mensura a quantidade de acessos logados que os clientes realizaram no Portal Sebrae	Acessos	-	6.599

Tabela 16 - Descrição detalhada do indicador item 3.2.1

Análise dos indicadores	2017		2018	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Número de acessos aos conteúdos do Portal Sebrae	-	8.043	-	6.599
Legenda	■ Conforme planejado	■ Merece atenção	■ Desconforme	

Tabela 17 - Tabela comparativa do indicador item 3.2.1

Obs.: As metas de 2019 estão em definição em virtude da revisão do planejamento estratégico em andamento. Sem previsão em 2018, por se tratar de um novo indicador por não obrigatório no PPA.

ii.c- Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.

Geração de conhecimento sobre e para os Pequenos Negócios - A geração de conhecimento é fundamental na construção de um planejamento consistente, na revisão das estratégias adotadas e na tomada de decisão assertiva. Em 2018 foram realizadas, por meio do projeto - Inteligência em Negócios: Estudos & Pesquisas - diversas pesquisas que surgiram da necessidade de conhecer aspectos do ambiente e do público de alguns projetos de atendimento, a saber:

- SebraeBIO - Horticultura Orgânica mapeou os produtores rurais que comercializam seus produtos nas feiras livres orgânicas da Região Metropolitana da Grande Vitória, e seus consumidores, a fim de compreender, entre outras coisas, mecanismos de garantia e controle da qualidade orgânica e hábitos de consumo. Os resultados foram discutidos com parceiros do projeto, como Secretaria de Agricultura do ES e Ministério da Agricultura.
Feiras Orgânicas Clientes: <https://bit.ly/2G8A2qK>
Feiras Orgânicas Feirantes: <https://bit.ly/2RVxSSv>
- SebraeUp - Desenvolvimento de Novos Modelos de Negócios – Startups elaborou-se o Mapa das Empresas Inovadoras do ES, para identificar: os gargalos que dificultam a inovação na gestão empresarial, a percepção das empresas sobre o tema inovação no estado e as conexões entre os agentes do ecossistema e as empresas/instituições tidas de referência no Estado. Este trabalho foi insumo para o Mapa da Inovação do Estado - uma plataforma online georreferenciada sobre o Ecossistema Capixaba de Inovação, em parceria com a Secretaria de Ciência e Tecnologia do Espírito Santo. Acesse em <https://bit.ly/2FTnVPf>
- Varejo Alimentar e Feiras Livres, nas Feiras Livres de Alegre e de Pescados da Enseada do Suá (Vitória), buscando conhecer o perfil socioeconômico, de compra, avaliação da estrutura, oferta de produtos e demais aspectos da satisfação dos clientes. Os resultados foram

apresentados às partes interessadas e os feirantes puderam, junto ao gestor do projeto, avaliar a atuação e elaborar plano de ação.

Feira Livre de Alegre: <https://bit.ly/2UwU2rh>

Feira de Pescados da Enseada do Suá: <https://bit.ly/2UsPke2>

Além das pesquisas com dados primários, acima descritas, foram produzidos materiais com dados secundários, como: Consolidação de quantitativos do público alvo e recortes estaduais de pesquisas realizadas pelo Sebrae/NA, que forma estruturados em infográficos, facilitando sua leitura.

Disponibilização de canal de comunicação com conteúdo atualizado sobre os Pequenos Negócios, para o público interno e externo - O Sebrae/NA disponibiliza um portal que condensa todo conhecimento gerado sobre os pequenos negócios - o **DataSebrae**. Esta plataforma de apoio à inteligência com foco nos pequenos negócios, que tem como propósito responder perguntas, bem como descobrir perguntas relevantes de serem respondidas sobre o ambiente e perfil do nosso público. Diversos relatórios de pesquisas e estudos são disponibilizados por temas de interesse, além de um mapa georreferenciado - o **DataSebrae Indicadores**, com inúmeras informações quantitativas relevantes, como quantitativo de empresas, empregos gerados, arrecadação de impostos e atendimento Sebrae

Aberta ao público externo, esta plataforma conta com uma área restrita voltada para os funcionários do Sebrae, que concentra todos os documentos relacionados ao Sistema SEBRAE, tais como, Planejamento Estratégico, análises oriundas do Sistema de Monitoramento Estratégico - SME, pesquisas de monitoramento de resultados de produtos e serviços Sebrae, dentre informações estratégicas para a instituição. Esta ferramenta é uma importante fonte de dados para responder a demandas por informação, além de produzir análises para subsidiar o planejamento e o monitoramento em nível estadual. Fonte: www.datasebrae.com.br

The image shows a screenshot of the DataSebrae website interface at the top, with a navigation menu including 'O DataSebrae', 'Seções', 'Painéis', 'Indicadores', and 'Biblioteca'. Below the screenshot is a 3D infographic titled 'O que é o DataSebrae?' with the subtitle 'Conheça as soluções da plataforma em maio de 2018'. The infographic is a central blue cube with various data visualizations and icons, surrounded by dashed lines connecting to a list of services and features.

Serviços e Recursos:

- Cubo de dados do SME
- Comércio e Serviços
- Tecnologia e Inovação*
- Monitoramento de resultados*
- Painel de Parceiros Institucionais*
- Sebrae RS*
- Indústria
- Diga, Sebrae
- Gestão em Foco
- Páginas especiais
- Repositório de artigos*
- Notícias
- Galeria de vídeos
- Galeria de Infográficos*
- Sebrae Na Prática*
- Indicadores de Benchmark*
- Práticas internacionais*
- DataSebrae Benchmark*
- Missões*
- Práticas*
- Lider*
- Marketing
- Gestão Pública
- Ambiente de negócios
- DataSebrae Indicadores
- * Soluções em desenvolvimento
- Assistente virtual
- DataSebrae Locais
- Assuntos:
 - Empreendedores e Empresas
 - Empreendedorismo
 - Economia e negócios
- Painéis:
 - Empresas optantes pelo simples
 - Densidade e atratividade
 - Priorização de segmentos
- Bibliotecas:
 - Estudos e pesquisas
 - Planejamento e Projetos
 - Monitoramento de resultados
 - PPA 2018-2019
 - PPA 2017-2018
 - Panorama Sebrae
 - Gestão em Foco
 - Práticas internacionais*
 - Portal Saber*

Mensuração dos resultados dos projetos de atendimento - a carteira de projetos 2018 contava com 50 projetos de 2017 e 113 indicadores de resultados a serem mensurados no primeiro trimestre de 2018. Destes, 83,2% do total foi medido. A taxa de alcance dos resultados em relação à meta estabelecida para 2017 foi de 46,9%, conforme apresentado e comentado no item 3.1.1 *PI1 - Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios*. Vale destacar que os resultados não medidos tiveram peculiaridades impeditivas, o que pesou no resultado da taxa de resultados alcançados. Exemplo - projetos que não tiveram execução no ano; resultados com metas revistas, por terem medição anterior muito próxima da meta de 2017.

Esse trabalho possibilita o monitoramento do alcance dos resultados junto ao público alvo e produz insumos para que os gestores possam, junto ao comitê gestor do projeto, avaliar e revisar o planejamento inicial e deliberar novas estratégias diante dos gargalos e sucessos levantados nas pesquisas, aliado às percepções levantadas durante a execução das ações do projeto.

Padronização e consolidação das pesquisas de avaliação dos produtos, serviços e eventos, buscando formas mais eficientes e sustentáveis de aplicação e divulgação - o Sebrae/ES realiza as pesquisas de satisfação de reação ao final do evento com o objetivo de apurar inconformidades, levantar satisfação dos clientes e avaliar desempenho de credenciados. Realizadas, em sua maioria, via formulário impresso entregue ao cliente ao final do atendimento, apresentava-se o desafio de tornar o sistema de avaliação de reação mais moderno, sustentável e eficiente.

Após estudos sobre as diversas ferramentas disponíveis, optou-se pela utilização do SMS, que em 2018 seria usado como piloto nos ditos “atendimentos de balcão”, realizados nas Agências de Desenvolvimento Territorial – ADR. A implantação total, para todos os atendimentos, se dará no início de 2019.

ii.d- Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.

Estratégias	Previsto - R\$	Realizado - R\$
Chamada 001-2018 - Projetos Especiais - Transformação Digital	130.000,00	3.885,32
Estratégia Local – Inteligência em Negócios	27.157,00	27.025,88
Total Geral	157.157,00	30.911,20

Tabela 18 - Resultados orçamentários do item 3.2.1

ii.e- Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.

- Inserção de relatórios de pesquisa ou estudos produzidos pelo Sebrae/ES no DataSebrae: criação de uma página dentro do DataSebrae com conteúdos estaduais. Com isso, consolidaremos esta ferramenta como canal de referência para acesso a todo conhecimento produzido em nível nacional e estadual voltado para os pequenos negócios.
- Capacitação para os funcionários do Sebrae/ES: construção de uma capacitação com o objetivo de apresentar o DataSebrae aos funcionários para que possam melhor usufruir do acesso aos conteúdos já disponíveis e assim serem agentes de divulgação para os clientes atendidos.

iii. Conclusão

iii.a- Avaliação do resultado

O indicador “Número de acessos aos conteúdos do Portal Sebrae” apresenta-se como alavanca para alcance dos desafios de transformação digital da instituição Sebrae. Tornar o portal atrativo, relevante e popular possibilita o acesso não só ao conhecimento como também de divulgação dos produtos do Sebrae. O desempenho de 2018 em relação a 2017 aponta a necessidade da atuação do Sebrae para aumentar o número de acessos.

iii.b- Ações para melhoria de desempenho

Apesar da rica produção de conhecimento, a mesma voltou-se para demandas/projetos pontuais. Com isso, espera-se em 2019 que, uma vez revisado o Planejamento Estratégico, os estudos e pesquisas abarquem de maneira mais abrangente e estratégica conhecimentos e informações sobre nosso público alvo e ambiente de atuação.

Além disso, conforme acima descrito, a implantação do sistema de avaliação via SMS representará uma melhoria na consolidação e disponibilização dos resultados de satisfação dos clientes. Portanto, são grandes os desafios para o ano de 2019, ligados não só à produção e disponibilização de conhecimento setorial e territorial do ambiente dos pequenos negócios, como também na consolidação de ferramentas de monitoramento e avaliação do desempenho das estratégias de atendimento adotadas pela instituição.

3.2.2 P5 - Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos

Perspectiva PROCESSOS

i. Descrição

Descrição geral

Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos, mobilizando recursos, competências e conhecimento, para apoiar o SEBRAE/ES na excelência do atendimento e no desenvolvimento de um ambiente propício ao empreendedorismo e aos pequenos negócios.

Responsável

UPP e UASF

ii. Análise

ii.a- Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2018 em relação ao exercício de 2017.

Este objetivo estratégico possui uma estreita relação de causa e efeito, com o objetivo descrito no item 3.1.3 P2 - Contribuir para a promoção de um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios, esses dois objetivos estratégicos, ao considerarmos que muitas parcerias estratégicas são estabelecidas como forma de melhorar a ambiência dos pequenos negócios.

Conforme relato no item 3.1.3 então, após a aprovação da Lei Geral, notou-se a falta de dinamismo das lideranças municipais para efetivar as mudanças necessárias para melhoria do ambiente de negócios. A resposta veio por meio do programa LIDER, que mobiliza, qualifica e integra lideranças, para o desenvolvimento regional sustentável, com ênfase nos pequenos negócios. O programa fortalece a capacidade de desenvolvimento contínuo, a melhoria e maximização das relações pessoais, organizacionais, locais e regionais, intensificando relacionamentos em rede, como solução individual e coletiva.

Por outro lado, conforme relato no mesmo item, no aspecto financeiro a demanda por crédito é grande junto aos pequenos negócios. Assim, o Sebrae/ES tem trabalhado fortemente na orientação e na consolidação de parcerias estratégicas visando a melhoria de linhas de acesso ao crédito, com instituições financeiras, visando melhorar a ambiência, a saber:

- Junto ao BANESTES-BANCO DO ESTADO DO ES que desenvolveram uma parceria que contempla duas linhas de crédito exclusivas (Capital de Giro e Investimento Fixo) e pacote diferenciado de serviços para os clientes que participarem de capacitações e consultorias do SEBRAE. Hotsite: <https://www.banestes.com.br/parceria-sebrae>
- Junto ao o Bandes – Banco de Desenvolvimento do ES, Governo do ES, ADERES e BANESTES, o SEBRAE participa do Programa Nossocrédito, para atender a demanda de Microcrédito

Orientado, que tem por objetivo instruir o tomador de crédito para a tomada de crédito consciente e com foco na alavancagem do negócio;

ii.b- *Análise dos principais indicadores e macroprocessos em relação aos resultados obtidos.*

Estratégias	Previsto - R\$	Realizado - R\$
Acesso ao Crédito para os pequenos negócios	23.205,00	23.204,90
LÍDER- Planejamento e Governança nos Territórios	347.898,00	133.710,22
Total Geral	371.103,00	156.915,12

Tabela 19 – Resultados orçamentários do item 3.2.2

Obs.: Não foi definido no último planejamento indicador para este objetivo em virtude da mudança no conceito/processo de apuração de alavancagem econômica. A ser definido no próximo Planejamento Estratégico - 2019.

ii.c- *Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.*

O SEBRAE/ES, iniciou um trabalho piloto em 2017 na Região do Caparaó, com o Programa Líder, e que devido ao seu sucesso em todos os municípios da região, em 2018 pode ser multiplicado em outros municípios do Estado. Assim sendo, com objetivo de fortalecer os municípios e seus governos em prol

da eficácia de políticas públicas que promovam o desenvolvimento sustentável, econômico, social e ambiental, para os pequenos negócios o SEBRAE fortalece suas parcerias estratégicas, favorecendo o ambiente de negócios para nossos clientes. Além do Programa Líder, ações para agilizar o processo de abertura de empresas, rever legislações e melhorar o ambiente de negócio em parcerias com entidades e órgãos são fundamentais para o desenvolvimento local, e fazem parte da atuação do Sebrae nos territórios de atuação.

RESULTADOS:

Políticas de Desenvolvimento Implementadas:

2017 – 5 municípios

2018 – 11 municípios

Fonte: <http://app.pr.sebrae.com.br/leigeralnacional/VisualizarRankingEstados.do?acao=>

Lei Geral Implementada:

2017 – 58 municípios

2018 – 73 municípios

Fonte: <http://app.pr.sebrae.com.br/leigeralnacional/VisualizarRankingEstados.do?acao=>

Atuação com as Instituições Financeiras

Ações relevantes:

- Ações em parceria com as instituições financeiras para aproximação das MPES via encontros de crédito e parcerias;
- Publicação da Cartilha de Crédito;
- Lançamento da página crédito na prática;
- Realização de rodadas com investidores;
- Seminário sobre moeda digital.

Além dos dados relatados acima, diversos encontros foram realizados a fim de estreitar parcerias, sendo alguns deles:

- Encontro de Vigilância Sanitária do ES para Integração Estadual de Políticas de Desburocratização.
- Reunião Grupo de Trabalho do Programa do Microempreendedor Individual para aprovação da alteração da Lei Estadual 7.001/01 estabelecendo a isenção das taxas para o MEI de todos os órgãos do estado, conforme LC 123/2006 (Lei 10.938/2018).
- Encontro pela Solução Pacífica de Conflitos Empresariais, com objetivo de capacitar pessoas para diminuir o tempo e processos de conflitos empresariais
- Encontro Brasil Mais Simples para a integração entre Corpo de Bombeiros, SESA, VISA, Meio Ambiente e demais órgãos licenciadores.

iii. Conclusão

iii.a- Avaliação do resultado

As ações e projetos em prol de articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos, são fundamentais para o desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas capixabas. As pesquisas comprovam que a falta de planejamento é o principal motivo de fechamento de empresas no Brasil. (fonte: SEBRAE/NA).

As consultorias de gestão empresarial subsidiadas pelo SEBRAE auxiliam as MPE no planejamento e tomada de decisão nos negócios a um custo reduzido para as MPE possibilitando que todas as MPE tenham condições de acessarem os produtos do SEBRAE.

No que tange a aproximação com as Instituições Financeiras o papel da unidade de serviços financeiros contribui fortemente para aproximar às MPES das Instituições Financeiras e disseminar as principais linhas de crédito e opções de investimentos disponíveis e também atuar na conscientização para o acesso a crédito planejado e orientado pois não basta acessar o crédito, este deve ser feito de forma orientada.

Os resultados foram significativos no ano de 2018 e cumpriram o planejado. Atingimos 100% de satisfação do cliente interno do SEBRAE e na pesquisa com o cliente externo 92 % dos clientes informaram que as consultorias do SEBRAE/ES contribuíram para a melhoria da gestão das empresas.

iii.b- Ações para melhoria de desempenho

- Novas parcerias com as Instituições Financeiras;
- Criação de novos produtos voltados para a melhoria da gestão empresarial e transformação digital das MPE;
- Criação de aplicativos e plataforma de acesso para que os clientes tenham acesso digital dos conteúdos de gestão;
- Diminuição do prazo de atendimento ao cliente;
- Formação de parcerias com Investidores e Ecossistema de inovação nacional e estadual.

3.2.3 P6 - Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes

Perspectiva PROCESSOS

i. Descrição

Descrição geral

Desenvolver com excelência produtos e serviços, canais de comunicação e atendimento de forma integrada e padronizada, levando em consideração as necessidades dos segmentos de clientes, a evolução do público alvo, a customização e massa e abrangência e diversidades estaduais.

Responsável

UCE

ii. Análise

ii.a- Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2018 em relação ao exercício de 2017.

Durante muitos anos, era vetado aos Sebrae estaduais a geração de produtos e serviços novos, visando manter a qualidade das soluções geradas pelo SEBRAE Nacional, devendo estas serem usadas em todo o território nacional.

Porém esta realidade não se manteve devido as peculiaridades regionais do público, fazendo com que a unidade de capacitação Empresarial, que era a gestora das soluções no Estado, providencia-se customizações das soluções para melhor atender ao público local. Em 2018, esta unidade foi então desafiada pelo mercado digital e passou a trabalhar também com o desenvolvimento de produtos com metodologias modernas e principalmente foco no público da Transformação Digital.

ii.b- Análise dos principais indicadores e macroprocessos em relação aos resultados obtidos.

Perspectiva: Processos					
#	Indicador	Definição	Unidade	Previsto	Realizado
01	Índice de aplicabilidade de produtos e serviços	Nível médio de aplicação do produto ou serviço que os clientes receberam do Sebrae no ano de referência da avaliação, onde zero significa que “não pôs nada em prática” e dez que “pôs todos os conhecimentos em prática”. Para feiras e eventos, a escala é adaptada: zero significa que “não aproveitou nada” e dez que “aproveitou totalmente” as oportunidades surgidas na feira ou evento.	Pontos (0-10)	-	8,4

Tabela 20 - Descrição detalhada do indicador item 3.2.3

Análise dos indicadores	2017		2018	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Índice de aplicabilidade de produtos e serviços	-	8,2	-	8,4
Legenda	■ Conforme planejado	■ Merece atenção	■ Desconforme	

Tabela 21 - Tabela comparativa do indicador item 3.2.3

Obs.: As metas de 2019 estão em definição em virtude da revisão do planejamento estratégico em andamento. Indicador sem previsão de meta por não obrigatório no PPA.

iii. Conclusão

iii.a- Avaliação do resultado

Os resultados obtidos na gestão de soluções foram satisfatórios, mesmo considerando que o SEBRAE/ES está em processo de transição de metodologias fechadas para abertas e de desenvolvimento de soluções com base em novas metodologias, sendo os principais desafios:

- implementação de novos produtos com foco na Transformação Digital;
- Implementação do SGF (Sistema de Gestão de Fornecedores)
- mudanças no processo de contratação de credenciados, aplicação e avaliação das soluções.
- elaboração de um plano para implementação do processo de aplicação das soluções com metodologias abertas e de um processo de avaliação pós aplicação.

iii.b- *Ações para melhoria de desempenho*

É importante que sejam realizadas ações de benchmarking junto a outros SEBRAE estaduais para conhecer novas formas de atuação, bem como novos produtos e metodologias, visando otimizar esforços nesse processo de transição para metodologias abertas, de forma a otimizar a gestão de soluções.

3.2.4 P7 - Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados

Perspectiva PROCESSOS

i. *Descrição*

Descrição geral	
Assegurar a aplicação eficaz dos recursos por meio da excelência na gestão – organizacional e de projetos, de custos e da política de recursos próprios. Buscar continuamente o fortalecimento da imagem do SEBRAE/ES, comunicando de forma transparente junto às suas partes interessadas os resultados obtidos para os pequenos negócios.	
Responsável	UEPO, ASSCON e UCE

ii. *Análise*

ii.a- *Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2018 em relação ao exercício de 2017.*

Visando atender as exigências cada vez mais restritas de transparência e efetividade na utilização de recursos públicos, o Sebrae/ES dispõe de várias instâncias internas de apoio a gestão, conforme indicado no modelo de governança apresentado no item 4.1- *Descrição das estruturas de governança*, o Sebrae dispõe de várias instâncias internas de apoio a gestão, a saber:

- **Escritório de Projetos:** considerando que o SEBRAE é uma empresa projetizada - onde todo o recurso é executado por meio de projetos e atividades - o Escritório tem como principal papel, conceber, ajustar, implementar e monitorar o Modelo de Gestão Estratégica da instituição, por meio das principais entregas, conforme figura abaixo, com exceção ao Programa PSEG, monitorado pela UCE – Unidade de Capacitação Empresarial.



Figura 14 - Modelo e Gestã da Estratégia SEBRAE/ES

- Assessoria de Auditoria Interna: atua em orientações de caráter preventivo e corretivo relacionadas à sua aplicação de recursos;
- Assessoria de Assuntos Jurídicos: zela pela observância dos aspectos legais, estatutários e normativos;
- Assessoria de Controle Interno: atua em orientações e zela pela boa e regular aplicação de recursos, por meio da implantação e disseminação das melhores práticas de controle interno e gestão de processos, orientadas para o cliente interno. Além disso atua na padronização de processos gerando automação, evitando desvios.
- Comitê de Compliance: assessora o Conselho Deliberativo Estadual em relação ao Programa de Integridade Corporativa – *Compliance* do SEBRAE/ES, especialmente no acompanhamento dos Planos de Ação estabelecidos, propondo mecanismos de controle de aplicação de recursos e de prevenção de riscos, bem como difusão da cultura de controles internos, mitigação de riscos e conformidade com normas aplicáveis;
- Comissão de Ética: analisa as manifestações recebidas que guardam relação com infrações ao Código de Ética;
- Ouvidoria: canal de comunicação entre a sociedade e o SEBRAE/ES, onde o cidadão reivindica, denuncia, sugere e também elogia a instituição.

ii.b- Análise dos principais indicadores e macroprocessos em relação aos resultados obtidos.

Estratégias	Previsto - R\$	Realizado - R\$
Estratégia Local – Escritório de Projetos	50.000,00	48.449,10
Excelência na Gestão	61.658,00	61.657,03
Fortalecimento da Ouvidoria no Sistema Sebrae	30.000,00	25.711,44
Total	141.658,00	135.817,57

Tabela 22 - Resultados orçamentários do item 3.2.4

Obs.: Não foi definido no último planejamento indicador para este objetivo em virtude da mudança no conceito/processo de apuração de alavancagem econômica. A ser definido no próximo Planejamento Estratégico - 2019.

O Escritório de Projetos, coordenou a realização de quatro RM – Reuniões de Monitoramento da Carteira de Projetos de Projetos, onde foram identificados e monitorados, em média, 12 gargalos que dificultavam a operação da carteira de projetos e atividades, dentre eles:

- Dificuldade de acesso ao público para apuração dos resultados de projetos;
- Principais manifestações de Clientes, via SAC e SMS;
- Desafio de geração de receita própria;
- Andamento de Projetos de Captação de Recurso adicional Nacional – CSN;
- Monitoramento do SEBRAE/NA, sobre a execução de CSN pela carteira capixaba;
- Andamento das ações da Transformação Digital/ES.



PROJETOS	GESTOR PROPONENTE	VALOR APROVADO
Projeto Estruturante na Cadeia de Valor do Petróleo e Gás	Ana Karla Macabu	300.000
Gestão na Palma da Mão	Samuel Gracioli	818.750
PIDI – Plataforma de Inovação Digital Interativa	Carine Zorzaneli	660.000
IG - Rastreabilidade Digital	Carine Zorzaneli	585.000
Talento Digital	Célia Vicente e Monica Ferri	422.000
TOTAL		2.785.750

Figura 15 - Projetos de Captação Recurso Nacional

Além disso, em 2018, o Escritório coordenou o processo de Captação de Recurso adicional Nacional – CSN, para aplicação na transformação do Digital do ES, por meio de oficinas de *Design Sprint*. Tais oficinas resultaram na elaboração, gravação de vídeo de apresentação e aprovação, dos projetos relacionados, conforme figura 14.

A assessoria de Controles Internos, visando agilizar, minimizar a tramitação de papéis, sem abrir mão da segurança dos processos internos, algumas ações foram realizadas como: análise prévia de consistência de pagamentos e das prestações de contas financeiras dos convênios. Manutenção e acompanhamento da regularização dos fornecedores por meio de sistema informatizado e implementação da assinatura digital, permitindo a sua utilização a qualquer hora e de qualquer lugar, seja em computador, *tablet* ou *smartphone*.

O trabalho realizado pela ouvidoria está relatado no item 5.1.1- Ouvidoria: estrutura e resultados.

iii. Conclusão

iii.a- Avaliação do resultado

Considerando-se o ano de muitas mudanças no cenário estadual e nacional, entendemos que grandes conquistas foram alçadas em prol da transparência e efetividade na aplicação de recursos, sobretudo pela oportunidade de captação de recurso adicional nacional para aplicação na melhoria, de produtos e serviços, de processos e capital humano do SEBRAE/ES. Além da instituição do comitê de *Compliance* Nacional.

Conscientes das importantes mudanças que ainda estão por acontecer, o SEBRAE/ES busca seu espaço, na busca da desburocratização, agilidade nos processos, agregação de valor e ampliação do atendimento, perpetrando uma instituição que a 46 anos tem mostrado sua capacidade de resiliência e relevância pelos pequenos negócios do Estado.

iii.b- Ações para melhoria de desempenho

Uma nova forma de planejar está sendo preparada para o novo Planejamento Estratégico do SEBRAE/ES, mais dinâmico e inovador, com mudanças estruturais e alavancadoras do atendimento estão em gestação, além de outras ações de desburocratização, como:

- Integração do portal de assinaturas digital aos processos automatizados do SEBRAE/ES;
- Análise de risco de processo;
- Automação efetiva do processo de pagamento
- Mapeamento, padronização e automação de novos processos de negócio;
- Análise de riscos de processos e implementação de controles.

3.2.5 R1 - Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados

Perspectiva RECURSOS

i. Descrição

Descrição geral	
Investir no desenvolvimento contínuo dos colaboradores (capacitação e certificação), na contratação e retenção de talentos bem como em processos de avaliação, acompanhamento e reconhecimento do desempenho, que garantam a obtenção dos resultados. Disseminar os valores organizacionais e estimular sua vivência e realização por todos os colaboradores e em todos os níveis do SEBRAE/ES.	
Responsável	UGP

ii. Análise

ii.a- Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2018 em relação ao exercício de 2017.

Um dos grandes desafios internos do SEBRAE/ES identificado na pesquisa de clima, era uma melhor estrutura física, mais adequada as atuais atividades e necessidades do atendimento para o público do SEBRAE/ES em Vitória. Soma-se a isso o grande nível de retrabalho em função da sobreposição de processos internos e a necessidade de vivenciar a integralidade da **Transformação Digital – SEBRAE Digital**.

Conforme detalhado no item - 3.2.7 R3 - *Prover soluções adequadas de tecnologia e de infraestrutura para a gestão da instituição e o atendimento dos clientes*, até abril/2018 o SEBRAE/ES estava localizado na região central de Vitória e a partir de maio/2018, passou a localizar-se na nova sede na Enseada do Suá, uma construção mais horizontal com quatro pavimentos e duas garagens.

Aproveitando esta oportunidade, foi lançado o Manifesto do SEBRAE/ES – “*Juntos, somos todos SEBRAE*”, documento que expressa a vontade de ser e crescer como organização, com revitalizando o propósito e a inspiração dos valores organizacionais, fruto do trabalho de gestão da Cultura e Clima que vem acontecendo desde 2016.

Impactar a vida das pessoas: é isso que nós queremos! Uma vontade imensa de **transformar o mundo**.

Construir uma sociedade promissora, **EMPREENDEDORA**. É ter espírito conciliador, de trabalho em equipe, *brilho nos olhos*. Uma vontade de ajudar e, ao mesmo tempo, aprender com o outro. Nada de velhos conceitos e antigos

costumes. **Aqui, não é muro de lamentações**. É o lugar em que devemos manter viva a *esperança*, a *alegria* e o desejo de **CRESCER** e aprimorar-se profissionalmente. **Com criatividade, sem medo do fracasso**. Junto aos amigos

em nossa “Casa”, nos realizamos no que fazemos e, por isso, permanecemos aqui: *transformando realidades* e acreditando que sim, é possível mudar. Mudar para alcançar *sonhos* e expectativas. Com transparência e confiança no futuro.

E com a competência de fazermos **o melhor, sempre!**

ii.b- Análise dos principais indicadores e macroprocessos em relação aos resultados obtidos.

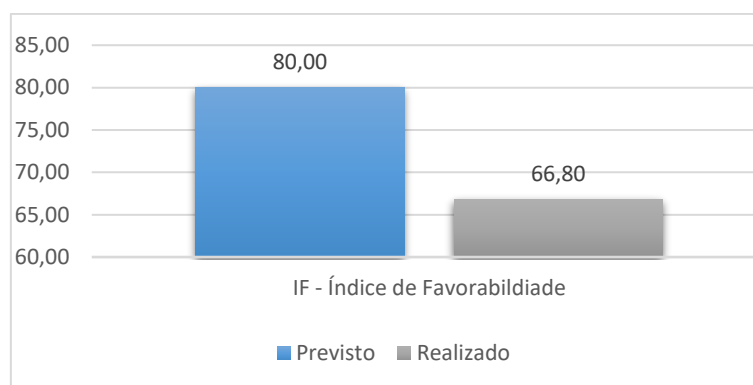


Gráfico 6 - IF - Índice de favorabilidade

Perspectiva: Recursos					
#	Indicador	Definição	Unidade	Previsto	Realizado
01	IF – Índice de Favorabilidade	Índice de Clima Organizacional corresponde à média geral de concordância obtida por todos os fatores de avaliação da pesquisa, e reflete uma visão positiva da empresa. Sua mensuração é um retrato numérico do Clima Organizacional do Sebrae UF ou Sebrae NA, na opinião dos respondentes.	%	80%	66,80%

Tabela 23 - Descrição detalhada do indicador item 3.2.5

Análise dos indicadores	2017		2018	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
IF – Índice de Favorabilidade	80%	79,5%	80%	66,80%
Legenda	■ Conforme planejado	■ Merece atenção	■ Desconforme	

Tabela 24 - Tabela comparativa de indicadores item 3.2.5

Obs.: As metas de 2019 estão em definição em virtude da revisão do planejamento estratégico em andamento. Cabe destacar que o IF - Índice de Favorabilidade foi adotado 2018 em detrimento ao Índice de Clima Organizacional – ICO e esta pesquisa é feita a cada dois anos, próxima edição em 2019.

Estratégias	Previsto - R\$	Realizado - R\$
Chamada 001-2018 - Projetos Especiais - Transformação Digital	97.000,00	42.457,99
Estratégia Local – Fortalecimento da Gestão de Recursos Humanos – SEBRAE/ES	667.772,00	657.182,59
Sustentabilidade na Gestão do Sistema Sebrae	82.000,00	79.838,96
Total Geral	846.772,00	779.479,54

Tabela 25 - Resultados orçamentários do item 3.2.5

No ano de 2018, em virtude de limitações orçamentárias, foi imperativo o desligamento de 22 profissionais, visando manter a sustentabilidade operacional da organização, fato que influenciou negativamente o Índice de turnover.

Várias ações de desenvolvimento dos empregados foram realizadas, visando munir o corpo organizacional – gestores e técnicos - de informações e competências para que se tornem agentes da mudança no processo que a instituição atravessa da Transformação Digital. Dentre eles, destacam-se:

- Evento da Transformação Digital, onde a UGP em parceria com várias unidades, promoveu um dia de debates, cases, e experimentação junto a personalidades e profissionais da era Digital, e ainda com depoimentos dos embaixadores da inovação – técnicos que participaram da semana de capacitação do sistema Sebrae em Brasília - SEBRAE/DIGITAL;
- Programa de Desenvolvimento para a Transformação Digital – PDTD, abrangendo 12 temas e com objetivo de formar multiplicadores de conteúdo e influenciadores digitais das ações inovadoras organizacionais;
- Fortalecimento da Gestão de Recursos Humanos são ações que tem por objetivo promover a melhoria da cultura e clima organizacional relativo à percepção de valorização dos colaboradores, por meio de iniciativas de desenvolvimento contínuo, aprimoramento da perspectiva de carreira e melhoria na qualidade de vida dos integrantes do quadro de funcionários do SEBRAE/ES.

iii. Conclusão

iii.a- Avaliação do resultado

2018 foi o ano da Transformação Digital SEBRAE. Diversas ações foram realizadas, seja com foco no público externo, seja no público interno. Acreditamos que a Gestão de Pessoas teve uma participação ativa na preparação dos profissionais SEBRAE/ES para este novo momento organizacional e ambiente de negócio, que se refletem nas ações e resultados alcançados de capacitação e desenvolvimento e na gestão da cultura e clima organizacional, destacadas neste relatório.

iii.b- Ações para melhoria de desempenho

Temos em 2019 o desafio de manter o corpo técnico conectado às novas metodologias de atendimento e desenvolvimento de soluções digitais, preparando-os para um modelo dual de negócio – convencional e digital, além do corpo gerencial munido de ferramentas de gestão de pessoas eficazes e capazes de suportá-los na formação de um time de alta performance para que cada vez mais o SEBRAE/ES seja também, um bom lugar para se trabalhar.



Conforme mencionado no item 3.2.4 P7 - *Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados*, captamos recursos adicionais para serem usados em 2019 na reorganização do trabalho por meio do projeto “Talentos Digital”, que tem como objetivo promover o desenvolvimento de equipes mais horizontais, criativas e inovadoras, dedicadas à transformação do modelo de gestão em processos mais ágeis (metodologia LEAN)

solucionando os principais gargalos da transformação digital do SEBRAE, ampliando o valor da experiência do cliente Sebrae. Tal desafio está alinhado com outro a implementação do SGP 9.0 – com nova proposta de plano de carreira a avaliação de desempenho.

Coordenado com o trabalho de cultura e clima, o endomarketing também será renovado, estabelecendo-se canais de comunicação mais estruturados e eficazes.

3.2.6 R2 - Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores

Perspectiva RECURSOS

i. Descrição

Descrição geral

Ampliar e fortalecer uma rede de fornecedores (serviços técnicos e tecnológicos) com conhecimento e experiência diferenciados, estimular a sua capacitação e certificação, para apoiar a operação e o atendimento do SEBRAE/ES, com excelência e responsabilidade social e ambiental.

Garantir a eficácia na entrega dos produtos e/ ou serviços, monitorar o seu desempenho, sua qualidade e seus resultados.

Responsável UGC, UAIS e UADM

ii. Análise

ii.a- Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2018 em relação ao exercício de 2017.

Um dos maiores desafios do Sebrae que pretende exponenciar seu atendimento é ampliar seus fornecedores e credenciados com qualidade. Este trabalho é realizado meio de iniciativas relacionadas ao Sistema de Gestão de Credenciados – SGC, Gestão do produto Sebraetec – Soluções de base tecnológica e PDF – Programa de Desenvolvimento de Fornecedores.

Area de conhecimento	Quant.
Agente de Orientação Empresarial	123
Agronegócio	32
Associativismo e Cooperativismo	11
Comércio Exterior	2
Desenvolvimento Setorial	32
Desenvolvimento Territorial	26
Educação	7
Gestão da Produção e da Qualidade	47
Inovação	23
Legislação Aplicada às MPE	9
Marketing e Vendas	54
Planejamento Empresarial	86
Políticas Públicas	6
Recursos Humanos e Empreendedorismo	66
Serviços financeiros e Contábeis	56
Sustentabilidade	21

A base do Sistema de Gestão de Credenciados - SGC, contempla 138 empresas credenciadas ativas com 268 profissionais indicados, incluindo Consultores e Instrutores distribuídos em 15 áreas de conhecimento e 123 Agentes de Orientação Empresarial ativos, que são agendados em regime de rodízio obrigatório, em cumprimento ao Art. 34 do Regulamento SGC, que diz: “*Excepcionalmente, poderá haver contratação de prestadores de serviços que não estejam na prioridade do rodízio quando o trabalho a ser desenvolvido for complemento ou continuação de trabalho anteriormente realizado pelo próprio profissional e desde que justificado pela unidade demandante*”.

Tabela 26 - Base de credenciados SGC

Com o objetivo de democratizar e ampliar a possibilidade de atuação dos credenciados por metodologia e manter atualizado o banco de Credenciados do SGC, realizamos 63 repasses de metodologias, com a participação de 103 credenciados.

Já o Programa de Desenvolvimento de Fornecedores – PDF tem como objetivo assegurar o melhor desempenho da entrega ao Sebrae, pelos fornecedores de bens e serviços, promovendo oportunidades de ganhos de produtividade, aumento do nível da qualidade e acessibilidade a novos mercados e tem como público-alvo os fornecedores e gestores de contratos.

O produto Sebraetec é o carro chefe das soluções Sebrae em consultoria, onde, por meio de credenciamento empresas de base tecnológica, são habilitadas a prestar os mais variados tipos de serviço, desde a preparação de propriedades rurais para certificações e obtenção de selo de inspeção,

como desenvolvimento de identidade visual e embalagens para empresas para o artesanato, passando por desenvolvimento de tecnologia para prestadoras de serviço da área de petróleo e gás.

ii.b- Análise dos principais indicadores e macroprocessos em relação aos resultados obtidos.

Perspectiva: Recursos					
#	Indicador	Definição	Unidade	Previsto	Realizado
01	Índice de satisfação com fornecedores	Índice que consolida a satisfação dos colaboradores com os fornecedores participantes do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores e com os credenciados no Sistema de Gestão de Credenciados.	Pontos (0-10)	-	6,2

Tabela 27 - Descrição detalhada do indicador item 3.2.6

Análise dos indicadores	2017		2018	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Índice de satisfação com fornecedores	-	6,2	-	-
Legenda	■ Conforme planejado		■ Merece atenção	
	■ Desconforme			

Tabela 28 - Tabela comparativa do indicador item 3.2.6

Obs.: A pesquisa de mensuração referente aos resultados 2018 estão em andamento. As metas de 2019 estão em definição em virtude da revisão do planejamento estratégico em andamento.

Estratégias	Previsto - R\$	Realizado - R\$
Desenvolvimento de Fornecedores	16.385,00	15.922,05
Estratégia Local - Reestruturação da Gestão de Credenciados do Sebrae/ES	21.415,00	21.337,60
Sebraetec - Suporte	205.615,00	148.835,07
Total Geral	37.800,00	37.259,65

Tabela 29 - Resultados orçamentários do item 3.2.6

O índice de satisfação do usuário, gestor responsável pela contratação, em relação ao credenciado do SGC foi de 98,78%. O índice de satisfação do cliente, em relação aos serviços prestados pelos credenciados do SGC foi de 98,37%. O índice de satisfação dos Credenciados SGC com o Sebrae/ES foi de 87,00 %.

Resultado referente ao Projeto PDF - Projeto de Desenvolvimento de Fornecedores do SEBRAE/ES – Obter o índice de satisfação com os fornecedores foi de 80%. A média de satisfação dos fornecedores com o Sebrae/ES foi de 92,7%.

Já no caso do produto SebraeTECH, o desafio foi otimizar o monitoramento dos atendimentos realizados. Em 2018 a gestão passou por diversas melhorias para garantir a qualidade dos resultados e a integridade no uso de recurso.

- Ampliação de PST's - Prestadoras de Serviços Tecnológicos, passando de 84 para 108;
- Capacitações das PST's e clientes internos visando apresentação de novas soluções e novos procedimentos, totalizando 133 participantes;
- Redução no prazo de espera do cliente de 23 dias para 13 dias;
- Criação do painel de BI - *Bussiness Intelligence* para gestão das consultorias Sebraetec e rastreabilidade e tratamentos de situações que demandem intervenções durante e após a realização dos serviços.

Além disso, foi criada a rotina de procedimentos para análise dos resultados da Pesquisa Nacional de Efetividade Sebraetec e tomada de decisão junto as áreas interessadas, visando melhoria constante dos serviços prestados ao cliente.



Figura 16 - Painel BI Demandas Sebraetec

iii. Conclusão

iii.a- Avaliação do resultado

Em 2018 foi possível alcançar o objetivo de seleção das novas empresas que irão compor o banco de credenciados SGF que prestarão serviços de Consultoria e Instrutoria para o Sebrae/ES.

Foi padronização do Processo de Gestão de Demandas SGF (Sistema de Gestão de Fornecedores) que norteia os usuários na solicitação de consultoria e instrutoria de fornecedores credenciados e fornece as orientações sobre as contratações desde o seu registro pelas Unidades Demandantes.

O apoio do BI – Business Intelligence, na gestão do SEBRAETEC, possibilitou tornar este excelente produto, mais ágil, mais seguro e com melhor risco institucional, em relação a contratação de terceiros.

iii.b- Ações para melhoria de desempenho

Em 2019, entrará em vigor o SGF - Sistema de Gestão de Fornecedores, com um novo banco de empresas credenciadas por meio de Edital de Credenciamento de Empresas Prestadoras de Serviços de Consultoria e Instrutoria, nas diversas áreas e subáreas de conhecimento. Grande desafio será o desenvolvimento de um sistema que atenda às necessidades do SEBRAE/ES, aprimorando os processos de contratação integrado aos demais sistemas, bem como implantar a assinatura digital em todos os Contratos SGF, possibilitando maior agilidade e rapidez no atendimento.

O portfólio de serviços Sebraetec aprimorado e atualizado em atenção às demandas dos clientes, precisa continuar nesse processo em 2019, com perspectiva de ampliação dos serviços ofertados pelo produto e reduzirmos o tempo de espera do cliente e melhorar a comunicação Sebrae/cliente, permitindo que o mesmo possa acompanhar virtualmente o andamento dos serviços.

3.2.7 R3 - Prover soluções adequadas de tecnologia e de infraestrutura para a gestão da instituição e o atendimento dos clientes

Perspectiva RECURSOS

i. Descrição

Descrição geral

Prover soluções adequadas de tecnologia, infraestrutura e comunicação para a gestão da Instituição e atendimento aos clientes.

Garantir a eficácia na entrega das soluções propostas, monitorar o seu desempenho, sua aplicabilidade e seus resultados.

Responsável UADM e UGTI

ii. Análise

ii.a- Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2018 em relação ao exercício de 2017.

Conforme mencionado no item 3.2.5 R1 - *Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados*, um dos grandes desafios internos do SEBRAE/ES, era uma melhor estrutura física, mais adequada as atuais atividades e necessidades do atendimento para o público do SEBRAE/ES em Vitória.

Até abril/2018 o SEBRAE/ES estava localizado na região central de Vitória, em edificação vertical com 14 (quatorze) pavimentos e área de 3.328,86 m², sendo utilizada para as atividades administrativas, que contava ainda com a Unidade de Atendimento localizava-se no térreo do Edifício Trade Center, totalizando 548 m², de espaço alugado.

A região contava com estacionamentos particulares no entorno, sendo também, a exemplo de outras capitais, demasiadamente perigosa principalmente no horário noturno e finais de semana, períodos estes com atividades de capacitações ministradas aos clientes, tais como cursos, palestras e o Seminário Empretec. Em relação a tecnologia da informação utilizada para os atendimentos nessas unidades eram equipamentos e soluções deficitárias, devido ao tempo de uso dos mesmos.

Em maio/2018 foi concluída a obra da nova sede do SEBRAE/ES, situada na Enseada do Suá, região comercial e empresarial já consolidada na capital.

Situada em grande polo empresarial, onde estão instalados grandes empreendimentos como o maior Shopping Center da Grande Vitória (Shopping Vitória), edifícios comerciais, e vários órgãos públicos, a região conta com um movimentado terminal pesqueiro e infraestrutura urbana com a ponte que faz a ligação entre a ilha de Vitória e o município de Vila Velha, acesso ao aeroporto e demais municípios da região metropolitana, ciclovias, pontos de ônibus, praça onde são realizados grandes eventos empresariais (Praça do Papa), e ainda conta com amplos espaços públicos para estacionamento.



Figura 17 - Nova sede Sebrae/ES

O projeto foi baseado em conceitos de sustentabilidade, utilizando materiais recicláveis, tecnologias de aproveitamento da energia solar, utilização de luz natural e posicionamento biofavorável, reutilização de recursos hídricos, conforto ambiental e visual e diversos itens de acessibilidade (painéis em braile, piso tátil, elevadores e rampas).

A luz natural está presente nos espaços da edificação, com claraboias no auditório principal, áreas de transição e garagens do térreo e nos dois subsolos, no total a edificação tem 15 itens de sustentabilidade, o que resultou que o projeto fosse premiado em 2015 pelo Grande Prêmio de Arquitetura Corporativa.

Além da excelente estrutura física, foi feito um grande investimento em TI para a modernização do parque tecnológico com a aquisição de computadores, servidores, solução de infraestrutura de rede, nobreak e outros equipamentos para o Datacenter. Foram desenvolvidos ainda, projetos para solução de *WIFI* para atender clientes, visitantes e funcionários, e um novo formato de *outsourcing* de impressão foi especificado.

Também foram disponibilizados para os clientes do SEBRAE/ES o sistema de pagamentos – PAYMENTS, e a melhoria do sistema de inscrição online.

ii.b- Análise dos principais indicadores e macroprocessos em relação aos resultados obtidos.

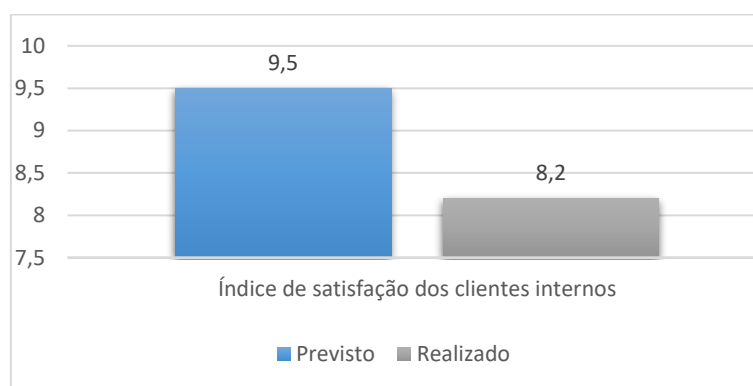


Gráfico 7 - Índice de satisfação dos clientes internos

Perspectiva: Recursos					
#	Indicador	Definição	Unidade	Previsto	Realizado
01	Índice de satisfação dos clientes internos	Índice de satisfação com o serviço prestado pelas unidades aos clientes internos, conforme avaliado pelos colaboradores	Pontos (0-10)	9,5	8,2

Tabela 30 - Descrição detalhada do indicador item 3.2.7

Análise dos indicadores	2017		2018	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Índice de satisfação dos clientes internos	9,5	7,7	9,5	8,2
Legenda	■ Conforme planejado	■ Merece atenção	■ Desconforme	

Tabela 31 - Tabela comparativa do indicador item 3.2.7

Obs.: As metas de 2019 estão em definição em virtude da revisão do planejamento estratégico em andamento.

Estratégias	Previsto - R\$	Realizado - R\$
Chamada 001-2018 - Projetos Especiais - Transformação Digital	853.000,00	32.130,00
Estratégia Local – Nova Sede SEBRAE/ES	12.328.759,00	12.328.740,78
Reposicionamento e Modernização da Rede de Atendimento	239.560,00	144.869,00
Total Geral	13.421.319,00	12.505.739,78

Tabela 32 - Resultados orçamentários do item 3.2.7

A entrega da nova sede do SEBRAE/ES, veio não somente a solucionar um anseio identificado na pesquisa de clima com relação ao conforto e segurança dos empregados, como veio sobretudo ampliar as atividades da entidade, notadamente no atendimento aos nossos clientes externos.

A nova edificação conta com área total de construção de 6.957m², e a Unidade de Atendimento localiza-se no andar térreo com 06 (seis) mesas de atendimento ao cliente, 03 (três) salas de projetos, sala de gerência, 05 (cinco) salas de treinamento, com capacidade total de 220 pessoas. Além disso, o auditório principal com capacidade para 220 (duzentos e vinte) pessoas, plataforma de acessibilidade para o palco, rampa, cadeiras especiais e espaços para cadeirantes, podem ser excelente fonte de geração de receitas e parcerias.

Encontra-se também instalado na sede o SEBRAELAB, que é um espaço com vistas ao desenvolvimento criativo dos empreendedores, totalmente ligado à transformação digital e às novas tecnologias e apoiando uma nova cultura de inovação aberta. Todos os espaços contam com mobiliário que atende às normas de ergonomia e conforto, proporcionando agradável experiência aos clientes e empregados quando recebidos nas novas instalações e os recursos tecnológicos disponibilizados para os funcionários e clientes do SEBRAE/ES proporciona um aumento da produtividade e qualidade do atendimento, bem como maior satisfação dos clientes.

iii. Conclusão

iii.a- Avaliação do resultado

Conforme já destacado, a sede atual tem espaços amplos e adequados ao desenvolvimento do empreendedor, e com absoluta certeza faz-se presente no apoio ao crescimento econômico do estado do Espírito Santo. Proporcionar melhores condições de atendimento e uso das instalações ao público usuário é manifestamente nosso objetivo maior, e será sempre nosso alvo. Manteremos o monitoramento de todos os itens de qualidade e desempenho do edifício, visando acrescentar cada vez mais experiências positivas aos clientes do SEBRAE/ES.

No âmbito da transformação digital, novas tecnologias estão sendo estudadas uma vez que este quesito evolui rapidamente e o SEBRAE/ES deve acompanhar esta evolução, trazendo inovações e avaliando os resultados perante seus clientes.

iii.b- Ações para melhoria de desempenho

Para o próximo exercício temos como meta a contínua redução do consumo dos itens de custeio, assim como, a redução no consumo atual de energia e água. Planos de gestão de custeio e redução de consumo a partir de indicadores comparativos, serão mensurados rotineiramente.

Com a transformação digital capitaneada pelo SEBRAE/NA e adotado pelo SEBRAE/ES, ações serão implementadas em 2019, como o processo digital, contratos digitais, melhoria/otimização da base de cadastros, diminuição do desperdício de papel impresso, com a implantação da liberação da impressão com o crachá e a gestão eletrônica de documentos - GED.

Ainda em relação a infraestrutura de rede, será disponibilizado um link específico para o SEBRAELAB e redundância para os links das ADR – escritórios regionais e o acompanhamento do desempenho da infraestrutura de rede e dos sistemas disponibilizados para proporcionar maior agilidade.

3.3- Estágio de implementação do planejamento estratégico

O Mapa Estratégico construído em alinhamento as Estratégias de Planejamento do Sistema SEBRAE 2012/2022 e do Governo do Estado 2025 e 2030, tem como principais focos a competitividade das MPE capixabas e o fomento ao empreendedorismo, tendo como base o desenvolvimento de pessoas, tecnologia, e processos internos focados na melhoria da gestão.

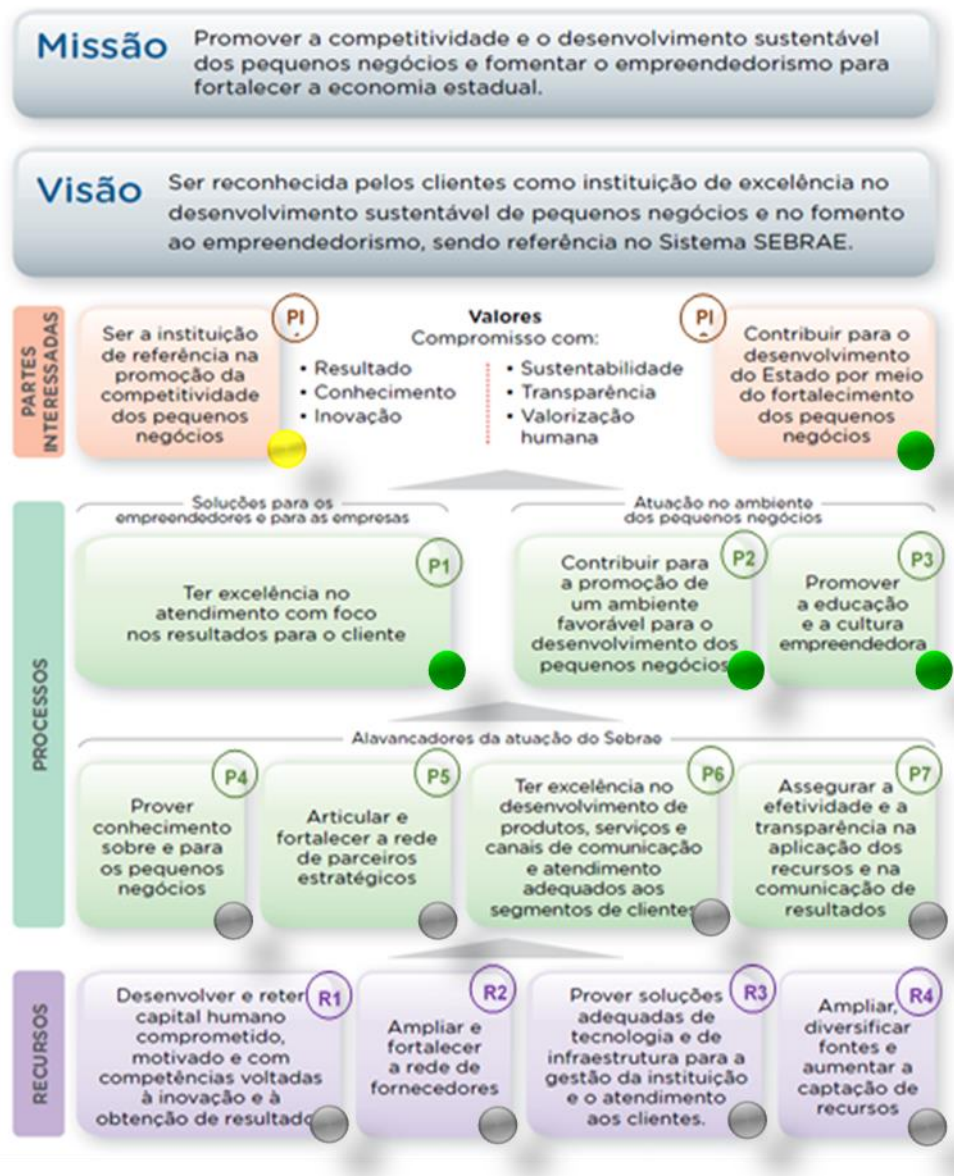


Figura 18 - Mapa Estratégico

Articulação de parcerias são também parte importante do plano, visando melhorar o desempenho de projetos e atividades, além de melhorar a ambiência dos pequenos negócios. Tudo isso, acompanhado da constante ampliação das metas e bem pautado pelo monitoramento da satisfação e efetividade dos atendimentos realizados, visando a correção de rumo quando identificado.

3.3.1- Estágio de desenvolvimento

O SEBRAE/ES como parte integrante do sistema SEBRAE, tem por prática a revisão de seu Planejamento Estratégico a cada 4 anos, podendo fazê-lo com menor periodicidade, quando entender necessário em virtude de mudanças significativas em seu ambiente. A última revisão se deu para o período 2014/2022 em virtude do redirecionamento estratégico do SEBRAE Nacional, no ano anterior. Esta revisão buscou manter o aprendizado dos direcionamentos estratégicos anteriores, como também, aperfeiçoar a formulação da estratégia estadual, visando fazer frente aos novos desafios para cumprir sua Missão.

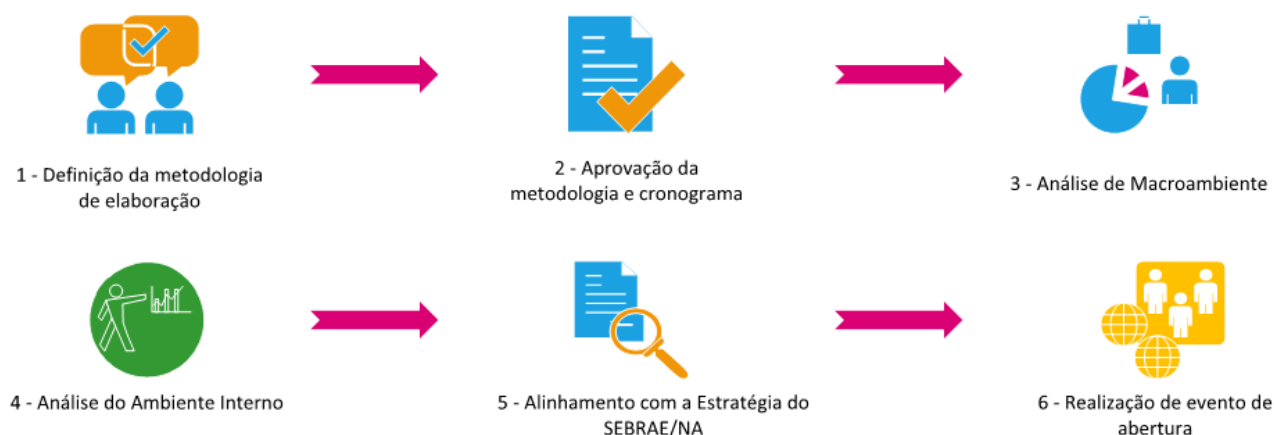
O presente relato encerra o ano de 2018, com bons resultados apresentados para seus principais objetivos - perspectivas de partes interessadas - colocando o SEBRAE/ES acima da média nacional e entre os melhores da Região Sudeste. Porém, o termo de referência da Transformação Digital e a mudança no modelo de negócios do Sistema Sebrae, são importantes alertas de novos tempos, que provocaram no SEBRAE/ES, a necessidade de repensar sua estrutura organizacional e estratégica: Cultura, Infraestrutura, Tecnologia, Processos e Diretriz Estratégica.

Necessidade esta, observada na base do Mapa situacional acima figura 17, que irá requerer da instituição um processo de transição entre uma antiga forma de planejar movida por indicadores, para uma nova forma mais ágil e eficiente, a ser considerada no Novo Planejamento Estratégico a ser realizado em 2019.

Cabe destacar que o objetivo R4 – Ampliar, diversificar fontes e aumentar a captação de recursos, não foi tratado no item anterior deste relato, uma vez que foi trabalhado de forma transversal e não por meio de um projeto específico. A atuação institucional frente a este desafio, se deu por meio de formas diversas de captação, que aconteceram como estratégia emergente neste ano, tais como, o movimento PlugueSE citado no item 3.1.2 P1 - *Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente*, bem como a ampliação da cobrança de produtos e serviços, como missões e caravanas de empresários em visita técnica, além da contratação de uma empresa de representação do SEBRAE, no apoio a arrematação de clientes e vendas de produtos.

3.3.2- Metodologia de formulação, de avaliação e de revisão dos objetivos estratégicos

A elaboração/revisão do Planejamento Estratégico do SEBRAE/ES seguiu um procedimento formal, composto por 11 etapas descritas na imagem a seguir:



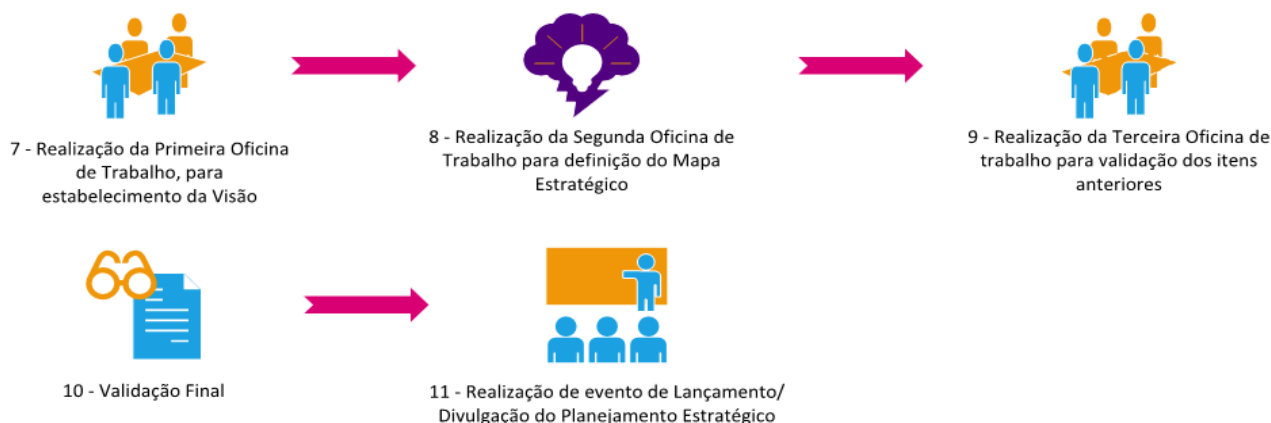


Figura 19 - Metodologia de desenvolvimento do Planejamento Estratégico

3.3.3- Indicadores de desempenho relacionados à gestão estratégica

O Sistema Sebrae não dispõe ainda de um indicador de desenvolvimento que possa medir o sucesso da implantação do planejamento estratégico. A estratégia é norteadada principalmente, pelo atingimento das metas dos indicadores de Partes Interessadas, demonstrado anteriormente no Mapa Situacional na figura 17. Essa estratégia de indicadores, como dito anteriormente, será revista um no próximo exercício de Planejamento Estratégico, previsto para o início de 2019.

3.3.4- Revisões ocorridas no planejamento estratégico, sua descrição e periodicidade

Apesar da revisão do Planejamento Estratégico ocorrer a cada 4 anos, o Cenário e o Mercado de atuação do SEBRAE/ES são anualmente revisitados, por ocasião do PPA – Planejamento Plurianual, onde o Sistema Sebrae revisa sua carteira de projetos e atividades – principal motor da estratégia. Tal revisão contribui para dar maior flexibilidade à prática de planejamento, na medida em que permite adequar sua carteira de projetos às mudanças nos diversos cenários.



Figura 20 - Modelo de Gestão da Estratégia

O Modelo de Gestão Estratégica do SEBRAE/ES, conforme demonstrado na figura 18, e apresentado no item - 3.2.4 P7 - Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados, prevê a realização de reuniões de RAE – Análise da Estratégia, que permitem reavaliar as estratégias em andamento com base em urgências/emergências identificadas a partir da análise de estratégias emergentes (identificadas na reunião operacional bimestral RM – Reunião de Monitoramento da Carteira de Projetos). Essa análise permite o realinhamento/refinamento das Estratégias deliberadas durante o Planejamento Estratégico.

Oficinas de Reflexão Estratégica também são uma prática deste modelo, onde o Comitê de planejamento se reúne sob demanda da Diretoria, para avaliar estratégias emergentes/na prática e redirecionar a estratégia planejada por meio de um plano de ação, monitorado pelo Escritório de Projetos nas RM – Reuniões de Monitoramento da Carteira, conforme

Cabe destacar ainda que, este modelo de gestão implantado e monitorado pelo Escritório de Projetos a 6 anos, foi inserido como boa prática no Manual do Sistema Sebrae, sendo motivo de visita de *benchmarking* de sete outros Sebrae estaduais (RJ, MG, MA, PE, PR, AL e SP), interessados nas atividades do Escritório de Projetos e na implantação do Modelo de Gestão Estratégica Capixaba.

3.3.5- Envolvimento da alta direção (Diretores)

Para realização do Planejamento Estratégico é constituído um Comitê formado por representantes do Conselho, Diretoria, Gerentes e 02 analistas indicados por cada Gerência. Este Comitê é instituído em Reunião DIREX e se reúne para planejar e executar o Plano de Trabalho, de acordo com Cronograma e Metodologia aprovados. A UEPO é a Unidade responsável por coordenar e monitorar todo o processo.

3.3.6- Alinhamento das unidades ao planejamento estratégico

Optamos por indicar este alinhamento na tabela de descrição de cada objetivo estratégico, no campo de responsável, onde a unidade organizacional indicada é aquela que possui projetos vinculados a realização do respectivo objetivo relatado.

3.3.7- Principais dificuldades e mudanças previstas

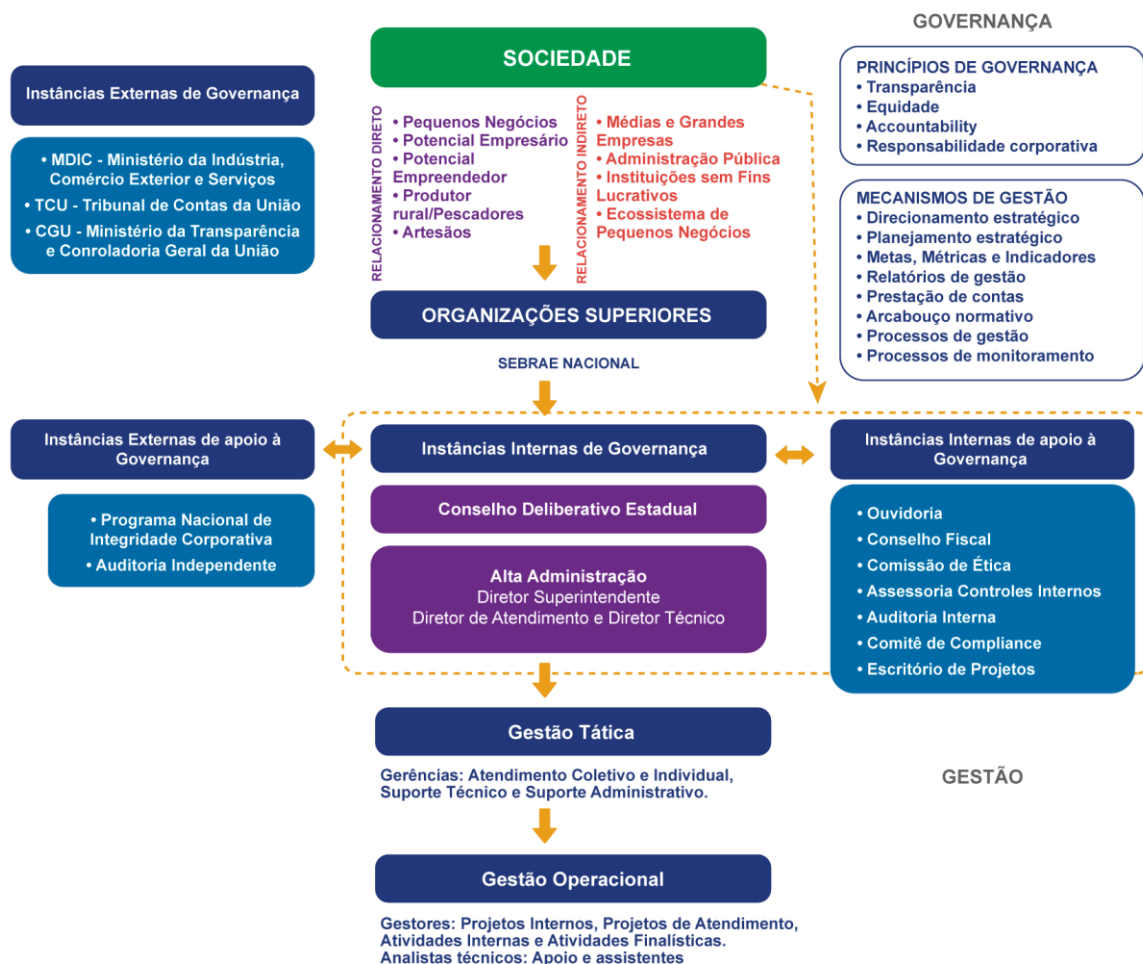
A leitura do cenário econômico, político e social do País, do Estado e dos Pequenos Negócios, bem como a análise do desempenho passado e projeções sobre a evolução da instituição no período, estabeleceram os principais desafios e oportunidades da atuação em 2018. Ano este, que se mostrou desafiador devido às circunstâncias críticas que se apresentaram desde 2016, tanto no cenário econômico nacional, como estadual. Tal cenário, afetou empregos e pequenos negócios capixabas, e somados, se refletiram num maior empenho das equipes para garantir os resultados institucionais.

Frente a tal realidade, fica evidente pelos relatos do item anterior *3.1- Resultados da gestão e dos objetivos estratégicos*, o amadurecimento em termos de gestão institucional, que contribuiu não somente para a redução de custos operacionais, como gerou novas oportunidade por meio do início da Transformação Digital do Sistema Sebrae, além de manter o comprometimento dos colaboradores. Essa transformação relatada, transversal a toda a organização, vem estabelecendo um modelo dual de negócios – digital e convencional, de forma a tornar o Sebrae mais ágil, com maior inteligência em dados e negócios, reduzindo custos, aumentando a capacidade de atendimento, ampliando sobretudo o valor das entregas aos clientes.

Apesar da revisão do Planejamento Estratégico ocorrer a cada 4 anos, como comentado no item anterior, o Cenário e o Mercado de atuação do SEBRAE/ES são anualmente revisitados, por ocasião do PPA – Planejamento Plurianual, onde o Sistema Sebrae revisa sua carteira de projetos e atividades – principal motor da estratégia. Tal revisão contribui para dar maior flexibilidade à prática de planejamento, na medida em que permite adequar sua carteira de projetos às mudanças nos diversos cenários.

4- Governança

4.1- Descrição das estruturas de governança



Estrutura Especial: Ouvidoria tem como finalidade se constituir em uma instância permanente, independente e autônoma para comunicação dos cidadãos com o SEBRAE/ES – sejam eles clientes, conselheiros, dirigentes, empregados, estagiários, fornecedores, parceiros, acolhendo as reclamações, denúncias, sugestões, críticas ou elogios. Desta forma, contribui para assegurar o mais alto padrão no cumprimento dos resultados, dos controles legais e da transparência da organização.

Principais Comitês e Comissões: Tecnologia da Informação, Programa SEBRAE de Excelência em Gestão, Desenvolvimento Profissional – PIDP, Comissão Permanente de Licitação – CPL, Comissão cadastramento do SEBRAEtec, Comissão Especial de Licitação, Comissão de Inventário dos Bens Patrimoniais e Avaliação do Ativo Imobilizado.

4.1.1 Organograma

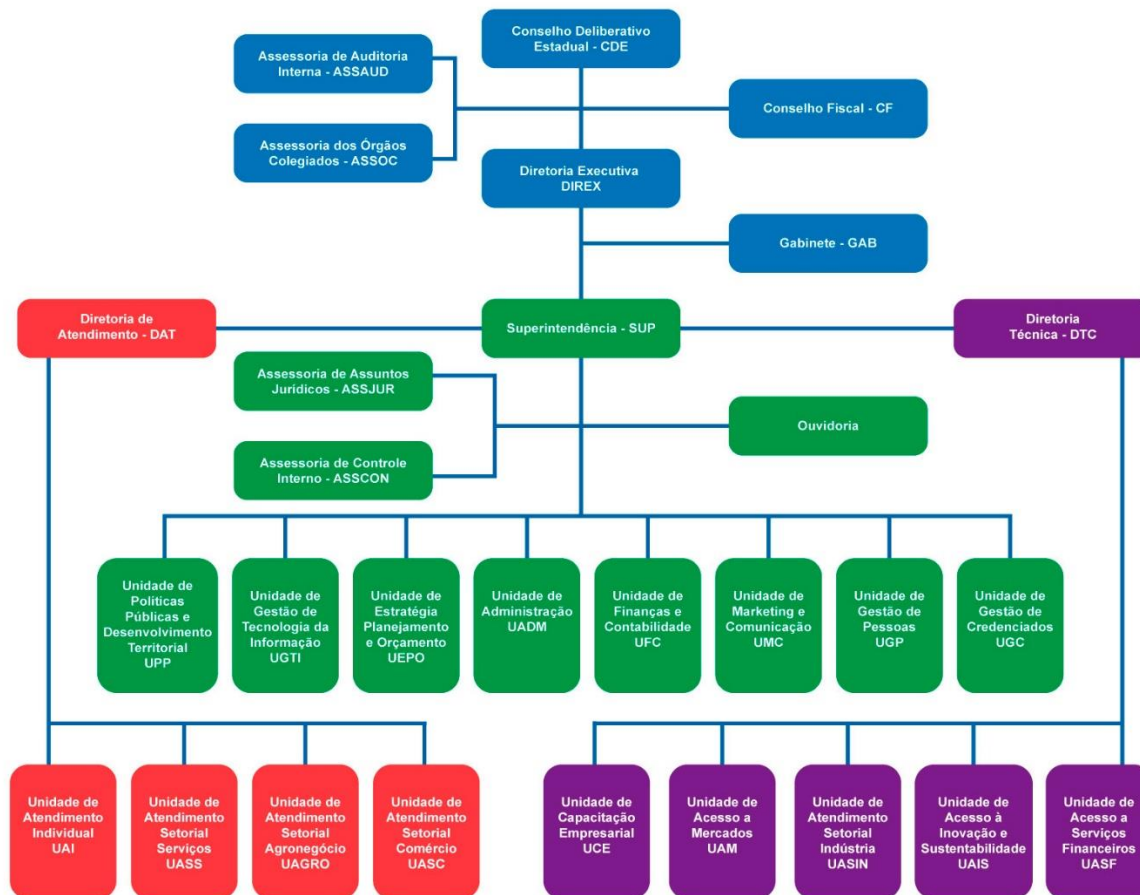


Figura 21 - Organograma

Fonte: Regimento Interno do SEBRAE/ES (Resolução CDE/ES N° 023/2017)

4.2- Gestão de riscos e controles internos

A matriz de riscos estratégicos foi elaborada após análise detalhada do Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE 2022, em uma ação conjunta das unidades de Auditoria, Gestão Estratégica e dos gabinetes da Diretoria Executiva do SEBRAE Nacional. Os riscos identificados estão descritos no Manual do PPA, o qual é atualizado e compartilhado com todo o Sistema SEBRAE anualmente. O documento fica disponível na página da gestão estratégica nacional no CONEXÃO (intranet do Sistema SEBRAE), bem como na relação de documentos do SGE – Sistema de Gestão Estratégica. Os riscos identificados são vinculados aos objetivos estratégicos do Mapa, com classificação de forte vinculação ou vinculação moderada.

Em consonância com os riscos identificados no Sistema pelo SEBRAE/NA, a Auditoria Interna do SEBRAE/ES identifica, conforme Manual da Metodologia de Auditoria com Foco em Riscos, os riscos em âmbito local, registrando-os no Portfólio de Riscos, ocasião em que são categorizados e avaliados de acordo o seu grau de impacto e probabilidade. O risco quanto à probabilidade de ocorrência pode ser: quase certo, provável, possível, improvável e remoto; quanto ao impacto no negócio os riscos podem ser classificados como: alto, significativo, moderado, baixo e insignificante.

O tratamento dos riscos é realizado pelas auditorias com foco em risco, descrita no procedimento GCO-PD-011 – Auditoria com Foco em Risco e no GCO-PD-013 – Tratamento/Acompanhamento das Constatações da Auditoria, que identifica riscos operacionais relacionados aos riscos registrados no Portfólio de Riscos. Cada auditoria analisa o quanto os riscos estão sendo mitigados, ou seja, se os mecanismos de controle são suficientes e eficazes, recomendando oportunidades de melhoria, cuja implementação é controlada por meio do follow-up da auditoria realizada nos respectivos processos.

MODELO DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS



Figura 22 - Modelo de gestão de riscos e controles internos

A reunião de abertura realizada na auditoria com foco em risco é a principal ferramenta para a comunicação dos riscos aos envolvidos, possibilitando que estes possam se apropriar dos riscos inerentes aos seus processos, contribuindo desta forma para a mitigação dos mesmos.

4.2.1- Avaliação da qualidade e da suficiência dos controles internos

Os controles internos no SEBRAE/ES são trabalhados rotineiramente a partir de duas frentes:

- Análise preventiva -> análise dos processos físicos (pastas) quanto à sua correta instrução e composição à luz dos normativos e procedimentos do SEBRAE/ES. Nessa análise são levados em consideração os requisitos previstos nos normativos e procedimentos da organização para a formalização de processos.
Com base nestes referenciais, os processos físicos (patrocínio, missão, feiras etc.) são analisados e verificados se contemplam todos os requisitos esperados. Caso seja encontrada não-conformidade, o processo é enviado para o gestor responsável pelo processo para proceder a justificativa ou, caso seja possível, corrigir as inconsistências.
- Análise proativa -> análise dos riscos inerentes aos processos de negócio. Nessa análise, os riscos do processo são identificados e avaliados, submetendo-os à matriz de probabilidade e impacto, obtendo assim, o grau do risco (baixo, médio, alto, extremo).
Uma vez identificados os riscos do processo, são avaliados os eventuais controles já existentes e a necessidade de implementação de novos controles, com o intuito de mitigar os riscos. Então, para cada risco identificado, são estabelecidos: o(s) controle(s), o(s) responsável(eis) pelo controle e onde está (ão) instalado(s) o(s) controle(s).

4.2.2- Avaliação dos controles internos pelo chefe da Auditoria Interna

Os controles internos estabelecidos no SEBRAE/ES mostraram se suficientes para atestar a veracidade das informações contidas no relatório de Gestão. Durante o ano de 2018 a auditoria interna, dentro do escopo das auditorias, notas técnicas e análises realizadas, identificou, dentre outras questões:

- ✓ Melhoria nos sistemas de informação utilizados no suporte a seus processos de negócio;
- ✓ Alçadas decisórias estabelecidas e mantidas pela Alta Administração por meio de normativos internos, bem como automatizadas em seus sistemas;
- ✓ Crescimento na quantidade de procedimentos e instruções de trabalho padronizados e institucionalizados na entidade.

Assim, dentre outras melhorias implementadas na entidade, as Auditorias Independentes (Contabilidade, Tecnologia da Informação e COMPLIANCE/Governança) também estimularam ajustes em controles internos tornando-os mais robustos e assertivos na gestão do negócio do SEBRAE/ES.

O Plano Plurianual de Auditoria Interna foi aprovado para os anos de 2015 a 2018. Os trabalhos foram realizados dentro do cronograma previsto com ações para mitigar os riscos identificados nas Unidades do SEBRAE/ES.

A execução do Plano Plurianual de Auditoria Interna – PPAI em 2018 teve as auditorias internas planejadas nos seguintes processos:

- ✓ Aquisição de bens e serviços - Gestão de credenciados;
- ✓ Tesouraria;
- ✓ Fiscal e Tributário;
- ✓ Gestão Contábil;

As 04 (quatro) auditorias internas previstas no PPAI foram realizadas.

5- Relacionamento com a sociedade

5.1- Canais de acesso do cidadão

5.1.1- Ouvidoria: estrutura e resultados

Para registro das manifestações, os clientes dispõem dos seguintes canais para acesso à Ouvidoria do Sebrae/ES:

- ✓ Pessoalmente e/ou por carta para o endereço da Sede do Sebrae/ES;
- ✓ E-mail (ouvidoria@es.sebrae.com.br);
- ✓ E-mail da Comissão de Ética: etica@es.sebrae.com.br
- ✓ Telefone (0800.570.0800 – URA 6);
- ✓ Portal do Sebrae NA (www.sebrae.com.br) ou do Sebrae/ES (www.es.sebrae.com.br).
- ✓ Portal da Transparência: <https://transparencia.sebrae.com.br/>

A infraestrutura do canal da Ouvidoria do Sebrae/ES compõe-se de:

- ✓ **Pessoal:** uma analista técnica que desempenha a função de Interlocução do Sebrae/ES junto ao Sebrae Nacional para acolhimento, tratamento e respostas às manifestações dos clientes internos e externos da instituição. Todas as ocorrências são enviadas às Gerências das Unidades responsáveis e à respectiva Diretoria a qual está vinculada.
- ✓ **Sistema Informatizado:** Todo o processo de tratamento das manifestações se dá por meio do sistema informatizado VAST, sistema que também é utilizado por todos os SEBRAE UF e também pelo SEBRAE NA, tornando o processo uniforme e padronizado em todo sistema Sebrae. É possível o acompanhamento do tratamento das manifestações por parte do cliente, visto que o sistema emite nº de protocolo e senha, mesmo para as ocorrências anônimas, e pode ser acompanhada por meio do Portal do Sebrae.

O prazo estabelecido para as respostas aos clientes é de 40 dias para denúncias e 10 dias para as demais manifestações. Em 2018, foram registradas 69 manifestações, todas tratadas e classificadas conforme gráfico a seguir:

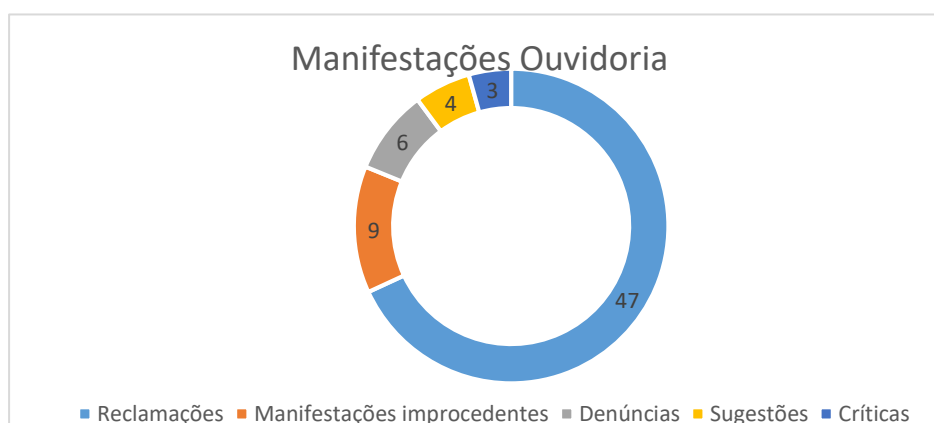


Gráfico 8 - Manifestações Ouvidoria

Os dados acima representam em média 5,5 manifestações por mês, com tempo médio de respostas para denúncias de 25 dias e as demais manifestações 07 dias.

A partir de 2018 não é computado as solicitações de atendimento, que, quando identificadas, são encaminhadas para o SAC. O Sebrae/ES possui, ainda, Comissão de Ética ativa e atuante. Em 2018 foram analisadas 3 (três) denúncias, sendo todas tratadas e aplicadas as medidas cabíveis. A Comissão

é formada por 5 (cinco) membros, sendo 2 (dois) indicados pela Diretoria, 2 (dois) eleitos pelo voto direto dos empregados e 1 (um) sendo o interlocutor da ouvidoria no ES.

5.1.2- Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) – Estrutura e resultados

O SAC foi implantado em agosto de 2017 com o objetivo de tratar, com agilidade, as solicitações de informação, dúvidas, reclamações, elogios, críticas e sugestões sobre a prestação de serviços, tendo como objetivos:

- ✓ Alinhar o tratamento de manifestações dos clientes com a política de Atendimento e Relacionamento do Sistema SEBRAE;
- ✓ Tratar com prioridade as insatisfações e dúvidas do cliente e aprender com elas;
- ✓ Atender um apontamento feito pelo TCU, ao SEBRAE NA;
- ✓ Estabelecer um procedimento sistematizado para receber, registrar, tratar as manifestações dos clientes.

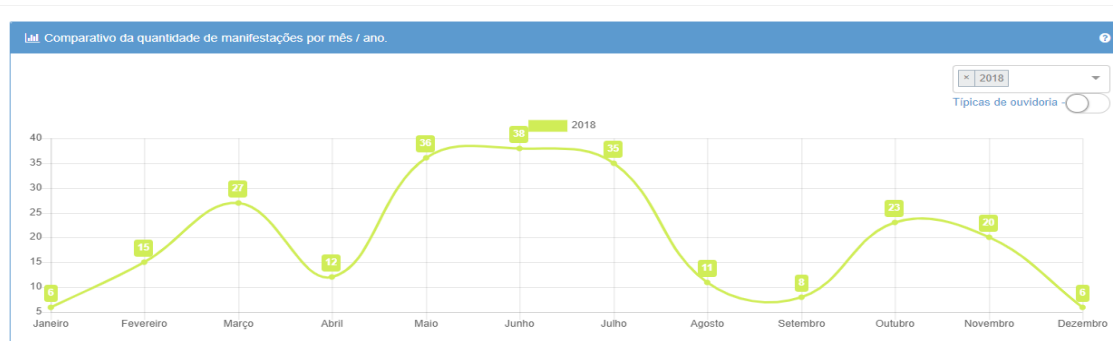


Gráfico 9 - Registros SAC 2018

O gráfico acima demonstra a evolução das manifestações registradas em nossos canais de atendimento em 2018, totalizando 237 manifestações. O gráfico a seguir, demonstra o total de manifestações classificadas por: reclamação, elogio, solicitação, sugestão e crítica.

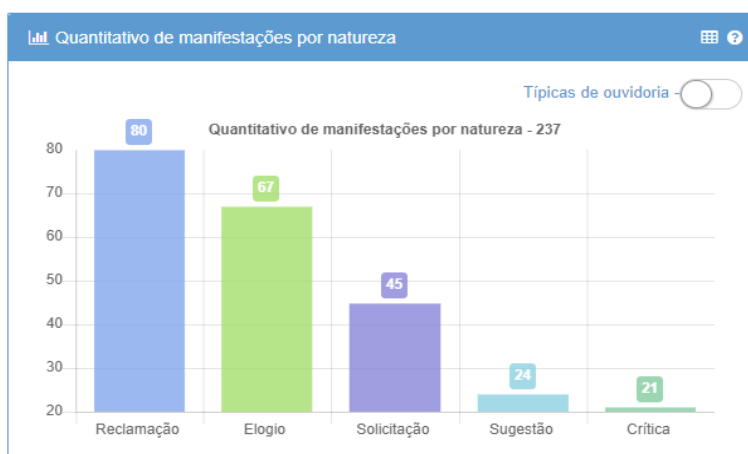


Gráfico 10 - Classificação das manifestações do SAC

Todas as manifestações registradas foram tratadas, sendo utilizado o tempo médio de resposta de 4,6 dias, conforme demonstrado no gráfico 11. É importante ressaltar que o padrão estabelecido para resposta é de 05 dias. No gráfico a seguir temos os tempos de resposta utilizados para todas as manifestações.

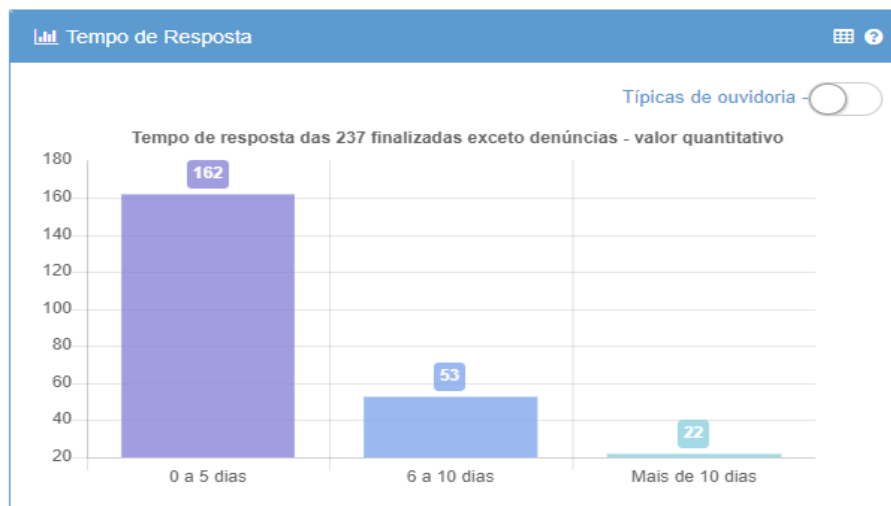


Gráfico 11 - Tempo de resposta SAC

A seguir são apresentadas as manifestações registradas por assunto:

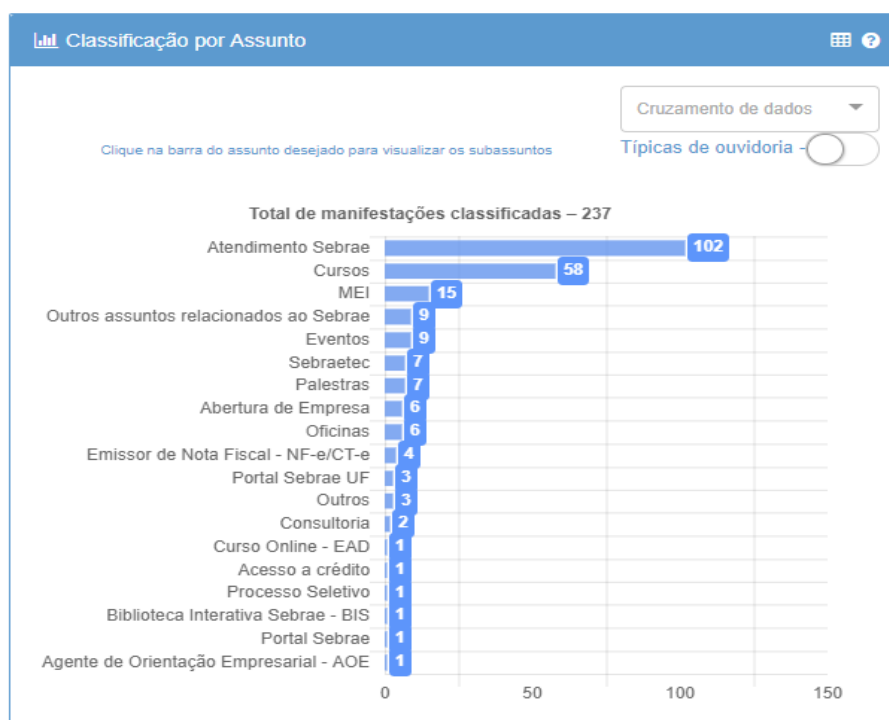


Gráfico 12 - Manifestações SAC por assunto

O uso da ferramenta (SAC) trouxe importantes melhorias, principalmente em relação ao atendimento com o cliente. Foram realizadas palestras de sensibilização e capacitações para os empregados e prestadores de serviços. Para que haja evolução em relação ao SAC se faz necessário continuar a divulgação e estimular o uso do canal por parte dos clientes e funcionários do SEBRAE/ES, bem como desenvolver planos de ação específicos para tratar a causa raiz de cada manifestação. Espera-se que com a continuidade do SAC o atendimento aos clientes e os processos internos sejam melhorados, objetivando mudança da cultura de registro e tratamento das informações, valorizando e atendendo com qualidade os clientes.

5.2- Mecanismos de transparência sobre a atuação da unidade

Em decorrência do Acórdão 699/2016 do TCU, o SEBRAE/NA reestruturou o Portal da Transparência do Sistema em 2018, de forma a disponibilizar as informações requeridas pelo TCU e de forma uniformizada para todos os Estados. O Novo Portal da Transparência está disponível num endereço único (<http://www.transparencia.sebrae.com.br/>) para todos os Estados e nele é possível filtrar as informações do SEBRAE/ES.

Acesso às informações da Entidade		
Outros documentos	Endereço para acesso	Periodicidade de atualização
Mapa estratégico	https://transparencia.sebrae.com.br/	A cada 8 anos, revisado anualmente no PPA.
Planejamento estratégico	https://transparencia.sebrae.com.br/	A cada 8 anos, revisado anualmente no PPA.
Balancos financeiros e orçamentários	https://transparencia.sebrae.com.br/	Trimestralmente
Relatórios de gestão	https://transparencia.sebrae.com.br/p/es/integridade/prestacao-de-contas	Anualmente
Estrutura organizacional	https://transparencia.sebrae.com.br/	Sempre que houver alteração
Organograma	https://transparencia.sebrae.com.br/	Sempre que houver alteração
Regimento interno	https://transparencia.sebrae.com.br/	Sempre que houver alteração
Demonstrações Contábeis	https://transparencia.sebrae.com.br/p/es/demonstracoes-contabeis	Trimestralmente
Relação das licitações	https://transparencia.sebrae.com.br/p/es/licitacoes-e-editais	Diariamente
Relação de contratos e convênios ativos	https://transparencia.sebrae.com.br/	Diariamente
Relação de cursos gratuitos	https://transparencia.sebrae.com.br/	Semestralmente
Relação dos canais de atendimento e endereços	https://transparencia.sebrae.com.br/	Sempre que houver alteração
Relação dos contatos da Ouvidoria e da Comissão de Ética	https://transparencia.sebrae.com.br/p/es/integridade/ouvidoria	Sempre que houver alteração
Relação dos dirigentes	https://transparencia.sebrae.com.br/p/es/dirigentes-e-empregados/relacao-dos-dirigentes	Sempre que houver alteração
Relação dos empregados	https://transparencia.sebrae.com.br/p/es/dirigentes-e-empregados/relacao-dos-empregados	Sempre que houver alteração
Estrutura remuneratória	https://transparencia.sebrae.com.br/p/es/dirigentes-e-empregados/estrutura-remuneratoria	Sempre que houver alteração

Tabela 33 - Acesso as informações do SEBRAE/ES

5.3- Avaliação dos produtos e serviços pelos cidadãos-usuários

Documento	Endereço para acesso	Periodicidade de atualização
Pesquisa de satisfação	www.datasebrae.com.br	Anual
Pesquisas de avaliação de produtos e serviços	www.datasebrae.com.br	Anual

Tabela 34 - Avaliação dos produtos e serviços pelos cidadãos-usuários

5.3.1- Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes

O SEBRAE/NA realiza pesquisas com amostra estratificada por UF com o objetivo de monitorar o desempenho da instituição. Dentre elas, é realizada a **Pesquisa de Satisfação, Aplicabilidade e Efetividade** com coleta de dados por telefone em dois períodos do ano com os clientes atendidos pelo SEBRAE. Em 2018, a amostra nacional foi de 18.446 entrevistas e no Espírito Santo foram 730 clientes entrevistados. Nesta pesquisa, é levantado o grau de aplicabilidade e efetividade dos conteúdos, bem como a satisfação com o atendimento e o grau de recomendação do SEBRAE.

Outras duas importantes pesquisas realizadas pelo SEBRAE/NA são:

- ✓ Imagem do SEBRAE junto à sociedade: tem o objetivo de monitorar a percepção da sociedade em geral em relação ao SEBRAE, seu nível de lembrança e conhecimento de sua atuação. Em 2018, foram realizadas 10.120 entrevistas no Brasil e 400 no Espírito Santo.
- ✓ Imagem junto aos pequenos negócios: tem o objetivo de avaliar o nível de lembrança e as percepções relacionadas ao SEBRAE junto aos empreendedores brasileiros (clientes e não clientes). Em 2018, foram realizadas 11.040 entrevistas no Brasil e 389 no Espírito Santo.

Os resultados do Espírito Santo levantados nestas pesquisas estão apresentados na figura 23.

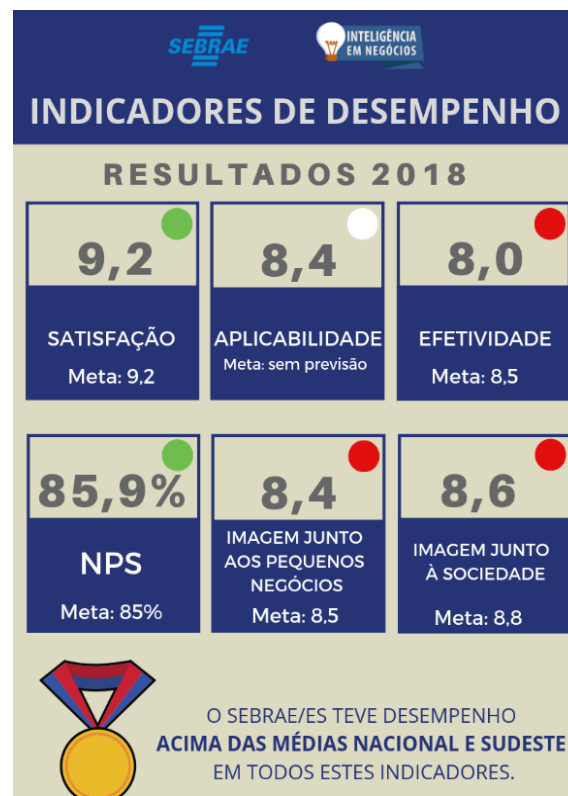


Figura 23 - Indicadores de Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes

Além disso, o SEBRAE/ES também monitora os atendimentos através de:

- Pesquisas de reação: realizadas ao final do evento com o objetivo de apurar inconformidades, levantar satisfação dos clientes e avaliar desempenho de credenciados.

- Pesquisa de Satisfação - Qualidade e Prazo: realizada duas vezes ao ano com uma amostra representativa de todos os atendimentos realizados no período. Nesta pesquisa são levantados pontos de melhoria e diferenciais positivos do atendimento.
- Pesquisas de Mensuração dos Resultados: pesquisas realizadas anualmente para medir alcance das metas definidas nos projetos de atendimento do Sebrae. As pesquisas são realizadas no ano subsequente ao atendimento e lançadas no Sistema de Gestão Estratégica (SGE) até março de cada ano.

5.3.2- Avaliação dos impactos dos produtos e serviços para os beneficiários

A Pesquisa de Satisfação, Aplicabilidade e Efetividade (SAE) mede o desempenho das atividades de atendimento, ou seja, a amostra do ES é constituída dos atendimentos realizados nas ADR. Além disso, o Sebrae/NA mede a aplicabilidade e a efetividade dos principais produtos com amostras pautadas em atendimentos específicos de cada solução Sebrae. Abaixo, apresentamos alguns resultados do ES nas pesquisas realizadas em 2018 referentes aos atendimentos de 2017. Os resultados de 2018 serão pesquisados no primeiro trimestre de 2019.

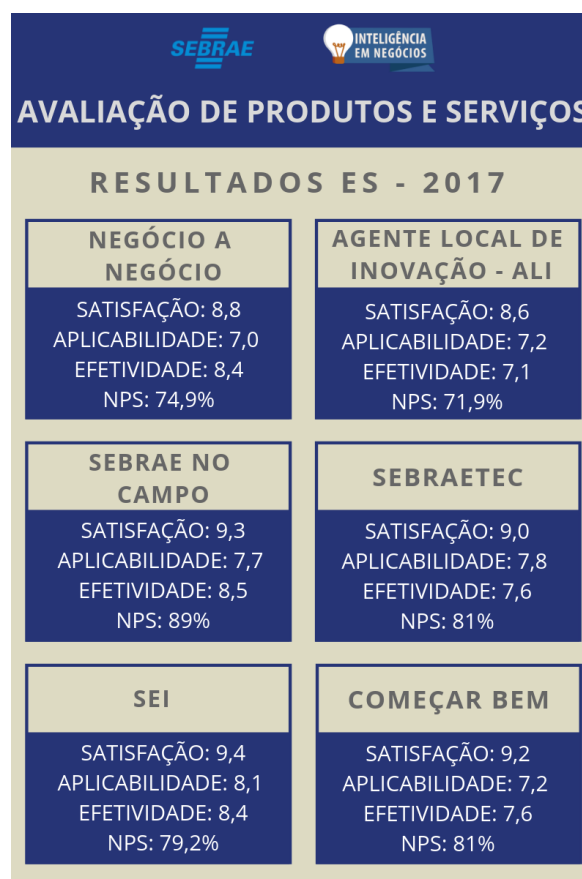


Figura 24 - Pesquisa de Satisfação, Aplicabilidade e Efetividade (SAE)

6- Desempenho financeiro e informações contábeis

6.1- Desempenho financeiro do exercício

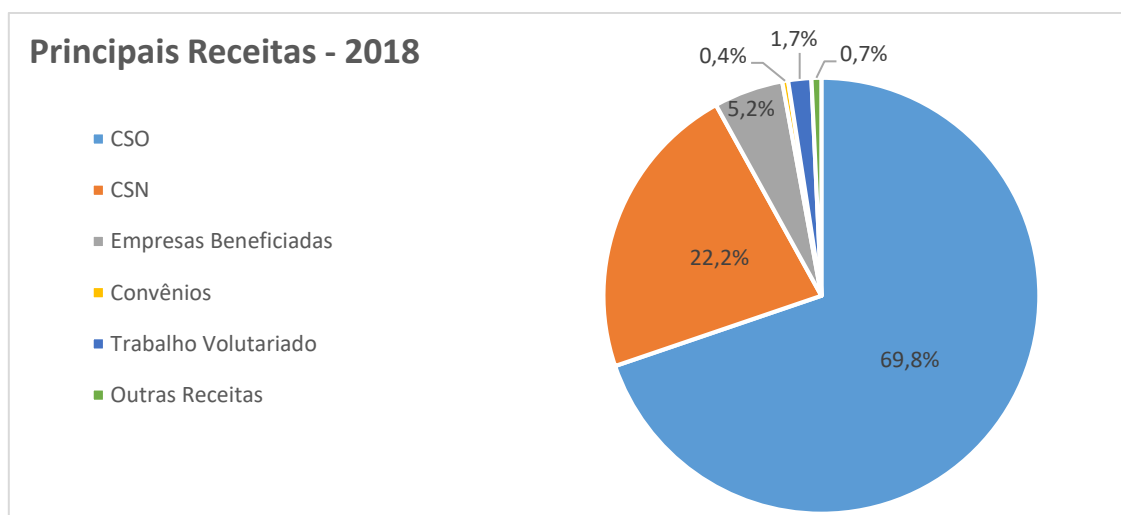


Gráfico 13 - Principais receitas

Principais receitas (em milhares de reais)	2017	2018	2019
Receitas com Contribuição Social (CSO)	57.433	55.664	54.775
Receitas com Contribuição Social do Nacional (CSN)	12.470	17.704	18.835
Receitas com empresas beneficiadas	3.082	4.110	5.475
Receitas de convênios, subvenções e auxílios financeiros	172	348	2
Receitas com Trabalho Voluntariado	843	1.369	1.200
Outras Receitas Operacionais	485	583	672
Total	74.484	79.778	80.959

Tabela 35 - Principais receitas

As receitas com Contribuição Social continuam a ser a principal fonte de financiamento da entidade, representando quase 70% das receitas totais. Se considerar ainda as receitas com Contribuição Social do Nacional, chegamos a um percentual de mais de 90%. Estão em análise e implantação medidas de gestão visando mitigar esse risco, a partir de ações que elevem a captação de receitas próprias do Sebrae/ES por meio de novos convênios de execução Sebrae, bem como patrocínios aos seus produtos e eventos. Vale ressaltar que a política de preços de produtos do Sebrae/ES permitiu se verificar, historicamente, aumento na rubrica Empresas Beneficiadas.

Principais Despesas - 2018

- Pessoal, encargos e benefícios sociais
- Serviços profissionais contratados
- Custos de operacionalização
- Encargos Diversos
- Transferência com programas e projetos
- Depreciações e amortizações
- Despesas com Trabalho Voluntariado
- Outras Despesas Operacionais

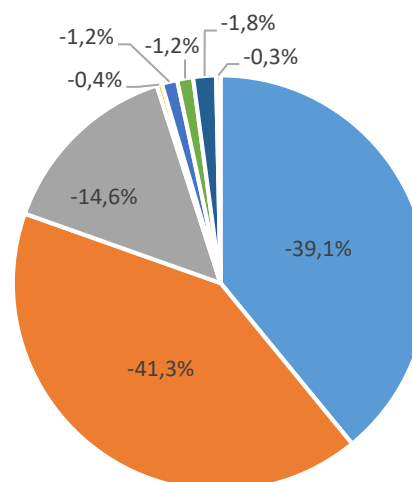


Gráfico 14 - Principais despesas

Principais despesas (em milhares de reais)	2017	2018	2019
Despesas com pessoal, encargos e benefícios sociais	(30.415)	(30.127)	(27.194)
Despesas com serviços profissionais contratados	(25.380)	(31.874)	(37.666)
Custos e despesas de operacionalização	(10.994)	(11.257)	(9.816)
Encargos Diversos	(305)	(316)	(310)
Despesas de transferência com programas e projetos	(390)	(932)	(370)
Despesas com depreciações e amortizações	(538)	(955)	(1.120)
Despesas com Trabalho Voluntariado	(843)	(1369)	(1.300)
Outras Despesas Operacionais	(79)	(262)	(302)
Total	(68.944)	(77.092)	(78.078)

Tabela 36 - Principais despesas

Resultado Financeiro	2017	2018	2019
Receita Financeira	4.178	1.333	1.100
Despesa Financeira	(745)	(1.091)	(1.280)
Total	3.433	242	(180)

Tabela 37 - Resultado financeiro (Receitas e Despesas)

As despesas da entidade se mostraram no exercício 2018 sob controle e aplicadas estritamente no cumprimento de seus objetivos institucionais. Recentemente concluiu-se um plano de redução de custos que mostrou os gastos administrativos sob controle nos últimos 3 anos, com diversas rubricas sendo reduzidas, especialmente gastos com viagens e gastos com pessoal.

6.2- Principais contratos firmados

Contratos firmados no exercício e contratos em que houve pagamentos no exercício, devido ao volume de informações se encontram no item 10 – Anexo: banco de dados

6.3- Transferências, convênios e congêneres

6.3.1- Transferências para federações e confederações

Nota: Não houve Transferências para federações e confederações em 2018.

6.3.2- Outros convênios e congêneres

Devido ao volume de informações, estas informações se encontram no Anexo item 10.2 – Anexo: banco de dados

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

Imobilizado

Reconhecimento e mensuração

Itens do imobilizado são mensurados pelo custo histórico de aquisição ou construção, deduzido de depreciação acumulada, e por perdas de redução ao valor recuperável (*impairment*) acumuladas.

O custo inclui gastos que são diretamente atribuíveis à aquisição de um ativo, e o passivo correspondente, quando aplicável, é reconhecido como provisões no passivo. (Nota Explicativa nº 11) Terrenos, edifícios e veículos em uso foram mensurados ao valor justo quando da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27 (custo atribuído).

Custos subsequentes

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

Depreciação

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

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

Os métodos de depreciação e vidas úteis dos ativos serão revistos a cada encerramento de exercício financeiro e os ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis.

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

Classificação	Vida útil
Edifícios de propriedade plena	50/60 anos
Máquinas e equipamentos	10 anos
Utensílios e acessórios	10 anos
Equipamentos de informática	5 anos
Veículos	5 anos
Instalações	10 anos

Tabela 38 - Depreciação

Intangível

Ativos intangíveis que são adquiridos pela Entidade e que têm vidas úteis finitas são mensurados pelo custo, deduzido da amortização acumulada e das perdas por redução ao valor recuperável acumulada. Não há evidência para registro de itens intangíveis.

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

Os ativos não financeiros, incluindo o ativo imobilizado e o intangível, são revistos para se identificar perdas não recuperáveis sempre que eventos ou alterações nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Quando aplicável, a perda é reconhecida pelo montante em que o valor contábil do ativo ultrapassa seu valor recuperável, que é o maior entre o preço líquido de venda e o valor em uso de um ativo. Para fins de avaliação, os ativos são agrupados no nível mais baixo para o qual existem fluxos de caixa identificáveis separadamente (Notas explicativas nº 5 e nº 11).

Provisões

As provisões são reconhecidas apenas quando existe uma obrigação presente (legal ou implícita) resultante de evento passado, sendo provável que para a solução dessa obrigação ocorra uma saída de recursos e o montante da obrigação passe a ser razoavelmente estimado. As provisões são constituídas, revista e ajustadas de modo a refletir a melhor estimativa nas datas das demonstrações. As provisões são mensuradas pelo valor presente dos gastos necessários para liquidar uma obrigação, a qual reflita as avaliações atuais de mercado do valor temporal do dinheiro e dos riscos específicos da obrigação. O aumento da obrigação em decorrência da passagem do tempo é reconhecido como despesa financeira.

O reconhecimento, a mensuração e a divulgação das provisões, das contingências ativas e das contingências passivas são efetuados de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento Técnico CPC 25 R1 e consideram as premissas definidas pela Administração da Entidade e por seus assessores jurídicos. (Nota Explicativa nº 10)

Ativos financeiros não derivativos

A Entidade reconhece os recebíveis e os depósitos inicialmente na data em que foram originados. Todos os outros ativos financeiros (incluindo os ativos designados pelo valor justo por meio do resultado) são reconhecidos inicialmente na data da negociação, que é a data na qual a Entidade se torna uma das partes das disposições contratuais do instrumento.

A Entidade classifica os ativos financeiros não derivativos nas seguintes categorias: ativos financeiros registrados pelo valor justo por meio do resultado, empréstimos e recebíveis.

Ativos financeiros registrados pelo valor justo por meio do resultado

Um ativo financeiro é classificado como mensurado pelo valor justo por meio do resultado caso seja classificado como mantido para negociação, ou seja, designado como tal no momento do reconhecimento inicial. Os ativos financeiros são designados pelo valor justo por meio do resultado se a Entidade gerencia tais investimentos e toma decisões de compra e venda baseadas em seus valores justos de acordo com a gestão de riscos e estratégia de investimentos documentados pela Entidade. Os custos da transação são reconhecidos no resultado conforme incorridos. Ativos financeiros registrados pelo valor justo por meio do resultado são mensurados pelo valor justo, e mudanças no valor justo desses ativos são reconhecidas no resultado do exercício.

Empréstimos e recebíveis

Empréstimos e recebíveis são ativos financeiros com pagamentos fixos ou calculáveis que não são cotados no mercado ativo. Tais ativos são reconhecidos inicialmente pelo valor justo acrescido de

quaisquer custos de transação atribuíveis. Após o reconhecimento inicial, os empréstimos e os recebíveis são mensurados pelo custo amortizado utilizando o método dos juros efetivos, deduzidos de qualquer perda por redução ao valor recuperável.

Os empréstimos e os recebíveis abrangem créditos a receber, valores a receber do Sistema SEBRAE, contas vinculadas e outros créditos.

Caixa e equivalentes de caixa

Caixa e equivalentes de caixa abrangem saldos de caixa e investimentos financeiros com vencimento original de três meses ou menos a partir da data da contratação, os quais são sujeitos a um risco insignificante de alteração no valor e são utilizados na gestão das obrigações de curto prazo. Numerários vinculados a programas e projetos não compõem esse grupo contábil. (Nota Explicativa nº 4)

Passivos financeiros não derivativos

Todos os passivos financeiros (incluindo passivos designados pelo valor justo registrado no resultado) são reconhecidos inicialmente na data de negociação na qual a Entidade se torna uma parte das disposições contratuais do instrumento. A Entidade baixa um passivo financeiro quando tem suas obrigações contratuais retiradas, canceladas ou vencidas.

A Entidade classifica os passivos financeiros não derivativos na categoria de outros passivos financeiros. Tais passivos financeiros são reconhecidos inicialmente pelo valor justo acrescido de quaisquer custos de transação atribuíveis. Após o reconhecimento inicial, esses passivos financeiros são mensurados pelo custo amortizado através do método dos juros efetivos.

A Entidade tem os seguintes passivos financeiros não derivativos: contas a pagar a fornecedores e outras contas a pagar.

Contas a pagar

Trata-se de obrigações a pagar por bens e serviços que foram adquiridos no curso normal de suas atividades estatutárias e são classificadas como passivo circulante se o pagamento for devido no curso normal, por até 12 meses. Após esse período, são apresentadas no passivo não circulante. Os montantes são reconhecidos inicialmente pelo valor justo e, subsequentemente, se necessário, mensurados pelo custo amortizado com o método de taxa efetiva de juros. (Nota Explicativa nº 16)

Perda por redução ao valor recuperável de ativos financeiros (impairment)

Um ativo financeiro não mensurado pelo valor justo por meio do resultado é avaliado a cada data de apresentação para apurar se há evidência objetiva de que tenha ocorrido perda no seu valor recuperável. Um ativo tem perda no seu valor recuperável se uma evidência objetiva indica que um evento de perda ocorreu após o reconhecimento inicial do ativo, e que aquele evento de perda teve um efeito negativo nos fluxos de caixa futuros projetados que podem ser estimados de uma maneira confiável.

Classificação entre Circulante e Não circulante

Os direitos realizáveis e as obrigações vencíveis após os 12 meses subsequentes à data das demonstrações financeiras são considerados como não circulantes.

6.5- Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade e cálculos referentes à gratuidade dos cursos

Nota: Não aplicável ao Sebrae/ES.

6.6- Demonstrações contábeis exigidas pela NBC T 16.6 e notas explicativas

Não aplicável ao sistema Sebrae, conforme orientações da unidade de contabilidade do sistema Sebrae-UGOC, a base normativa para elaboração das nossas demonstrações e respectivas notas explicativas ainda é a da contabilidade comercial (Lei 6.404 e CPCs), de forma que entendemos que o tópico 6.7. abaixo, melhor atende ao Sebrae.

6.7- Demonstrações contábeis e notas explicativas feitas de acordo com legislação específica

Demonstração contábil/notas explicativas	Endereço para acesso
Balanços Patrimoniais	https://transparencia.sebrae.com.br/p/es/demonstracoes-contabeis Obs.: Também foram disponibilizadas como anexo juntamente com o Parecer da Auditoria Independente – Vide Anexo 10.8
Demonstrações de Resultados – DRE	
Demonstrações de Mutações do Patrimônio Líquido	
Demonstrações dos Fluxos de Caixa – Método Indireto	
Notas Explicativas	
Projeção de Cenários	
Balanco Orçamentário	
Detalhamento de Execução de Despesas por natureza	
Detalhamento de Execução de Despesas por tipologia	

Tabela 39 - Demonstrações contábeis

Considerações gerais: Todas as demonstrações contábeis foram elaboradas observando a legislação vigente, e ainda foram objeto de auditoria independente (PWC – Price Waterhouse Coopers), validadas pelo Conselho Fiscal e disponibilizadas ao CDE – Conselho Deliberativo Estadual. Vale ressaltar que as Notas Explicativas compõem para todos os efeitos, as demonstrações disponibilizadas.

7- Áreas especiais da gestão

7.1- Gestão de pessoas, terceirização e custos relacionados

A seguir, serão apresentados dados e informações referentes à força de trabalho do SEBRAE/ES.

a) Demonstração da Força de Trabalho, Efetivos e Indicados e Tipologia de Contrato:

Tipo de Contrato	2018		2017	
	Indicado	Efetivo	Indicado	Efetivo
Contrato de Prazo Indeterminado*	11	196	14	211
Contrato de Prazo Determinado**	1	5	3	5
Total de Empregados	12	201	17	216
	213		233	

Tabela 40 - Força de Trabalho e Tipologia de Contrato

Fonte: RM Labore Dez/2017 e Dez/2018.

Observações:

*Estão inseridos no quantitativo da força de trabalho 3 (três) empregados em aposentadoria provisória e 1(um) empregado cedido.

**Estão inseridos no quantitativo da força de trabalho os Diretores e Aprendizes.

A terminologia utilizada está baseada na CLT.

O SEBRAE/ES não utiliza mão de obra temporária nos anos 2017 e 2018.

b) *Qualificação da Força de Trabalho*

Escolaridade	Assistente	Analista	Aprendiz	Diretores	Total
Fundamental Completo	02	-	-	-	02
Ensino Médio Incompleto	-	-	05	-	05
Ensino Médio Completo	25	-	-	-	25
Graduação Completo	36	26	-	-	62
Pós-Graduação Completo	14	89	-	01	104
Mestrado Completo	-	14	-	-	14
Doutorado Completo	-	1	-	-	1

Tabela 41 - Qualificação da força de trabalho

c) As ações de desenvolvimento e capacitação de profissional estão descritas no item 33.2- Informações sobre a gestão.

d) *Custos associados à manutenção de recursos humanos, referentes a despesas de pessoal com salários e gratificação, benefícios e encargos trabalhistas:*

Tipo de Despesa	2018	2017
Salários e gratificação	R\$ 18.038.725,92	R\$ 18.469.053,37
Benefícios	R\$ 6.681.938,17	R\$ 6.465.036,92
Encargos trabalhistas	R\$ 5.423.534,44	R\$ 5.480.804,90
Total	R\$ 30.144.198,53	R\$ 30.414.895,19

Tabela 42 - Custos com pessoal

Fonte: Balancete contábil analítico – Dez/2017 e Dez/2018

d.1) Quadro de Pessoal com Função Gratificada:

Tipologias dos Cargos em Funções Gratificadas	Indicado	Efetivo
1. Função Gerencial / chefe gabinete	5	15
2. Função Gerente adjunto	-	1
3. Função Assessoramento	6	2
4. Função Supervisão/Coordenação	-	11
5. Comissão Permanente Licitação	-	5
6. Total de Empregados (1+2+3+4+5)	11	34
	45	

Tabela 43 - Quadro de Pessoal com Função Gratificada

Fonte: RM Labore – Dez/2018

Sobre a Política de Contratação de Mão de Obra de Apoio, o SEBRAE/ES possui regulamento específico sobre Recrutamento e Seleção de Empregados, vigente desde 2016.

O SEBRAE estimula a formação profissional e sua equipe é integrada por estagiários, em sua maioria de ensino superior. Aos estagiários, além da oportunidade de desenvolvimento e formação profissional, é concedida uma bolsa de estágios e benefícios de auxílio transporte e alimentação. Atualmente, atuam no SEBRAE/ES 58 estagiários, tanto em sua Sede quando nas Agências de Desenvolvimento Regional – ADR. Os estágios seguem a legislação vigente e os contratos firmados são de 12 meses, podendo se renovar pelo mesmo período.

e) Riscos identificados na Gestão de Pessoas em 2018

Visando a melhoria contínua da gestão de saúde e segurança do trabalho, foram realizados no ano de 2018: Capacitações, inspeções e levantamento dos riscos na nova sede e escritórios regionais, com a elaboração de documentos relacionados no item f – Indicadores de cumprimento a requisitos legais. Segue na tabela abaixo os principais itens de riscos identificados, possíveis danos na saúde e segurança dos funcionários, bem como as medidas de controle que foram implantadas.

Item	Risco identificado	Possíveis danos	Medidas implantadas
1	Riscos Ergonômicos (Postura inadequada)	Probabilidade de afastamento devido a doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho	Elaboração da Análise Ergonômica do Trabalho – AET com o objetivo de estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente.
2	Riscos Ergonômicos (Frio proveniente do ar condicionado)	Alergias / sinusites. Doenças com e sem afastamentos.	Avaliação quantitativa da temperatura efetiva do ar. Colocação de defletores de acrílico nos ares condicionados a fim de melhorar a distribuição do vento.
3	Riscos de Acidente (Princípios de incêndio)	Queimaduras, afastamentos, óbito. Acidentes com e sem afastamento	Elaboração do Plano de Atendimento a emergência contendo os procedimentos de resposta às situações emergenciais dos cenários de saúde e segurança que eventualmente possam vir a ocorrer nas instalações e durante os trabalhos realizados, além de definir as atribuições e responsabilidades dos envolvidos, de forma a propiciar as condições necessárias para o pronto atendimento às emergências, por meio do desencadeamento de ações rápidas e seguras. Indicação dos pontos de encontro em caso de evacuação do prédio. Distribuição de folders contendo as principais dicas em caso de evacuação.
4	Risco Ergonômico (Atividades realizadas no setor do Tele atendimento)	Probabilidade de afastamento devido a doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho	Capacitações periódicas de 6 em 6 meses de acordo com a NR 17 a fim de proporcionar um máximo de conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente na execução das atividades. Monitoramento dos exames periódicos.
5	Riscos de Acidentes	Probabilidades de acidentes em gerais como: quedas, torções entre outros. Acidentes com e sem afastamento	Formação da Comissão de Prevenção de Acidentes formados por designado de CIPA que é a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. Capacitação dessa comissão com carga horária de 20 horas a fim de orientar e conscientizar sobre as ações de saúde e segurança. Elaboração dos Mapas de Riscos Elaboração da APR – Análise Preliminar de Riscos a fim de identificar todos os riscos existentes nos setores/processos bem como propor medidas para minimizar/eliminar esses riscos, tais como: sinalização de segurança, mudanças de leiautes, aquisição de equipamentos entre outros.

Item	Risco identificado	Possíveis danos	Medidas implantadas
6	Riscos de Acidentes	Probabilidades de acidentes em gerais tais como: quedas, torções entre outros. Acidentes com e sem afastamento	Inspeção de segurança in loco nos setores realizadas com a equipe de designados da CIPA, brigadistas e consultoria de SST.

Tabela 44 - Riscos relacionados à saúde e segurança ocupacional

f) Indicadores gerenciais sobre Gestão de Pessoas: Indicadores dos cumprimentos de requisitos legais de Saúde e Segurança aplicáveis ao SEBRAE/ES.

Norma Regulamentadora	Escopo	Requisitos realizados
NR 5	CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes	- Curso para designado de CIPA carga horária 20h. - Elaboração de Mapa de Risco.
NR 7	PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional	- Elaboração do PCMSO. - Realização dos exames médicos admissionais, periódicos, retorno ao trabalho, mudança de função, demissional. - Elaboração do relatório anual do PCMSO.
NR 9	PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais	- Elaboração do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais.
NR 15 e NR 16	Laudo técnico (LTCAT)	- Elaboração do laudo técnico de insalubridade, periculosidade e aposentadoria especial.
NR 17	Ergonomia	- Elaboração da Análise Ergonômica do Trabalho. - Avaliações ambientais (iluminância, temperatura, velocidade do ar, entre outros). - Capacitação periódica para os operadores de teleatendimento.
NR 23	Princípios básicos de combate a incêndio	- Elaboração do Plano de Atendimento a Emergência. - Treinamento de princípios básicos de combate a incêndio e primeiros socorros.

Tabela 45 - Atendimentos às normas regulamentadoras

7.2- Remuneração do corpo de dirigentes e conselheiros

Descrição da política de remuneração dos administradores da entidade e dos conselheiros

Remuneração dos administradores	
Cargo	Remuneração anual
Administradores da Entidade	
Membros do Conselho Nacional/Regional:	
Consoante Lei N° 8029 - Dispõe sobre a extinção e dissolução de entidades da administração Pública Federal, e dá outras providências, não é atribuída qualquer tipo de remuneração aos membros do Conselho Deliberativo e Fiscal do SEBRAE/ES.	

Diretores:		
Consoante Resolução CDE/ES nº 008/2017		
Diretor-Superintendente	José Eugênio Vieira	R\$ 354.339,47
Diretor de Atendimento	Ruy Dias de Souza	R\$ 322.757,10
Diretor Técnico	Benildo Denadai	R\$ 380.016,31

Tabela 46 - Remuneração dos administradores

Remuneração dos administradores – quadro consolidado		
Rubricas	Diretor	Valor
Previdência Privada, seguro de vida, assistência médica, odontológica e diária de viagem	José Eugênio Vieira	R\$ 39.968,81
	Ruy Dias de Souza	R\$ 23.328,00
	Benildo Denadai	R\$ 43.932,25

Tabela 47 - Remuneração dos administradores - quadro consolidado

7.3- Gestão de patrimônio imobiliário

O SEBRAE/ES, até maio/2018, estava sediado na região central de Vitória – ES. A partir da mencionada data transferiu a sede para o novo edifício construído entre os anos de 2016 e 2018.

Imóvel	Utilidade	Endereço	Valor – R\$ em milhares de reais	
			2017	2018
Edifício da antiga sede	Atualmente encontra-se desocupado, com trâmites para alienação em andamento.	Avenida Jerônimo Monteiro, 935, Centro – Vitória – ES. CEP 29.010-003.	2.482	2.431
Obra em andamento da nova sede	Desenvolvimento das atividades no centro de Vitória, enquanto a nova Sede estava em construção na Enseada do Suá.	Rua Belmiro Rodrigues da Silva, 170, Enseada do Suá – Vitória – ES. CEP 29.050-435	28.515	-
Edifício sede atual	Atualmente a entidade desenvolve suas atividades nessa Sede, desde maio de 2018	Rua Belmiro Rodrigues da Silva, 170, Enseada do Suá – Vitória – ES. CEP 29.050-435	-	32.875
Totais			30.997	35.306

Tabela 48 - Patrimônio imobiliário

As Agências de Desenvolvimento Regional não estão relacionadas na tabela acima, considerando que desenvolvem suas atividades em imóveis alugados.

7.4- Gestão ambiental e sustentabilidade

A sustentabilidade nas licitações é operacionalizada quando da realização dos certames, como por exemplo naqueles visando registro de preços para produtos de limpeza exige-se produtos biodegradáveis, na contratação de serviços de limpeza (sem fornecimento de material) e demais serviços continuados consta no termo de referência a exigência de que a contratada adquira insumos (uniformes, EPI's, etc.) em empresas enquadradas como ME/EPP/MEI localizadas no município no qual ela possui sede, e não sendo possível, que a aquisição seja realizada com fornecedor do estado do Espírito Santo.

Em todos os certames é obrigatória a apresentação de declaração com relação ao não emprego de mão de obra com menores de dezesseis anos (salvo na condição de aprendiz), bem como a não utilização de trabalhadores em condições degradantes ou forçadas.

O SEBRAE/ES realiza licitações exclusivas para participação de empresas enquadradas como ME/EPP/MEI, quando o valor estimado é de até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais), bem como aplica o tratamento diferenciado às ME/EPP/MEI nas demais licitações, em observância à previsão contida na Resolução CDN 294/2018.

O Sebrae ES possui o Projeto de Sustentabilidade Interna em parceria com o Sebrae/NA, no qual objetiva “Promover a disseminação da Sustentabilidade social, ambiental e econômica no SEBRAE/ES, contribuindo para sua consolidação na cultura organizacional, reforçando os valores estratégicos do sistema SEBRAE”.

No ano de 2018 foi construído o Plano de Desenvolvimento Sustentável para a nova sede do Sebrae/ES, e realizadas ações de ecoeficiência, a saber: (i) Diagnóstico situacional de Eficiência Energética da Nova Sede; (ii) Levantamento de dados/ diagnóstico na Sede e ADRs para elaboração do Plano de Atendimento a Emergência e Simulado de Emergência Nível II; (iii) Construção de planilhas de identificação dos impactos/riscos sociais e ambientais e a definição das medidas de controles para os mesmos.

A identificação e definição de controles foi realizada levando em consideração, processos, produtos e instalações do SEBRAE/ES incluindo suas ADRs. Eventos para o público interno e externo sobre compras sustentáveis, acessibilidade, sustentabilidade, eficiência energética, capacitações e visitas técnicas visando o consumo consciente de insumos (papel, água, energia) e destinação correta e reaproveitamento de resíduos. Em atendimento ao projeto foram medidos e obtidos os seguintes resultados: Redução de 8,90% do consumo de energia em kw e redução de 42,80% do consumo de água em m³ até dezembro de 2018, comparado a 2017. Não há endereço de internet a ser acessado.

8- Conformidade da gestão e demandas de órgãos de controle

8.1- Tratamento de deliberações do TCU

Quadro da situação de atendimento das demandas do TCU			
Deliberação	Nº do item	Descrição sucinta do item da deliberação	Providências adotadas / Ações implementadas
Acórdão 1076/2018 TCU	17/2018	Dar ciência ao Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Espírito Santo - SEBRAE/ES que, em atenção aos princípios do julgamento objetivo e da igualdade entre os licitantes, devem constar dos editais de licitação, critérios objetivos, detalhadamente especificados, de apresentação e avaliação de amostras, bem como de julgamento técnico e de motivação das decisões, consoante prescreve a jurisprudência do Tribunal, a exemplo dos Acórdãos 2077/2011 e 529/2018, ambos do Plenário.	O SEBRAE/ES tomou ciência das deliberações para melhoria de seus processos licitatórios absorvendo a demanda.

Tabela 49 - Tratamento de deliberações do TCU

8.2- Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno

Importante destacar que das recomendações deixadas pela CGU apenas 2 (duas) encontram-se em avaliação por parte da CGU enquanto as demais constam como atendidas.

Quadro da situação de atendimento das demandas da CGU			
Deliberação	Nº do item	Descrição sucinta do item da deliberação	Providências adotadas / Ações implementadas
Relatório 201701166	175943	Incluir, nos seus normativos internos, rotina de acompanhamento da evolução técnica das Unidades Demandantes proporcionada pelo Programa Sebraetec.	Foi realizada a análise dos procedimentos adotados e elaborada uma proposta de melhoria, contemplando rotina de acompanhamento da evolução técnica proporcionada pelo SEBRAETEC. Os ajustes foram realizados nos procedimentos.
Relatório 201701166	175944	Incluir, nos seus normativos internos, rotina para apuração dos resultados efetivos de um percentual mínimo das consultorias realizadas anualmente no âmbito do Programa Sebraetec.	Foi realizada a análise dos procedimentos adotados e elaborada uma proposta de melhoria, contemplando rotina de avaliação dos impactos do SEBRAETEC para os clientes. Os ajustes foram realizados nos procedimentos.
Relatório 201701166	175945	Reservar força de trabalho proporcional ao volume de contratos firmados no âmbito do Sebraetec, de modo que seja capaz de monitorar a execução contratual pelas Prestadoras de Serviços Tecnológicos - PST e a evolução técnica das empresas beneficiadas pelo programa.	O SEBRAE/ES realizou um estudo sobre a capacidade atual da equipe SEBRAETEC com o objetivo de mensurar a quantidade de demandas ano limite da equipe de forma a garantir o monitoramento dessa capacidade na medida em que as demandas são iniciadas/executadas. Somado a esse monitoramento a Diretoria do SEBRAE/ES determinou que a equipe Sebraetec será composta com técnicos suficientes para atender as demandas solicitadas pelas unidades demandantes e conseqüentemente seus clientes. Havendo demandas superiores a sua capacidade operacional, seja por picos de demandas ou casos excepcionais, a gerência comunicará a Diretoria para que de imediato determine a realocação de funcionários internos ou contratações necessárias para que o atendimento seja realizado e para que a equipe alocada monitore plenamente a execução contratual por parte das PSTs, bem como a evolução técnicas dos clientes atendidos.
Relatório 201701166	175946	Revisar o Código de Conduta Ética do Sebrae/ES, excluindo a necessidade de autorização da Diretoria Executiva - Direx para que a Comissão de Ética apure denúncias relativas a possíveis infrações éticas.	O SEBRAE/ES adotou o novo código de ética do sistema SEBRAE aprovado pelo Conselho Deliberativo Nacional, e nesse código de ética foi retirada a necessidade de autorização da Diretoria Executiva para apuração das denúncias por parte da Comissão de ética.
Relatório 201701166	175947	Quando da formalização/execução de contratos com recursos do programa Sebraetec, observar o disposto no Caderno Técnico do Sebraetec, notadamente quanto à abordagem (coletiva ou individual) que se aplica aos tipos de serviços constantes do Portfólio Sebraetec.	Com objetivo de orientar as Prestadoras de Serviços Tecnológicos PSTs e o nosso público interno, demandantes das diversas áreas de atendimento do SEBRAE-ES, no que tange as características dos tipos de demandas do SEBRAETEC, atualizamos as Instruções de Trabalho, em anexo, nas quais destacamos as características de cada tipo de demanda, quais sejam, Atendimento Individual, Atendimento individual para Grupo de empresas (até 50 empresas) e Atendimento Coletivo. Em seguida foi realizada a divulgação dessas instruções de trabalho para as PSTs e para o público interno do SEBRAE/ES potencial demandante das soluções. As Instruções de trabalho que foram atualizadas.

Quadro da situação de atendimento das demandas da CGU				
Deliberação	Nº do item	Descrição sucinta do item da deliberação	Providências adotadas / Ações implementadas	
Nota Auditoria 201701166-01	175997	Que a Unidade de Gestão de Pessoas - UGP colha a assinatura dos Conselheiros do Conselho Deliberativo Estadual - CDE e do Conselho Fiscal - CF, no Termo de Compromisso previsto no Anexo I da Instrução Normativa nº 002/2010 (Código de Ética do Sebrae/ES).	Foram colhidas as assinaturas dos Conselheiros do Conselho Deliberativo Estadual - CDE e do Conselho Fiscal - CF, no Termo de Compromisso previsto no Anexo I da Instrução Normativa nº 002/2010 (Código de Ética do Sebrae/ES).	
Nota auditoria 201701166-01	175998	Promover medidas educativas (treinamentos) quanto aos valores éticos expressados no Código de Ética, com o intuito de aproximar o grau de aderência desses valores com os de seus colaboradores.	Treinamento dos colaboradores no código de ética SEBRAE/ES, bem como apresentação sobre ética nas organizações.	
Nota auditoria 201701166-01	175999	Criar um comitê de riscos, controles internos e governança corporativa na entidade.	Em consonância com as Estratégias do SEBRAE/NA dentro do Programa de Integridade Corporativa - Compliance, aprovado e instituído pelo Conselho Deliberativo Nacional, que visa identificar e mitigar riscos de gestão em todo Sistema, o SEBRAE/ES: - Constituiu o Comitê de Compliance do SEBRAE/ES; - Aprovou o Regimento Interno do Comitê de Compliance do SEBRAE/ES;	
Nota auditoria 201701166-01	176000	Elaborar uma política permanente para capacitação dos colaboradores responsáveis pela auditoria interna, com vistas a buscar melhores condições para o desempenho de suas funções.	A Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) elaborou um plano de capacitação para a Assessoria de Auditoria Interna (ASSAUD) que foi aprovado pela Diretoria Executiva.	

Tabela 50 - Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno

8.3 - Tratamento de recomendações da Auditoria Interna

Quadro da situação de atendimento das recomendações da Auditoria Interna				
Relatório	Descrição	Ações concluídas em 2018	Ações em aberto	% de conclusão
001/2018 - Gestão Contábil - Unidade de Finanças e Contabilidade - UFC	Gestão Contábil	5	0	100%
002/2018 - Gestão Fiscal e Tributário - Unidade de Finanças e Contabilidade - UFC	Fiscal e Tributário	1	2	33%
003/2018 - Tesouraria - Unidade de Finanças e Contabilidade - UFC	Tesouraria	0	1	0%
004/2018 - Aquisição de Bens e Serviços e Gestão de Credenciados	Aquis. de Bens e Serviços - Gestão de Credenciados	1	1	50%
Auditoria Externa PWC - 1º Trimestre	Auditoria Contabilidade - 1º trimestre - EXTERNA	2	0	100%
Auditoria Externa PWC - 2º Trimestre	Auditoria Contabilidade - 2º trimestre - EXTERNA	3	0	100%
Auditoria Externa PWC - 3º Trimestre	Auditoria Contabilidade - 3º trimestre - EXTERNA	0	5	0%
Compliance 2017 - Etapa II - ANO III	Compliance - EXTERNA	9	1	90%

Tabela 51 - Quadro da situação de atendimento das recomendações da Auditoria Interna

Além dos apontamentos acima, a Auditoria Interna fez orientações visando minimizar riscos através de emissão de notas técnicas e pareceres, a saber:

Notas Técnicas:

Nota Técnica Nº01 - Norma Regulamentadora - NR05 MTB;

Nota Técnica Nº02 - Contrato de Trabalho confeccionado erroneamente.

Parecer:

Parecer nº01/2018 - DIREX Nº39/2018 – ITEM 4;

Parecer nº02/2018 - Aditamento de 25% no contrato da obra da Sede SEBRAE/ES.

9- Apêndices

9.1- Demonstrações contábeis consolidadas das entidades do Sistema

Nota: Não aplicável ao Sebrae/ES, mas apenas ao Sebrae Nacional.

10 – Anexo: banco de dados

Os dados referentes a este tópico, relacionados abaixo, serão enviados em formato de banco de dados e, portanto, não se encontram inseridos no Relatório de Gestão.

6.2 – Principais Contratos Firmados

6.3.2 – Outros Convênios e Congêneres

10.1- Licitações e Contratos

10.2- Transferências de recursos

10.3- Receitas a entidade

10.4- Despesas da entidade

10.5- Recursos humanos

10.6- Atendimentos por Instrumento

10.7- Relatório Prestação de Contas 2018

10.8- Parecer da Auditoria Independente

10.9- Parecer da Auditoria Interna

10.10- Parecer do Conselho Fiscal