Resolução CN-SESI nº 0082/2025

Altera e consolida a Política de Investimentos em Bens Imóveis, no âmbito do SESI, e dá outras providências.

O CONSELHO NACIONAL DO SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA, na 217ª Reunião Ordinária de 28/7/2025, no uso de suas atribuições legais, regulamentares e regimentais,

Considerando o Ofício nº 093/2025-DIDEN, de 16/7/2025, e a Proposição nº 45/2025, ambos do diretor do Departamento Nacional do SESI;

Considerando que compete ao Conselho Nacional estabelecer normas gerais a serem seguidas pelas administrações nacional e regionais na forma dos artigos 22 e 24, alínea "a" do Regulamento da entidade;

Considerando que a Resolução CN-SESI nº 0074 de julho de 2019 aprovou a Política de Investimentos em Bens Imóveis, no âmbito do SESI, visando sistematizar em âmbito nacional, diretrizes comuns para investimentos em bens imóveis, a serem propostas por Comissão de Investimentos;

Considerando o relatório apresentado em outubro de 2020 pela Comissão de Investimentos em Bens Imóveis do SESI, instituída por meio da Portaria nº 02/2020, para desenvolver modelos de Planos de Investimentos em Bens Imóveis, Plano de Negócios com a definição das informações adequadas ao porte de investimento, bem como a metodologia de análise de seu impacto, além de definir os limites do investimento e ampliações;

Considerando a realização do Programa de Treinamento, Capacitação e de Desenvolvimento, autorizado pela Resolução CN-SESI nº 0090/2023, a fim de fornecer ao quadro técnico e de gestores de todo o Sistema SESI as competências técnicas e de gestão necessárias à elaboração, desenvolvimento e acompanhamento dos Planos de Investimentos e de Negócios;

Considerando que o parágrafo único do artigo 3º da Resolução CN-SESI nº 0074 de julho de 2019 foi revogado pela Resolução CN-SESI nº 0090 de julho de 2023;

Considerando o resultado da pesquisa realizada pelo Departamento Nacional do SESI, a qual apontou a complexidade da metodologia desenvolvida pelas Comissões de Investimentos do SESI e do SENAI e a necessidade de ajustes e simplificação nos modelos de Plano de Investimentos e Plano de Negócios;

Considerando que a Resolução CN-SESI nº 0040 de março de 2024 autorizou a Comissão de Investimentos em Bens Imóveis do SESI a reavaliar os Modelos de Plano de Investimentos, Plano de Negócios e demais entregas desenvolvidas, com prazo de conclusão dos trabalhos em julho de 2025, conforme Resolução CN-SESI nº 0099 de novembro de 2024;

Considerando o término dos trabalhos da Comissão com sugestão do respectivo Relatório Técnico Orientativo e a necessidade de uniformização do escopo dos textos da Política de Investimentos em Bens Imóveis entre SESI e SENAI;

Considerando o compromisso permanente com o aprimoramento da gestão e dos investimentos, de forma a alcançar a máxima eficiência e eficácia no cumprimento da missão institucional da entidade;

Considerando os termos do Parecer GEJUR nº 00/2025, de 00/7/2025, emitido pela Gerência Jurídica do Conselho Nacional do SESI no processo CN0220/2024.

R E S O L V E

Art. 1º- Alterar os artigos 2º, 5º e 7º da Resolução CN-SESI nº 0074/2019, que passarão a vigorar com as seguintes redações:

> **Art. 2º** Para efeito desta Resolução, considera-se investimento o capital aplicado em aquisições, construções, ampliações e reformas de bens imóveis.
>
> (...)
>
> **Art. 5º** O Plano de Investimentos em Bens Imóveis deverá relacionar as iniciativas referentes à alocação de recursos em aquisições, construções, ampliações e reformas e conter, no mínimo, os seguintes elementos:
>
> a. Identificação da Entidade e Departamento;
> b. Nome do projeto;
> c. Natureza do investimento (construção, ampliação, reforma, aquisição);
> d. Objetivo (Descrever o objetivo que será atingido com o investimento);
> e. Valor do investimento e origem dos recursos (valor por ano, valor total do investimento, detalhar a origem dos recursos e informar se é próprio e/ou de terceiros);
> - Quadro de usos e fontes por investimento
>
> f. Quadro consolidado dos investimentos.
>
> (...)
>
> **Art. 7º** Para cada iniciativa prevista no Plano de Investimentos de Bens Imóveis, deverá ser elaborado Plano de Negócios que contemple informações adequadas ao porte do investimento, tais como:
>
> a. Identificação do projeto
> b. Sumário executivo
> c. Detalhes do investimento
> d. Demonstrativo de usos e fontes;
> e. Estudo de viabilidade econômico-financeira;

f. Impacto do investimento na projeção do indicador de sustentabilidade geral do Departamento;
g. Demonstrativo da capacidade financeira do Departamento em manter o empreendimento em regulares condições de funcionamento, após o período de implantação;
h. Cronograma físico e financeiro, até implantação da iniciativa, observada a flexibilidade necessária para ajustes no projeto, bem como, para revisão do cronograma inicial por eventuais atrasos na obra;
i. Descrição do Projeto arquitetônico abrangendo ambientes e áreas mínimas, no caso de obras civis;
j. Previsão dos custos necessários para registros e averbações junto aos cartórios competentes, e outros necessários ao cumprimento de obrigações legais.

Art. 2º Revogar os artigos 8º e 9º da Resolução CN-SESI nº 0074/2019.

Art. 3º Consolidar a Política de Investimentos em Bens Imóveis, no âmbito do SESI, na forma do Anexo I à presente Resolução.

Art. 4º Aprova o Relatório Técnico Orientativo elaborado pela Comissão de Investimentos em Bens Imóveis do SESI, na forma do Anexo II à presente Resolução.

Art. 5º Compete ao Departamento Nacional do SESI elaborar e divulgar orientações acerca das hipóteses e requisitos de recebimento de imóveis por doação, bem como quanto aos investimentos em imóveis de terceiros, tais como: comodato, locação, cessão e demais institutos previstos na legislação brasileira.

Art. 6º Esta Resolução entra em vigor na data de sua assinatura.

Parágrafo único. Não se aplicam os termos e condições desta Resolução aos investimentos em aquisições, construções, ampliações e reformas de bens imóveis, antes do início de sua vigência.

Registre-se, dê-se ciência e cumpra-se.
Brasília, 28 de julho de 2025.

Fausto Augusto Junior
Presidente
Conselho Nacional do SESI

Anexo I da Resolução CN-SESI nº 0082/2025

Consolidação da Política de Investimentos em Bens Imóveis, no âmbito do SESI

Art. 1º Aprovar a Política de Investimento em Bens Imóveis, objetivando a definição de princípios e diretrizes que orientarão os investimentos dos Departamentos Nacional e Regionais do SESI, primando pelo atendimento à demanda da indústria brasileira, observadas as finalidades institucionais, e pelo equilíbrio econômico e financeiro da entidade.

Art. 2º Para efeito desta Resolução, considera-se investimento o capital aplicado em aquisições, construções, ampliações e reformas de bens imóveis.

Art. 3º Os investimentos a serem realizados pelos Departamentos Nacional e Regionais deverão ser destinados às iniciativas com foco em educação, cultura, saúde e segurança do trabalhador, observando:

a. Missão institucional da entidade;
b. Planejamento Estratégico;
c. Plano de Ação e Orçamento;
d. Capacidade financeira do Departamento em manter o empreendimento em regulares condições de funcionamento após a implantação.

Parágrafo único. Os projetos decorrentes da aplicação de recursos da Subvenção Extraordinária deverão ser submetidos à Comissão de Subvenções, após aprovação do Conselho Regional, na forma disciplinada nos normativos próprios.

Art. 4º Os Departamentos Nacional e Regionais devem elaborar Plano de Investimentos em Bens Imóveis e, anualmente, revisar o estágio de sua execução, bem como as modificações e os novos investimentos.

Art. 5º O Plano de Investimentos em Bens Imóveis deverá relacionar as iniciativas referentes à alocação de recursos em aquisições, construções, ampliações e reformas e conter, no mínimo, os seguintes elementos:

a. Identificação da Entidade e Departamento;
b. Nome do projeto;
c. Natureza do investimento (construção, ampliação, reforma, aquisição);
d. Objetivo (Descrever o objetivo que será atingido com o investimento);
e. Valor do investimento e origem dos recursos (valor por ano, valor total do investimento, detalhar a origem dos recursos e informar se é próprio e/ou de terceiros);
- Quadro de usos e fontes por investimento

f. Quadro consolidado dos investimentos.

Art. 6º A revisão do Plano de Investimentos em Bens Imóveis deve ocorrer sempre que identificados fatores externos (econômicos ou de mercado) ou internos (estratégicos, táticos, operacionais) que possam impactar a necessidade, a viabilidade ou a sustentabilidade do investimento.

Parágrafo único – Caberá aos Departamentos Nacional e Regionais verificar a viabilidade de manutenção de unidade em região que não mais se caracterize como zona estratégica ao desenvolvimento das atividades da entidade, apresentando, se for o caso, propostas para abertura de nova unidade ou ampliação de unidade existente em outra localidade.

Art. 7º Para cada iniciativa prevista no Plano de Investimentos de Bens Imóveis, deverá ser elaborado Plano de Negócios que contemple informações adequadas ao porte do investimento, tais como:

a. Identificação do projeto
b. Sumário executivo
c. Detalhes do investimento
d. Demonstrativo de usos e fontes;
e. Estudo de viabilidade econômico-financeira;
f. Impacto do investimento na projeção do indicador de sustentabilidade geral do Departamento;
g. Demonstrativo da capacidade financeira do Departamento em manter o empreendimento em regulares condições de funcionamento, após o período de implantação;
h. Cronograma físico e financeiro, até implantação da iniciativa, observada a flexibilidade necessária para ajustes no projeto, bem como, para revisão do cronograma inicial por eventuais atrasos na obra;
i. Descrição do Projeto arquitetônico abrangendo ambientes e áreas mínimas, no caso de obras civis;
j. Previsão dos custos necessários para registros e averbações junto aos cartórios competentes, e outros necessários ao cumprimento de obrigações legais.

Anexo II da Resolução CN-SESI nº 0082/2025

Orientações técnicas para Investimentos em Bens Imóveis

Aprovada pela Comissão em 03/07/2025

Sumário

1. Introdução 8

2. Abrangência 8

3. Diretrizes gerais 9

4. Conclusão 10

5. Anexos 10

ANEXO I – Tabela de indicadores (Rol exemplificativo).....111

ANEXO II – Modelo de Plano de Negócios 16

ANEXO III – Modelo de Plano de Investimentos..... 20

Apêndice A – Base Normativa..... 24

Apêndice B – Composição da Comissão 245

1. Introdução

O presente documento estabelece **orientações técnicas** que guiarão os Departamentos Nacionais e Regionais do SESI e do SENAI em seus investimentos em bens imóveis, para que estejam fundamentados em uma avaliação criteriosa de demanda e viabilidade, otimizando sua aplicação e assegurando o equilíbrio econômico-financeiro, enfatizando o desenvolvimento sustentável, a inovação em suas práticas administrativas e a promoção da excelência na gestão patrimonial.

Além disso, sugere requisitos para elaboração do Plano de Investimentos, documento que define os investimentos a serem realizados em um determinado período, incluindo o valor dos investimentos, a fonte de recursos, o cronograma de desembolso e os resultados esperados.

O plano consolida o conjunto dos investimentos propostos, a partir dos insumos gerados pelos planos de negócios elaborados, e avalia o impacto nos indicadores de eficiência e de sustentabilidade econômico-financeira dos departamentos. Importante instrumento para fortalecimento da governança financeira dos departamentos nacionais e regionais.

Para cada iniciativa prevista no Plano de Investimentos de Bens Imóveis, deverá ser elaborado um Plano de Negócios que contemple informações adequadas ao porte do investimento.

Caberá aos Departamentos Regionais e Nacionais elaborar e validar os respectivos planos de investimentos e planos de negócios, conforme regimes de alçadas próprios.

2. Abrangência

As orientações são aplicáveis aos investimentos (capital aplicado) em **aquisições** (de novos terrenos e/ou edificações), **construções** (de novas unidades operacionais), **ampliações** e **reformas** (expansão ou reestruturação de unidades existentes) de bens imóveis destinados aos objetivos institucionais de SESI e SENAI, como por exemplo:

- Educação profissional e superior;
- Pesquisa, inovação e tecnologia;
- Educação básica;
- Esporte;
- Alimentação;
- Saúde e segurança na indústria;
- Cultura;
- Áreas de suporte ao negócio (por exemplo: sede administrativa dos departamentos, restaurante para os funcionários);
- Áreas de circulação e outras (por exemplo: estacionamento).

2.1 – Inclui-se também como investimento:

i. As aquisições de imóveis decorrentes de processos de regularização imobiliária que contemplem o seguinte:

a. contrapartida exigida pelo poder público condicionada à aprovação de parcelamento de solo urbano;

b. aquisição de áreas remanescentes destinadas a equipamentos públicos, áreas verdes ou vias públicas como parte de exigência legal no processo de regularização.

2.2 – Investimentos que não são abrangidos pelo escopo da Política de Investimentos em bens imóveis do SESI e do SENAI:

i. Investimentos realizados em casos de urgência, emergência, notificação judicial ou calamidade pública: em situações que possam ocasionar prejuízos, comprometer a continuidade de serviços das entidades ou a segurança de pessoas;

ii. Intervenções em edificações existentes para cumprimento das exigências legais relativas às instalações e aos equipamentos prediais.

3. Diretrizes gerais

Visam orientar os investimentos em bens imóveis pelos Departamentos Nacionais e Regionais do SESI e do SENAI, com o objetivo de assegurar que os recursos serão utilizados de maneira eficaz, alinhados com a missão e objetivos dos órgãos, e assegurando a sustentabilidade das operações, sempre que possível.

a) Investimentos indiretamente relacionados aos objetivos institucionais de SESI e SENAI: considerar os indicadores financeiros, observando os impactos nos indicadores de desempenho. A análise de investimentos direcionados a atividades de suporte aos negócios deve contemplar, também, os possíveis efeitos nos indicadores de gestão e desempenho da entidade.

b) Evitar investimentos em imóveis que não sejam de propriedade do SESI e do SENAI: realizar investimentos, preferencialmente, em imóveis que sejam de propriedade dos departamentos nacionais/regionais.

b.1) **Investimento em imóveis advindos de doação com encargo**: cada departamento do SESI/SENAI deverá avaliar a conveniência de aceitar, como donatário, terrenos, com ou sem benfeitorias, pertencentes a terceiros, pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, para fins de investimento, em especial construção de benfeitorias para implantação de unidades institucionais.

c) Investimento em imóveis de terceiros em que SESI e SENAI não adquirem propriedade (cessão, comodato e locação): cada departamento do SESI/SENAI

deverá avaliar a conveniência de investir em imóveis de terceiros. Recomenda-se que seja analisada a proporcionalidade do valor do investimento que será realizado no imóvel e o prazo de vigência do negócio jurídico.

d) **Valor da ampliação ou reforma**: se o valor da ampliação ou reforma representar até 60% do valor de avaliação do imóvel no qual a obra será realizada, não será escopo da Política de Investimentos. Caso seja acima de 60%, deverá ser submetido às regras da Política de Investimentos.

e) **Valor de avaliação do imóvel**: para fins de enquadramento de obras de ampliação e reforma na Política de Investimentos, considerar:

i. Valor recuperável do imóvel constante no teste de imparidade realizado no último exercício social, conforme normas NBC TSP 09 – Redução ao Valor Recuperável de Ativo Não Gerador de Caixa e NBC TSP 10 – Redução ao Valor Recuperável de Ativo Gerador de Caixa; ou

ii. A avaliação do imóvel poderá ser realizada por empresa ou profissional legalmente autorizados a realizar este serviço, acompanhada de:

- Anotação de Responsabilidade Técnica – ART ou Registro de Responsabilidade Técnica – RRT, no caso de laudo de avaliação; ou
- Comprovante de inscrição no Cadastro Nacional de Avaliadores Imobiliários – CNAI, no caso de Parecer Técnico de Avaliação Mercadológica – PTAM.

O laudo de avaliação deverá conter os fundamentos da avaliação, incluindo os critérios utilizados e as fontes de informação consultadas.

O laudo deverá ter, no máximo, 12 meses da data de aprovação do plano de investimentos, para garantir a precisão da informação.

f) **Casos omissos:** serão resolvidos pelos Conselhos Regionais, tratando-se de investimentos por Departamentos Regionais, ou pelos Conselhos Nacionais, em relação aos investimentos dos Departamentos Nacionais.

4. Conclusão

Após a realização das análises econômicas, de gestão e desempenho, e de riscos de forma integrada, os departamentos nacionais e regionais poderão decidir acerca da viabilidade do investimento proposto.

5. Anexos

a. Anexo I – Tabela de Indicadores (Rol exemplificativo)
b. Anexo II – Modelo de Plano de Negócios
c. Anexo III – Modelo de Plano de Investimentos

ANEXO I – Tabela de indicadores (Rol exemplificativo)

A tabela a seguir contém sugestões de indicadores que os Departamentos poderão utilizar para realizar a análise do impacto para a elaboração do Plano de Investimento. O grupo de indicadores utilizados para verificação de viabilidade de cada investimento deve ser definido de acordo com seu tipo. A lista de indicadores não é taxativa, podendo ser utilizados outros indicadores.

Apresentamos indicadores-chave, tanto gerais quanto específicos, por entidade, que poderão ser objeto de acompanhamento contínuo, com vistas ao fortalecimento da governança financeira e de resultados, bem como contribuir para uma gestão responsável dos riscos institucionais.

Indicadores	Descrição	Polaridade	Fórmulas
Gerais			
Impacto da folha de pessoal	Mede a representatividade das despesas de pessoal e encargos em relação à receita de contribuição compulsória, auxílios mínimo e especial, receitas de serviços e convênios e receitas industriais. Avalia o comprometimento das principais receitas do Departamento com a folha de pagamento de pessoal.	(-) Menor, melhor	SENAI: [(Desp. de Pessoal e Encargos) / (Rec. de Contr. Comp. + Aux. Mín. e Esp. + Rec. de Serviços e de Convênios + Rec. Industriais + Recuperação de Despesas de projetos de PD&I)] * 100 SESI: [(Desp. de Pessoal e Encargos) / (Rec. de Contr. Comp. + Subvenção Ordinária e Especial + Rec. De Serviços e de Convênios + Rec. Industriais)] * 100
Percentual de recursos destinados às atividades-fim	Apresenta a proporção nas despesas alocadas nas atividades finalísticas (As despesas com as atividades-fim consistem naquelas apropriadas diretamente nos centros de responsabilidade de Negócio. A definição dessas finalidades (Negócio, Gestão e Apoio) constam disciplinadas no documento denominado Plano de Centros de Responsabilidade (PCR).	(+) Maior, melhor	[(Despesa total das atividades-fim / Despesa total líquida)] *100
Sustentabilidade Geral	Mede a sustentabilidade geral do Departamento	(+) Maior, melhor	[(Receitas de serviços + Receitas de convênios) / (Despesas correntes – Despesas correntes com gratuidade – Despesas com transferências regimentais)] * 100
Total Despesa Geral	Somatório de todas as despesas incorridas no Departamento	---	Σ Despesa total
Total Receita de serviços e convênios	Representa a soma dos valores recebidos pela prestação de serviços e	(+) Maior, melhor	Σ Receita de serviços e convênios

	convênios aos clientes		
Composição da receita total	Apresenta as várias fontes de receitas do Departamento	(+) Maior, melhor	Σ de todas as receitas do Departamento (Rec. de Contr. Comp. + Aux. Mín. e Esp. + Rec. de Serviços e de Convênios + Rec. Industriais + Rec. Apoio financeiro)
Percentual de dependência do apoio financeiro	Dependência de recursos do apoio financeiro	(-) Menor, melhor	Receita de apoio financeiro / receita total
Liquidez imediata	Capacidade de pagamento da Entidade no curto prazo	(+) Maior, melhor	Disponível / Passivo Circulante
Liquidez corrente	Capacidade de pagamento da Entidade no curto prazo considerando os recebíveis	(+) Maior, melhor	Ativo Circulante / Passivo Circulante
Liquidez geral	Capacidade de pagamento da Entidade no curto prazo e no longo prazo	(+) Maior, melhor	Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo / Passivo Circulante + Não Circulante
Endividamento geral	Nível de endividamento da Entidade e a autonomia financeira	(-) Menor, melhor	Passivo Circulante + Não Circulante / Ativo Total
Composição de endividamento	Estrutura e relação entre as fontes de financiamento	(-) Menor, melhor	Passivo Circulante / Passivo Circulante + Não Circulante
Garantia de capital de terceiros	Quanto de recursos próprios são capazes de honrar o capital externo na Entidade	(+) Maior, melhor	Patrimônio Líquido / Passivo Circulante + Não Circulante
Imobilização do patrimônio líquido	Dependência de recursos próprios para investimentos em ativos fixos	(-) Menor, melhor	Ativo imobilizado + Intangível + Investimento / Patrimônio Líquido
Valor presente líquido	Atratividade do investimento através da soma dos fluxos de caixa descontados a uma taxa de retorno pré-definida	(+) Maior, melhor	$VPL = \sum_{j=1}^{n} \frac{FCj}{(1+TMA)^j} - Investimento\ Inicial$ FC = Fluxo de caixa TMA = Taxa mínima de atratividade j = período de cada fluxo de caixa
Payback simples	Tempo que o projeto de investimento deve demorar para retornar o investimento inicial. É calculado através da soma dos fluxos positivos e registra o número de anos necessários para que o fluxo gerado pela empresa seja capaz de superar o custo inicial. Deve ser considerado o custo de empréstimos e financiamentos. Observação: Considerando o objetivo social do SESI e do SENAI, no caso do projeto sem retorno de investimento é importante fortalecer a análise pelo Departamento quanto ao	(-) Menor, melhor	Investimento inicial / Retorno financeiro anual

61 3217 - 0700 www.conselhonacionaldosesi.com.br

SBN, Qd 01, Bloco I, Ed. Armando Monteiro Neto 6º, 7º e 8º andares. Asa Norte, Brasília - DF / CEP 70.040-913

	fluxo de caixa, sustentabilidade e riscos vinculados.		
Comprometimento da contribuição compulsória	Grau de comprometimento que o investimento acarretará à contribuição compulsória Efeitos das alterações de recolhimento da contribuição compulsória, levando em consideração os movimentos do mercado e os possíveis impactos na saúde financeira do departamento nacional/regional	(-) Menor, melhor	(Despesas do Departamento) / (Receitas de Contribuição Compulsória + Fluxo total do projeto)
SENAI			
Sustentabilidade Operacional em Educação Profissional e Tecnológica	Mede a sustentabilidade operacional do Departamento nos serviços de Educação Profissional e Tecnológica	(+) Maior, melhor	[(Rec. serv. educ. + Rec. conv. educ.) / ((Despesas correntes diretas + Despesas correntes de suporte ao negócio proporcional) – (Despesas correntes diretas em gratuidade regimental + Despesas correntes de suporte ao negócio em gratuidade regimental proporcional))] * 100
Sustentabilidade Operacional em Serviços de Inovação e Tecnologia	Mede a sustentabilidade operacional do Departamento nos serviços de Inovação e Tecnologia	(+) Maior, melhor	[(Rec. de Serv. e Conv. em STI + Rec. de Projetos Estratégicos em STI + Recuperação de Despesas de projetos de PD&I) / (Desp. Correntes Diretas STI + Desp. Correntes de Suporte ao Neg. proporcional)] * 100
Total de matrículas (por modalidade)	Número de matrículas por modalidade	(+) Maior, melhor	Σ do total de matrículas (por modalidade)
Total de hora-aluno (por modalidade)	Número de hora-aluno por modalidade	(+) Maior, melhor	Σ do total de hora-aluno (por modalidade)
Custo hora-aluno (por modalidade)	Apresenta o custo médio do hora-aluno por modalidade	(-) Menor, melhor	[(Despesas correntes de negócio no segmento + Despesas correntes de gestão e apoio proporcionais) / (Total de hora-aluno do segmento)]
Total de empresas atendidas (por negócio)	Número de CNPJs atendidos	(+) Maior, melhor	Σ da quantidade de empresas atendidas (por negócio)
Cobertura de mercado (por negócio)	Mede os atendimentos a estabelecimentos industriais (pode ser recortado por porte e por segmento da indústria)	(+) Maior, melhor	(Quantidade de estabelecimentos industriais atendidos / Quantidade total de estabelecimentos industriais)
Total de projetos em PD&I	Número de projetos desenvolvidos em Pesquisa, desenvolvimento e inovação	(+) Maior, melhor	Σ da quantidade de projetos de PD&I
Percentual de conclusão (por modalidade)	Corresponde à representatividade das matrículas com status de conclusão em relação ao total de matrículas das turmas finalizadas	(+) Maior, melhor	(Quantidade de matrículas com status de conclusão nos cursos / Quantidade de matrículas total nos cursos das turmas finalizadas) *100
Desempenho da avaliação profissional –	Corresponde ao desempenho dos	(+) Maior, melhor	O desempenho dos alunos é medido pelos resultados das provas objetivas (Ob) e Práticas (Pr).

IDAP	estudantes nos cursos profissionalizantes		De acordo com as notas obtidas pelos alunos, é possível agrupá-los em quatro níveis de desempenho: AB (abaixo do básico), B (básico), Ad (adequado) e Av (avançado).
Indicador de aderência do SENAI à demanda da indústria	Apresenta o percentual de respostas de clientes com demandas não atendidas pelo SENAI. A pesquisa avalia, junto aos clientes atendidos, se existe alguma demanda ou necessidade em Educação Profissional que não foi atendida pelo SENAI.	(+) Maior, melhor	[(Nº de empresas que consideram as demandas atendidas pelo SENAI) / (Nº de empresas pesquisadas)]
RLCC aplicada em gratuidade regimental	Apresenta o compromisso de aplicação da receita líquida de contribuição compulsória em gratuidade regimental	(+) Maior, melhor	Despesa total com gratuidade regimental / Receita líquida de contribuição compulsória (92,5%)
Total de matrículas em gratuidade regimental	Apresenta o número de matrículas em gratuidade regimental	(+) Maior, melhor	Σ do total de matrículas em gratuidade regimental
Total de hora-aluno em gratuidade regimental	Apresenta o número de hora-aluno em gratuidade regimental	(+) Maior, melhor	Σ do total de hora-aluno em gratuidade regimental
SESI			
Sustentabilidade Operacional em Educação Básica	Mede a sustentabilidade operacional do Departamento nos serviços de Educação Básica	(+) Maior, melhor	[(Rec. serv. educ. + Rec. conv. educ.) / ((Despesas correntes diretas + Despesas correntes de suporte ao negócio proporcional) – (Despesas correntes diretas em gratuidade regulamentar + Despesas correntes de suporte ao negócio em gratuidade regulamentar proporcional))] * 100
Sustentabilidade Operacional em Saúde e Segurança na Indústria	Mede a sustentabilidade operacional do Departamento nos serviços de Saúde e Segurança na Indústria	(+) Maior, melhor	[((Rec. de serviços + Rec. convênios SSI) / (Desp. correntes diretas SSI + Suporte ao negócio)] * 100
Total de matrículas (por etapa e modalidade)	Número de matrículas por etapa de ensino	(+) Maior, melhor	Σ do total de matrículas (por modalidade)
Total de hora-aluno (por etapa e modalidade)	Número de hora-aluno por etapa de ensino	(+) Maior, melhor	Σ do total de hora-aluno (por modalidade)
Custo hora-aluno (por etapa e modalidade)	Apresenta o custo médio do hora-aluno por modalidade	(-) Menor, melhor	[(Despesas correntes de negócio no segmento + Despesas correntes de gestão e apoio proporcionais) / (Total de hora-aluno no segmento)]
Total de trabalhadores atendidos em SSI (por tipo de serviço)	Apresenta a quantidade de CPFs únicos dos trabalhadores atendidos pelo SESI com serviços de SSI	(+) Maior, melhor	Σ da quantidade de trabalhadores atendidos
Total de empresas atendidas em SSI	Apresenta a quantidade de CNPJs únicos das empresas	(+) Maior, melhor	Σ da quantidade de empresas atendidas

61 3217 - 0700 www.conselhonacionaldosesi.com.br

SBN, Qd 01, Bloco I, Ed. Armando Monteiro Neto 6º, 7º e 8º andares. Asa Norte, Brasília - DF / CEP 70.040-913

(por tipo de serviço)	atendidas pelo SESI com serviços de SSI		
Cobertura de mercado (por negócio)	Mede os atendimentos a estabelecimentos industriais (pode ser recortado por porte e por segmento da indústria)	(+) Maior, melhor	(Quantidade de estabelecimentos industriais atendidos / Quantidade total de estabelecimentos industriais)
Taxa de aprovação (por etapa e modalidade)	Corresponde à representatividade das matrículas com status de conclusão, em relação ao total de matrículas encerradas no ano corrente	(+) Maior, melhor	Quantidade de matrículas no segmento com status de conclusão / Quantidade de matrículas total no segmento) *100
Indicador de qualidade - ISESI (por etapa e modalidade)	Avalia a qualidade da educação oferecida pela rede de ensino do SESI	(+) Maior, melhor	ISESI = M. (1 - def). f M = Composição dos resultados de proficiência obtidos no 1º e no 2º semestre no exame AVALIA SESI (nas 4 áreas do conhecimento) ao final da etapa de ensino. def é a defasagem de alunos nos níveis de proficiência Abaixo do básico e do Básico. f é a taxa de aprovação na etapa de ensino.
Indicador de aderência do SESI à demanda da indústria	Apresenta o percentual de respostas de clientes com demandas não atendidas pelo SESI. A pesquisa avalia, junto aos clientes atendidos, se existe alguma demanda ou necessidade em Educação Básica e Continuada ou Serviços de Saúde e Segurança que não foi atendida pelo SESI.	(+) Maior, melhor	[(Nº de empresas que consideram as demandas atendidas pelo SESI) / (Nº de empresas pesquisadas)]
RLCC aplicada em gratuidade regulamentar	Apresenta o compromisso de aplicação da receita líquida de contribuição compulsória em gratuidade regulamentar	---	Despesa total com gratuidade regulamentar / Receita líquida de contribuição compulsória (83,25%)
Total de matrículas em gratuidade regulamentar	Apresenta o número de matrículas em gratuidade regulamentar	(+) Maior, melhor	Σ do total de matrículas em gratuidade regulamentar
Total de hora-aluno em gratuidade regulamentar	Apresenta o número de hora-aluno em gratuidade regulamentar	(+) Maior, melhor	Σ do total de hora-aluno em gratuidade regulamentar

ANEXO II – Modelo de Plano de Negócios

Os itens relacionados abaixo servem de referência para elaboração do Plano de Negócios, no âmbito da Política de Investimentos em Bens Imóveis.

Os Departamentos poderão adotar modelo próprio.

Seção 1: Identificação do projeto

- Nome e logomarca da Entidade
- Identificação do Departamento Regional
- Título do projeto
- Localidade (município/UF)
- Tipo de investimento (construção, reforma, ampliação, aquisição)
    - Para o caso de construção, ampliação e reforma:
        - Informar sobre a propriedade/posse do terreno em que o investimento será realizado, em caso de construção, ampliação e reforma.
    - Para o caso de aquisição do terreno ou imóvel, informar a situação sobre a propriedade/posse (titular, restrições etc.).
- Segmento/foco de atuação do projeto (educação profissional e superior, tecnologia, pesquisa e inovação, educação básica, cultura, saúde e segurança na indústria, áreas de suporte ao negócio, circulação, entre outros)
- Gestor e equipe do projeto (unidade de atuação, nome, cargo, telefone e e-mail)
- Valor total do investimento (R$)
- Prazo:
    - Informar a data de início e fim da iniciativa (duração da intervenção no bem imóvel).
    - Informar a data de início da operação (por exemplo: início de funcionamento da escola, início de atendimento ao público etc.)

Seção 2: Sumário executivo

- Resumo do projeto: descrever a natureza, objetivos e localização do investimento (O que? Para que? Como? Onde?);
- Justificativa e motivadores: explicar qual a necessidade de mercado que o projeto atende e seus diferenciais, demonstrar o atendimento à demanda da indústria e públicos de interesse; descrever os benefícios ou retornos esperados;
- Projeções financeiras: detalhar o custo operacional, as projeções de resultado em cenários diversos e necessidades de financiamento, especificando as fontes e previsões de reinvestimento.

Seção 3: Detalhes do investimento

- Descrição e objetivos: explicitar detalhadamente o propósito e os aspectos principais do investimento;
- Projeto Arquitetônico: resumir a proposta arquitetônica e incluir a documentação necessária para espaços emprestados ou doados;
- Cronograma e Impacto: elaborar um cronograma de etapas com prazos claros e incluir os impactos sociais e ambientais do projeto;
- Perfil do Cliente e Fornecimento: definir o público-alvo e descrever o processo de seleção de fornecedores;
- Regulamentações: identificar quaisquer barreiras regulatórias e o status das aprovações necessárias:
  - Há impeditivo regulatório para o investimento?
  - Quais as regulamentações internas, setoriais e governamentais?
  - Quais aprovações governamentais são necessárias e qual é o status de tais aprovações?

Seção 4: Análise de mercado e competitividade

- Oportunidades e Demanda: destacar a necessidade que o projeto satisfaz, o que motiva a iniciativa, quais os benefícios esperados e o potencial retorno financeiro, quando aplicável.
  - Qual(is) o(s) segmento(s) de atuação?
  - Qual o problema/necessidade que seu projeto resolve?
  - Qual é a demanda identificada?
  - Qual é o potencial de retorno financeiro?
- Análise de mercado em relação ao segmento-foco do projeto: avaliar o ambiente competitivo do mercado, incluindo a caracterização do setor industrial, pontos fortes e fracos dos principais concorrentes, além dos seguintes itens:
  - Aspectos geográficos e socioeconômicos;
  - Aspectos demográficos relacionados com a demanda;
  - Caracterização do setor industrial da região;
  - Mencionar possíveis parcerias chave e principais fornecedores para viabilizar a entrega dos produtos e serviços aos clientes;
  - Mercado potencial: informar o tamanho do mercado que o investimento irá atender, tendências de crescimento.

Seção 5: Plano de Marketing

- Descrever as estratégias de marketing e vendas relacionadas aos produtos e serviços que serão ofertados;
- Identificar os canais de vendas mais adequados;
- Descrever os investimentos necessários em comunicação e divulgação;
- Avaliar a necessidade de adequação do portfólio de serviços;

- Descrever estratégia de preços para os produtos e serviços, considerando os custos, concorrência e o valor percebido pelos clientes.

Seção 6: Plano Operacional

- Infraestrutura física
  - No caso de terreno ou espaço de propriedade de terceiros apresentar documentos que comprove tal relação (termo de doação, por exemplo)
  - Localização: justificar a escolha da localização;
  - Detalhar o projeto arquitetônico, abrangendo ambientes e áreas mínimas, layouts e/ou arranjos físicos.
- Máquinas, equipamentos, mobiliários e materiais necessários para viabilizar a execução do projeto
- Recursos humanos
  - Recursos humanos: descrição das unidades operacionais e de colaboradores (funcionários ou terceirizados) que atuarão na operação;
  - Detalhar custo de RH para a operação.

Seção 7: Plano Financeiro

O plano financeiro deve estimar o investimento total, detalhar origem dos recursos, receitas mínimas para viabilidade e atratividade financeira em um prazo mínimo de cinco anos. O plano financeiro deve responder às seguintes perguntas:

- Quanto será necessário investir no projeto?
- Qual a origem dos recursos para o plano (próprios, terceiros, parceiros, DN)?
- Qual o mínimo de receitas necessário para que o negócio seja viável?
- É financeiramente viável, considerando o equilíbrio econômico e financeiro do departamento? Caso negativo, recomenda-se não realizar a ação, salvo justificativa técnica com a devida aprovação do respectivo Conselho.

O plano financeiro deve conter, no mínimo, as seguintes informações:

- Valor total do investimento, incluindo a previsão dos custos necessários para registros e averbações junto aos cartórios competentes, e outros necessários ao cumprimento de obrigações legais;
- Estimativa dos investimentos pré-operacionais e fixos: descrição dos investimentos feitos até o início efetivo de funcionamento do projeto, além dos investimentos em imobilizado, que serão necessários para as atividades previstas no projeto;
- Demonstrativo de usos e fontes de recursos: detalhamento de uso por fontes de financiamento do projeto, e a distribuição dos recursos ao longo do tempo de duração do projeto;

- Cronograma físico-financeiro da obra;
- Estimativa de custos, receitas e resultados projetados para o período da análise;
- Incluir análise de viabilidade econômico-financeira e análise de impacto do investimento na projeção do indicador de sustentabilidade geral do departamento;
- Demonstrativo da capacidade financeira do departamento em manter o empreendimento em regulares condições de funcionamento, após o período de implantação;
- Cronograma físico e financeiro, até implantação da iniciativa, observada a flexibilidade necessária para ajustes no projeto, bem como, para a revisão do cronograma inicial por eventuais atrasos na obra.

Seção 8: Análise integrada e recomendação

Realizar análise integrada do Plano de Negócios, observando cada perspectiva de forma completa e, baseado na análise, formular uma recomendação de proceder ou não com a execução do projeto.

ANEXO III – Modelo de Plano de Investimentos

O Plano de Investimentos consolida todos os investimentos a serem realizados por uma Entidade, incluindo o valor, a fonte de recursos, o cronograma de desembolso e os resultados esperados, devendo ser revisitado anualmente.

O modelo proposto é referencial, podendo os Departamentos Nacionais e Regionais adotar modelo próprio.

O documento deverá relacionar as iniciativas referentes à alocação de recursos em aquisições, construções, ampliações e reformas e conter, no mínimo, os seguintes elementos:

a) Identificação da Entidade e Departamento

b) Nome do projeto

c) Natureza do investimento:
- Construção
- Ampliação
- Reforma
- Aquisição

d) Objetivo
- Descrever o objetivo que será atingido com o investimento.

e) Valor do investimento e origem dos recursos
- Valor por ano (R$)
- Valor total do investimento (R$)
- Detalhar a origem dos recursos (próprio e/ou terceiros)

Quadro consolidado dos investimentos (modelo referencial)

Vide Planilha A - Investimentos

Quadro de usos e fontes por investimento (modelo referencial)

Vide Planilha B – Usos e fontes

Análise consolidada dos investimentos

Realizar análise integrada do conjunto de investimentos em relação aos indicadores previstos, os seus impactos sociais, financeiros, ambientais, além dos resultados nos departamentos.

A análise de viabilidade é um processo interativo que deve ser revisada periodicamente à medida que novas informações são obtidas. Dessa forma, sugerimos:

- Monitorar o andamento do projeto e comparar os resultados com as projeções da análise de viabilidade.
- Tomar medidas corretivas quando necessário para garantir o sucesso do projeto.

SESI Conselho Nacional do Serviço Social da Indústria

EXEMPLO - Planilha A – Investimentos

[EXEMPLO] - Plano de Investimentos Departamento Regional SESI - A

	Entidade e Departamento	Nome do Projeto	Natureza do Investimento	Objetivo do Investimento	Prazo	Valor Total (R$)	Origem dos recursos/ano			
							Ano 1		Ano 2	
							SESI DN	SESI DR	SESI DN	SESI DR
1										
2										
3										
4										
5										
6										
					Total	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00

[EXEMPLO] - Plano de Investimentos Departamento Regional SENAI - A

	Entidade e Departamento	Nome do Projeto	Natureza do Investimento	Objetivo do Investimento	Prazo	Valor Total (R$)	Origem dos recursos/ano			
							Ano 1		Ano 2	
							SENAI DR	Fonte 2	SENAI DR	Fonte 2
1										
2										
3										
4										
5										
6										
					Total	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00

EXEMPLO – Planilha B – Usos e fontes

[EXEMPLO] - Demonstrativo de usos e fontes de recursos*

Nome do projeto:						
Descrição do uso (Rubrica)	Fonte de recursos					Total (R$)
	SESI	SENAI	Parceiro	Fonte abc	Fonte xyz	
						R$ 0,00
						R$ 0,00
						R$ 0,00
						R$ 0,00
						R$ 0,00
						R$ 0,00
Total (R$)	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00

* Conforme premissas e conceitos do Plano de contas e Manual de Padronização Contábil do Sistema Indústria.

Apêndice A – Base Normativa

A Política de Investimento em Bens Imóveis está amparada nas seguintes bases normativas:

a) Resolução SENAI nº 28/2019 (Políticas de Investimentos em Bens Imóveis);
b) Resolução SESI/CN nº 0074/2019 (Políticas de Investimentos em Bens Imóveis);
c) Portaria SENAI 01/2020 (Instituição da Comissão de Investimentos);
d) Portaria SESI 02/2020 (Instituição da Comissão de Investimentos);
e) Portaria SENAI 016/2020 (Prorroga Prazo de Conclusão dos Trabalhos da Comissão);
f) Portaria SESI 009/2020 (Prorroga Prazo de Conclusão dos Trabalhos da Comissão);
g) Resolução SENAI nº 27/2023 (Programa de Treinamento, Capacitação e Desenvolvimento do Sistema SENAI);
h) Resolução SESI/CN nº 90/2023 (Programa de Treinamento, Capacitação e Desenvolvimento do Sistema SESI);
i) Resolução SENAI nº 13/2024 (Reavaliação dos Modelos de Planos de Investimento, de Negócios e demais entregas);
j) Resolução SESI/CN nº 40/2024 (Reavaliação dos Modelos de Planos de Investimento, de Negócios e demais entregas); e
k) Portaria Conjunta SENAI/SESI nº 008/2024 (Recria a Comissão de Investimentos em Bens Imóveis do SENAI e do SESI);
l) Resolução SENAI nº 42/2024 (Prorroga prazo para reavaliação dos Modelos de Planos de Investimento, de Negócios e demais entregas);
m) Resolução SESI/CN nº 74/2024 (Prorroga prazo para reavaliação dos Modelos de Planos de Investimento, de Negócios e demais entregas).

Apêndice B – Composição da Comissão

A Comissão é composta pelos seguintes integrantes:

1. Marcelo Thomé da Silva Almeida - representante da Região Norte (coordenador);
2. Sérgio Marcelino Longen - representante da Região Centro-Oeste;
3. Bruno Salvador Veloso da Silveira - representante da Região Nordeste;
4. Mario Cesar de Aguiar- representante da Região Sul; e
5. Flávio Roscoe Nogueira - representante da Região Sudeste.