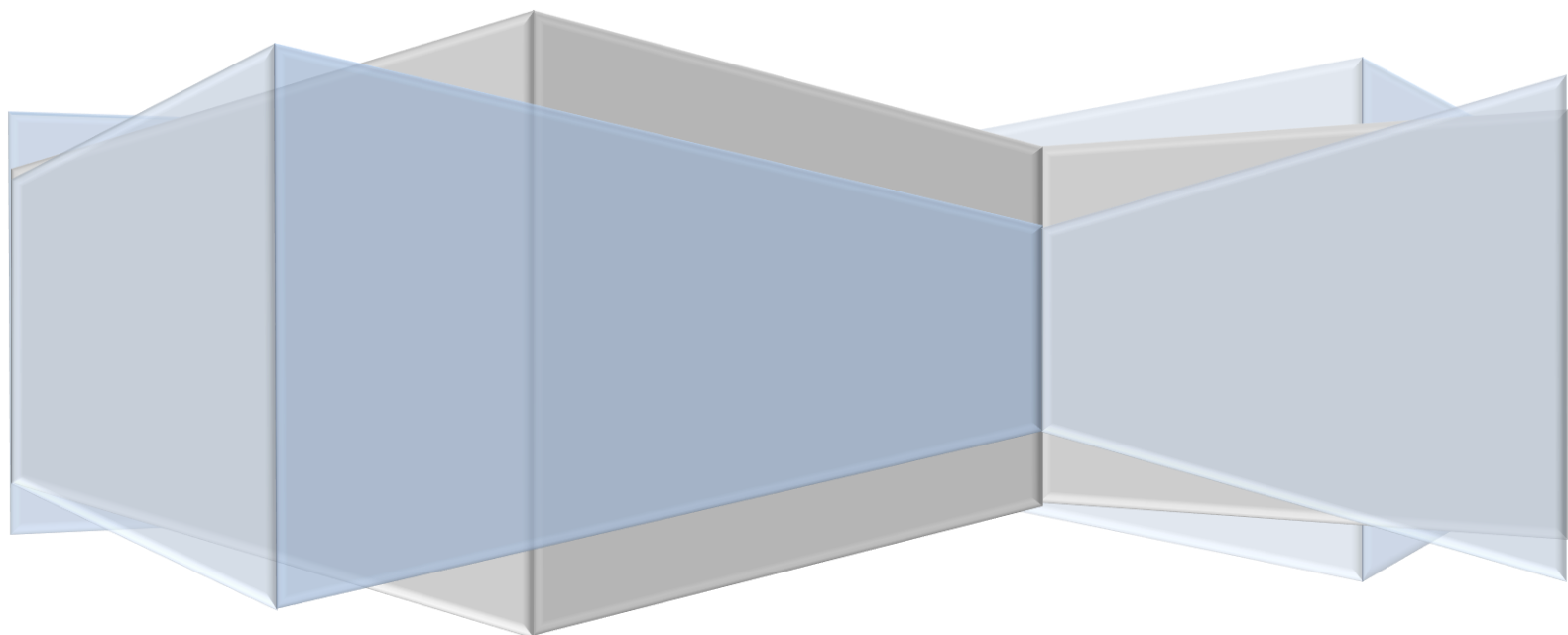




**SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS NO ESTADO DO ACRE**

**RELATÓRIO DE GESTÃO
2015**



**SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DO ESTADO DO ACRE**

Vinculado à PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA.

RELATÓRIO DE GESTÃO 2015

Rio Branco/AC - Fevereiro de 2016.



**SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
NO ESTADO DO ACRE**

Vinculado à PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA.

RELATÓRIO DE GESTÃO 2015

Relatório de Gestão do exercício de 2015, apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como Prestação de Contas Anual a que esta Unidade está obrigada, nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da IN TCU nº. 63/2010 e da DN TCU nº. 146/2015 e 147/2015. As Unidades de Gestão Estratégica e Auditoria Interna são responsáveis pela coordenação e elaboração deste relatório.

Rio Branco/AC - Fevereiro de 2016.

Conselho Deliberativo Estadual – CDE

JURILANDE ARAGÃO SILVA – Presidente do CDE

Associação Comercial, Industrial de Serviços e Agrícola do Acre – ACISA

LUIZ SARAIVA CORREIA

Federação da Agricultura do Estado do Acre – FAEAC

JOSÉ ROBERTO DA COSTA

Banco da Amazônia S.A. - BASA

ANTÔNIO CARLOS SOARES

Banco do Brasil S.A. – BB

MARIA CLÁUDIA IBRAHIM MORELLI SAKAI

Caixa Econômica Federal - CEF

ADEM ARAÚJO DA SILVA

Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Acre – FEDERACRE

BRUNO COTTA PAIVA

Federação do Comércio, Bens, Serviços e Turismo do Acre – FECOMÉRCIO

JOSÉ ADRIANO RIBEIRO DA SILVA

Federação das Indústrias do Estado do Acre – FIEAC

ABIB ALEXANDRE DE ARAÚJO

Fundação de Tecnologia do Estado do Acre – FUNTAC

CARLOS AFONSO CIPRIANO DOS SANTOS

Instituto Euvaldo Lodi - IEL

RICARDO VILLELA DE SOUZA

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae Nacional

MAURO MARCELLO GOMES DE OLIVEIRA

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR

MÁRCIO VERÍSSIMO CARVALHO DANTAS

Secretaria de Estado de Planejamento – SEPLAN

EMMANUEL RIBEIRO SALES DE AGUIAR

Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA

MARGARIDA DE AQUINO CUNHA

Universidade Federal do Acre – UFAC

Conselho Fiscal - CONFI

VANDRÉ DA COSTA PRADO – Presidente do Confi

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR

WILSON LOPES ISQUIERDO

Federação da Agricultura do Estado do Acre - FAEAC

GEORGE DOBRÉ

Federação das Indústrias do Estado do Acre – FIEAC

Diretoria Executiva - DIREX

MÂNCIO LIMA CORDEIRO

Superintendência

SÍDIA MARIA CORDEIRO DE SOUSA GOMES

Diretoria Técnica

ROSA SATIKO NAKAMURA

Diretoria de Administração e Finanças

Unidades Executivas

ELTON AUGUSTO LIMA PANTOJA

Unidade de Gestão Estratégica - UGE

JANAINA FEITOSA PINHEIRO

Gerência Adjunta da Unidade de Gestão Estratégica - UGE

CEZARINETE ALVES IZEL

Unidade de Auditoria Interna – UADI

TRISTÃO JOSÉ CAVALCANTE

Gerência Adjunta da Unidade de Auditoria Interna - UADI

WANDERLEY SOARES DANTAS

Unidade de Assessoria Jurídica - UASJUR

FLÁVIA VANESSA HUCK

Assessoria Adjunta de Processo Administrativo - UASJUR

CLÓVIS GONÇALVES PEREIRA JÚNIOR

Unidade de Marketing e Comunicação – UMC

IZABEL CRISTINA DE OLIVEIRA BARROS

Gerência Adjunta da Unidade de Marketing e Comunicação - UMC

FRANCISCO ALVES BEZERRA

Unidade de Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas – UDTTP

ELLEN CHRISTINE DE AQUINO CUNHA

Gerência Adjunta da Unidade de Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas - UDTTP

SORAYA NEVES DE MENEZES

Unidade de Orientação Empresarial - UOE

MAYSA BEZERRA DOS SANTOS GONÇALVES

Gerência Adjunta de Orientação Empresarial - UOE

DIKISON ASFURY RODRIGUES

Unidade de Atendimento Coletivo Industrial - UACI

ALDEMAR DOS SANTOS MACIEL

Unidade de Atendimento Coletivo em Comércio e Serviços - UACCS

ALEX LIMA DE SOUZA

Gerência Adjunta da Unidade de Atendimento Coletivo em Comércio e Serviços - UACCS

ELIZABETH AMÉLIA RAMOS MONTEIRO

Unidade de Acesso a Mercado e Inovações Tecnológicas – UAMIT

JORGE DA SILVA FREITAS

Gerência Adjunta da Unidade de Acesso a Mercado e Inovações Tecnológicas - UAMIT

MARILYN LYRA LIMA

Unidade de Capacitação Empresarial - UCE

MARIA VIEIRA DOS REIS

Gerência Adjunta da Unidade de Capacitação Empresarial - UCE

NILTON LUIZ COSSON MOTA

Unidade de Atendimento Coletivo em Agronegócios - UACA

FRANCINEI DO SOCORRO LIMA DOS SANTOS

Gerência Adjunta da Unidade de Atendimento Coletivo em Agronegócios - UACA

JORGE SAADY FILHO

Unidade Regional do Alto Acre – URAA

FÁBIO SILVA DE OLIVEIRA

Unidade de Gestão de Pessoas – UGP

CLÁUDIA MAIA DA SILVA

Gerência Adjunta da Unidade de Gestão de Pessoas - UGP

MARIA ANTÔNIA MORAIS

Unidade de Gestão Administrativa – UGA

SARA CASAS DO NASCIMENTO

Gerência Adjunta da Unidade de Gestão Administrativa – UGA

JERSEY JAMES DA COSTA

Unidade de Gestão Financeira - UGF

MARCOS ANTÔNIO GOMES OLIVEIRA

Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação – UTIC

ADONAY FARES CUSTÓDIO DOS SANTOS

Gerência Adjunta da Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação - UTIC

MANUEL ORLEILSON FERREIRA DA SILVA

Unidade Regional do Juruá - URJ

FRANCIMIR DO NASCIMENTO FRANÇA

Gerência Adjunta da Unidade Regional do Juruá - URJ

Assessorias

JOÁLLIA PEREIRA DA COSTA

Assessoria da Presidência do Conselho Deliberativo Estadual

JADER MAIA SOBRINHO

Assessoria da Superintendência

CORINA MARIA ALVES BRASIL

Assessoria da Diretoria Técnica

LAURO DA VEIGA SANTOS

Assessoria da Diretoria de Administração e Finanças

Chefias de Gabinete do CDE e DIREX

SUZYANNY LIMA MAIA BARRETO

Chefia de Gabinete da Presidência do Conselho Deliberativo Estadual

SOCORRO DE SOUZA OLIVEIRA

Chefia de Gabinete da Diretoria Executiva

Pregoeiro e Presidência da CPL

CLÁUDIO ROBERTO PINHEIRO ARAÚJO

Pregoeiro e Presidência da Comissão Permanente de Licitação

Sumário

1. Identificação	16
1.1 APRESENTAÇÃO	Erro! Indicador não definido.
2 VISÃO GERAL DA UNIDADE.....	Erro! Indicador não definido.
2.1 Finalidade e Competências.....	Erro! Indicador não definido.
2.2 Normas e Regulamento de Criação, Alteração e Funcionamento da Unidade.....	Erro! Indicador não definido.
2.3 Ambiente de Atuação	Erro! Indicador não definido.
2.3.1 Cenário Social e Econômico Local	Erro! Indicador não definido.
2.3.2 O Ambiente de Negócios	Erro! Indicador não definido.
2.4 Organograma.....	Erro! Indicador não definido.
2.5 Macroprocessos Finalísticos.....	Erro! Indicador não definido.
3 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL.....	Erro! Indicador não definido.
3.1 Planejamento Organizacional.....	Erro! Indicador não definido.
3.1.1 Descrição Sintética dos Objetivos do Exercício.....	Erro! Indicador não definido.
3.1.1.1 Objetivos Estratégicos	Erro! Indicador não definido.
3.1.2 Estágio de Implementação do Planejamento Estratégico	Erro! Indicador não definido.
3.1.3 Vinculação dos Planos da Unidade com as Competências Institucionais e Outros Planos.....	Erro! Indicador não definido.
3.1.3.1 Medidas de Gestão do Plano	Erro! Indicador não definido.
3.1.4 Formas e Instrumentos de Monitoramento da Execução e Resultados dos Planos	Erro! Indicador não definido.
3.2 Desempenho Orçamentário	Erro! Indicador não definido.
3.2.1 Execução Física e Financeira das Ações da Lei Orçamentária Anual de Responsabilidade da Unidade	Erro! Indicador não definido.
3.2.2 Fatores Intervenientes no Desempenho Orçamentário	Erro! Indicador não definido.
3.2.3 Execução Descentralizada com Transferência de Recursos	Erro! Indicador não definido.
3.2.3.1 Convênios.....	Erro! Indicador não definido.
3.2.4 Execução Orçamentária das Receitas	Erro! Indicador não definido.
3.2.4.1 Informações Sobre a Realização das Receitas.....	Erro! Indicador não definido.
3.2.5 Informações Sobre a Execução das Despesas	Erro! Indicador não definido.
3.2.6 Demonstração e Análise de Indicadores Institucionais	Erro! Indicador não definido.
3.3 Desempenho Operacional.....	Erro! Indicador não definido.
3.3.1.1 Programa SebraeTec.....	Erro! Indicador não definido.
3.3.1.2 Programa de Atendimento Negócio a Negócio	Erro! Indicador não definido.

3.3.1.3	Programa Sebrae Mais.....	Erro! Indicador não definido.
3.3.1.4	Programa Agentes Locais de Inovação – ALI.....	Erro! Indicador não definido.
3.3.1.6	Programa Nacional de Encadeamento Produtivo	Erro! Indicador não definido.
3.3.2	Carteiras de Projetos.....	Erro! Indicador não definido.
3.3.2.1	Carteira de Projetos do Agronegócio	Erro! Indicador não definido.
3.3.2.2	Carteira de Projetos do Comércio.....	Erro! Indicador não definido.
3.3.2.3	Carteira de Projetos da Indústria	Erro! Indicador não definido.
3.3.2.4	Carteira de Projetos de Serviços.....	Erro! Indicador não definido.
3.3.3	Apresentação e Análise de Indicadores de Desempenho	Erro! Indicador não definido.
4	GOVERNANÇA.....	Erro! Indicador não definido.
4.1	Descrição das Estruturas de Governança	Erro! Indicador não definido.
4.2	Informações sobre Dirigentes e Colegiados	Erro! Indicador não definido.
4.2.2.	Conselho Fiscal	Erro! Indicador não definido.
4.2.3.	Diretoria Executiva.....	Erro! Indicador não definido.
4.3	Atuação da Unidade de Auditoria Interna.....	Erro! Indicador não definido.
4.4	Atividades de Correição e Apuração de Ilícitos Administrativos	Erro! Indicador não definido.
4.5	Gestão de Riscos e Controles Internos	Erro! Indicador não definido.
4.6	Política de Remuneração dos Administradores e Membros de Colegiados	Erro! Indicador não definido.
4.7	Informações sobre a Empresa de Auditoria Independente Contratada.....	Erro! Indicador não definido.
5.	RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE	Erro! Indicador não definido.
5.1	Canais de Acesso do Cidadão	Erro! Indicador não definido.
5.2	Carta de Serviços ao Cidadão.....	Erro! Indicador não definido.
5.3	Aferição do Grau de Satisfação dos Cidadãos-Usuários	Erro! Indicador não definido.
5.4	Mecanismos de Transparência das Informações Relevantes Sobre a Atuação da Unidade	Erro! Indicador não definido.
6	DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS.....	Erro! Indicador não definido.
6.1	Desempenho Financeiro no Exercício.....	Erro! Indicador não definido.
6.2	Tratamento Contábil da Depreciação, da Amortização e da Exaustão de Itens do Patrimônio e Avaliação e Mensuração de Ativos e Passivos.....	Erro! Indicador não definido.
6.3	Sistemática de Apuração de Custos no Âmbito da Unidade	Erro! Indicador não definido.
6.4	Demonstrações Contábeis Exigidas pela Lei nº. 4.320/64 e Notas Explicativas	Erro! Indicador não definido.
7	ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO.....	Erro! Indicador não definido.
7.1	Gestão de Pessoas.....	Erro! Indicador não definido.
7.1.1	Estrutura de Pessoal da Unidade	Erro! Indicador não definido.

7.1.1.2 Carteiras de Projetos/Atividades	Erro! Indicador não definido.
7.1.1.3 Objetivos Estratégicos da UGP	Erro! Indicador não definido.
7.1.1.4 Medidas de Gestão da UGP.....	Erro! Indicador não definido.
7.1.2 Demonstrativo das Despesas com Pessoal	Erro! Indicador não definido.
7.1.3 Gestão de Riscos Relacionados ao Pessoal	Erro! Indicador não definido.
7.2 Gestão do Patrimônio e Infraestrutura.....	Erro! Indicador não definido.
7.2.1 Gestão do Patrimônio Imobiliário da UPC.....	Erro! Indicador não definido.
7.2.1.1 Gestão da Frota de Veículos Próprios e Terceirizada.....	Erro! Indicador não definido.
7.2.1.2 Política de Destinação dos Veículos Inservíveis ou Fora de Uso e Informações Gerenciais Sobre Veículos Nessas Condições.....	Erro! Indicador não definido.
7.2.2 Informações Sobre Imóveis Locados de Terceiros.....	Erro! Indicador não definido.
7.3 Gestão da Tecnologia da Informação	Erro! Indicador não definido.
7.4 Gestão Ambiental e Sustentabilidade	Erro! Indicador não definido.
7.4.1 Adoção de Critérios de Sustentabilidade Ambiental na Aquisição de Bens e na Contratação de Serviços ou Obras.....	Erro! Indicador não definido.
7.5 Programa Sebrae de Excelência da Gestão - PSEG	Erro! Indicador não definido.
8 CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE ...	Erro! Indicador não definido.
8.1 Tratamento de Determinações e Recomendações do TCU	Erro! Indicador não definido.
8.2 Tratamento de Recomendações do Órgão de Controle Interno.....	Erro! Indicador não definido.
8.3 Medidas Administrativas para Apuração de Responsabilidade por Dano ao Erário...	Erro! Indicador não definido.
8.4 Demonstração da Conformidade do Cronograma de Pagamentos de Obrigações com o Disposto no Art. 5º da Lei nº. 8.666/1993	Erro! Indicador não definido.

Lista de Gráficos	Página
Gráfico nº. 1 – Participação do PIB das Unidades da Federação	25
Gráfico nº. 2 – Evolução do PIB do Acre	25
Gráfico nº. 3 – PIB – Crescimento real	28
Gráfico nº. 4 – Evolução de Números Optantes pelo Simples	30
Gráfico nº. 5 – Distribuição dos optantes pelo Simples Nacional – Projeção Dez/2015	31
Gráfico nº. 6 – Distribuição das empresas atendidas pelo Sebrae/AC em 2014 – por porte.	31
Gráfico nº. 7 – Evolução de Números de Empresas Atendidas	32
Gráfico nº. 8 – Absenteísmo no Sebrae/AC	144
Gráfico nº. 9 – Maturidade da Gestão do Sebrae/AC	162

Lista de Figura	Página
Figura nº. 1 – Segmentos conforme atuação do Sebrae/AC	22
Figura nº. 2 – Distribuição Percentual da População e das Empresas nas Regionais	30
Figura nº. 3 – Estrutura Organizacional	35
Figura nº. 4 – Mapa Estratégico do Sebrae/AC	45
Figura nº. 4 – Nível de Maturidade da Gestão do Sebrae/AC	161
Figura nº. 5 – Evolução do Índice de Maturidade da Gestão do Sebrae/AC	163

Lista de Quadros	Página
Quadro nº. 1 – Identificação do Sebrae/AC	16
Quadro nº. 2 – Dados Geográficos	23
Quadro nº. 3 – Distribuição da População do Estado do Acre	23
Quadro nº. 4 – Dados Gerais da Economia Acreana	24
Quadro nº. 5 – Constituição e Extinção de Empresas no Acre	26
Quadro nº. 6 – Áreas e Subunidades Estratégicas	36
Quadro nº. 7 – Distribuição por Processos de Negócio e Processos de Apoio e de Gestão	39
Quadro nº. 8 – Execução Orçamentária por Objetivo Estratégico	45
Quadro nº. 9 – Análise da Execução Orçamentária por Prioridade Local	48
Quadro nº. 10 – indicadores e Metas do Sebrae/AC	54
Quadro nº. 11 – Convênios e Transferências de 2015	56
Quadro nº. 12 – Convênios e Prestação de Contas de 2015	56
Quadro nº. 13 – Convênios, Transferências e Liberações de Recursos	57
Quadro nº. 14 – Desempenho Orçamentário do Sebrae/AC	58
Quadro nº. 15 – Composição de Receitas Comparadas com Exercício Anterior	59
Quadro nº. 16 – Composição das Despesas Comparadas com Exercício Anterior	61
Quadro nº. 17 – Comparação dos Custos e Despesas de Operacionalização	62
Quadro nº. 18 - Limites Orçamentários	63
Quadro nº. 19 – Execução dos Programas Nacionais	64
Quadro nº. 20 – Histórico de Metas do Programa Sebrae Mais	67
Quadro nº. 21 – Distribuição de Agentes ALI por segmento	68
Quadro nº. 22 – Investimentos nas Carteiras de Projetos Setoriais	71
Quadro nº. 23 – Empresas Atendidas nas Carteiras de Projetos Setoriais	71
Quadro nº. 24 – Investimentos por Segmento na Carteira de Projetos do Agronegócio	73
Quadro nº. 25 – Empresas Atendidas nos Segmentos da Carteira do Agronegócio	74
Quadro nº. 26 – Investimentos por Segmento na Carteira de Projetos do Comércio	81
Quadro nº. 27 – Empresas Atendidas nos Segmentos da Carteira de Comércio	81
Quadro nº. 28 – Investimentos por Segmento na Carteira de Projetos da Indústria	86
Quadro nº. 29 – Empresas Atendidas nos Segmentos da Carteira da Indústria	86
Quadro nº. 30 – Investimentos por Segmento na Carteira de Projetos de Serviços	94
Quadro nº. 31 – Empresas Atendidas nos Segmentos da Carteira de Serviços	94
Quadro nº. 32 – Investimentos na Carteira de Desenvolvimento Territorial	101
Quadro nº 33 – Empresas Atendidas na Carteira de Desenvolvimento Territorial	101
Quadro nº. 34 – Resultados Institucionais do Sebrae/AC	101
Quadro nº. 35 – Desempenho das Metas Mobilizadoras	111
Quadro nº. 36 – Outras Metas Institucionais	112
Quadro nº 37 – Indicadores de Desempenho por Tipo de Cliente	113
Quadro nº. 38 – Metas de Atendimento do Sebrae/AC	113
Quadro nº. 39 – Empresas Atendidas na Carteira de Desenvolvimento Territorial	122
Quadro nº. 40 – Membros de Conselhos Fiscal e Deliberativo	124
Quadro nº. 41 – Dirigentes do Sebrae/AC	129
Quadro nº. 42 – Remuneração da Diretoria Executiva	135

Quadro nº 43 – Execução Financeira de 2015	137
Quadro nº. 44 – Baixas e Adições de Ativos	139
Quadro nº. 45 – Quantidade de Funcionários por Espaço Ocupacional e Escolaridade	139
Quadro nº. 46 – Quantidade de Funcionários por Escolaridade	139
Quadro nº. 47 – Projetos/Atividades da UGP	140
Quadro nº. 48 – Metas da UGP para 2015	141
Quadro nº. 49 – Quantidade de Servidores por Faixa Etária	141
Quadro nº. 50 – Indicadores e Alcance Mínimos e Máximos	142
Quadro nº. 51 – Critérios para definição das Metas	143
Quadro nº. 52 – Demonstrativo de Afastamentos	143
Quadro nº. 53 – Turn over acumulado	143
Quadro nº. 54 – Força de Trabalho do Sebrae/AC – Egressos e Ingressos	144
Quadro nº. 55 – Jovem Aprendiz	144
Quadro nº. 56 – Força de Trabalho por Ingressos e Egressos Totais por ano	144
Quadro nº. 57 – Demonstração de Eficácia na Seleção	145
Quadro nº. 58 – Outros Índices de Monitoramento do Ambiente de Trabalho	146
Quadro nº. 59 – Contratação de Pessoal de Apoio e de Estagiários	147
Quadro nº. 60 – Demonstrativo de Distribuição de Estagiário por Área	147
Quadro nº. 61 – Distribuição da Lotação Efetiva	147
Quadro nº. 62 – Detalhamento da Estrutura de Cargos em Comissão e Funções Gratificadas	148
Quadro nº. 63 – Demonstrativo das Despesas com Pessoal	148
Quadro nº. 64 – Despesas de Pessoal do Sebrae/AC	149
Quadro nº. 65 – Bens Imóveis do Sebrae/AC	151
Quadro nº. 66 – Veículos Próprios do Sebrae/AC	153
Quadro nº. 67 – Veículos Locados de Terceiros	154
Quadro nº. 68 – Imóveis Locados de Terceiros	156
Quadro nº. 69 – Capacitações da UTIC em 2015	158
Quadro nº. 70 – Quantitativo da Força de Trabalho UTIC	159
Quadro nº. 71 – Principais Sistemas de Informações do Sebrae/AC	160

Sigla ou abreviaturas	Nome
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACISA	Associação Comercial, Industrial de Serviços e Agrícola do Acre
AD	Agente de Desenvolvimento
ALI	Agente Local de Inovação
AOE	Agentes de Orientação Empresarial
ART.	Artigo
BASA	Banco da Amazônia S.A.
BB	Banco do Brasil S. A.
CDE	Conselho Deliberativo Estadual
CDN	Conselho Deliberativo
CEBRAE	Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa
CEF	Caixa Econômica Federal
CEP	Código de Endereçamento Postal
CGU	Controladoria Geral da União
CNAE	Classificação Nacional de Atividade Econômica
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CONFI	Conselho Fiscal
CPF	Cadastro de Pessoa Física
CPL	Comissão Permanente de Licitação
CSN	Contribuição Social Nacional
CSO	Contribuição Social Ordinária
DIRAF	Diretoria de Administração e Finanças
DIREX	Diretoria Executiva
DITEC	Diretoria Técnica
DN	Decisão Normativa
EI	Empreendedor Individual
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FAEAC	Federação da Agricultura do Estado do Acre
FECOMÉRCIO	Federação do Comércio, Bens, Serviços e Turismo do Acre
FEDERACRE	Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Acre
FIEAC	Federação das Indústrias do Estado do Acre
FNQ	Fundação Nacional de Qualidade
FUNTAC	Fundação de Tecnologia do Estado do Acre
GEOR	Gestão Estratégica Orientada para Resultados
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
IN	Instrução Normativa
JUCEMG	Junta Comercial de Minas Gerais
ME	Micro Empresa
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Micro e Pequenas Empresas
N/A	Não se aplica
Nº.	Número
PAINT	Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna
PDF	Programa Desenvolvimento de Fornecedores
PDSA	Programa de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Acre
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PETI	Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação
PJ	Pessoa Jurídica
PPA	Plano Plurianual
PSEG	Programa Sebrae de Excelência da Gestão
RAINT	Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna
REDESIM	Rede Nacional para a Simplificação
RG	Relatório de Gestão

RGP	Registro Geral da Pesca
RH	Recursos Humanos
RI	Regimento Interno
SEAPROF	Secretaria de Extensão Agroflorestal e Produção Familiar
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Sebrae/AC	Sebrae Acre
Sebrae/NA	Sebrae Nacional
SEDENS	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Florestal, da Indústria, do Comércio e dos Serviços Sustentáveis.
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SEPLAN	Secretaria de Estado de Planejamento
SGC	Sistema de Gestão de Credenciados
SGP	Sistema de Gestão de Pessoas
SISOV	Sistema de Gerenciamento de Ocorrências
SME	Sistema de Monitoramento Estratégico
SRP	Sistema de Registro de Preços
SUFRAMA	Superintendência da Zona Franca de Manaus
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
UACA	Unidade de Atendimento Coletivo em Agronegócios
UACCS	Unidade de Atendimento Coletivo em Comércio e Serviços
UACI	Unidade de Atendimento Coletivo Industrial
UADI	Unidade de Auditoria Interna
UAMIT	Unidade de Acesso à Mercado e Inovação Tecnológica
UASJUR	Unidade de Assessoria Jurídica
UCE	Unidade de Capacitação Empresarial
UDTPP	Unidade de Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas
UF	Unidade Federativa
UFAC	Universidade Federal do Acre
UG	Unidade Gestora
UGA	Unidade de Gestão Administrativa
UGE	Unidade de Gestão Estratégica
UGF	Unidade de Gestão Financeira
UGP	Unidade de Gestão de Pessoas
UJ	Unidade Jurisdicionada
UMC	Unidade de Marketing e Comunicação
UOE	Unidade de Orientação Empresarial
UPC	Unidade Prestadora de Contas
URAA	Unidade Regional do Alto Acre
URJ	Unidade Regional do Juruá
UTIC	Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação



1. Identificação

Quadro nº. 1 – Identificação do Sebrae/AC

Identificação	
Denominação completa: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas do Estado do Acre	
Denominação abreviada: Sebrae/AC	
Vinculação Ministerial: Presidência da República	
CNPJ: 63.595.557/0001-32	
Situação: Ativa	
Natureza Jurídica: Serviço Social Autônomo	
Principal Atividade: Atividades de Consultoria em Gestão Empresarial, Exceto Consultoria Técnica Específica.	Código CNAE: 70.20-4-00
Telefone/Contato: (68) 3216-2100	
Endereço Eletrônico: ouvidoria@sebrae.com.br	
Página na Internet: www.sebrae.com.br	
Endereço Postal: Rua Rio Grande do Sul, 109, Centro, Rio Branco, Acre, CEP 69.900-092.	

Fonte: Unidade de Auditoria Interna - UADI

1.1 APRESENTAÇÃO

Com o objetivo de prestar contas à sociedade em geral e aos órgãos de fiscalização, o Sebrae/AC apresenta o Relatório de Gestão do exercício de 2015, visando propiciar informações claras, concisas e objetivas acerca da gestão realizada no exercício de 2015. Este documento está em consonância com a Instrução Normativa TCU n.º 63/2010, a Resolução TCU n.º. 234/2010, Resolução TCU n.º 244/2011, Instrução Normativa TCU n.º 63/2010, Instrução Normativa n.º. 72/2013.

No respectivo documento constam informações da instituição a cerca da missão, da visão, dos objetivos estratégicos, das prioridades locais, cenário de atuação, estrutura organizacional, estratégia de atuação, execução operacional, incluindo os programas e as carteiras de projetos, além dos indicadores de desempenho como os resultados institucionais e as metas mobilizadoras e de atendimento. Assim disposto, o relatório busca propiciar uma visão geral da Instituição, atividades desenvolvidas e resultados obtidos, com todos os instrumentos utilizados para o cumprimento do plano estratégico no decorrer do exercício de 2015.

Inicialmente, este relatório apresenta a relação da representação da Instituição. Ainda no início, propõe-se a dar uma visão geral da instituição, com suas finalidades e normas relacionadas, estrutura organizacional, bem como da apresentação do ambiente de atuação. Em seguida, são abordados: o planejamento estratégico e o respectivo desempenho; estruturas de governança e de controle da gestão; relacionamento da instituição com a sociedade; desempenho financeiro e informações contábeis; informações sobre a gestão de pessoas, gestão do patrimônio, gestão da tecnologia da informação e gestão ambiental e sustentabilidade; conformidades e tratamento de dispositivos legais e normativos. Por fim, encontram-se anexados os pareceres das instâncias que se pronunciam a cerca dos atos da gestão representadas neste relatório.

A atuação do Sebrae/AC em 2015 foi pautada no planejamento estratégico estabelecido no PPA 2015-2018. Elaborou-se um plano de trabalho que contemplou o atendimento das necessidades dos diversos segmentos econômicos identificados nas 05 macrorregiões do estado, por meio da premissa do desenvolvimento do pequeno negócio, definido entre as microempresas, empresas de pequeno porte, empreendedores individuais, produtores rurais e potenciais empresários e empreendedores do estado do Acre.

Em que pese à relevância dos resultados gerados para a sociedade, descritos neste documento, há que se entender e demonstrar com que eficiência essas conquistas foram obtidas. Atualmente, com a metodologia de planejamento empregada e a organização das iniciativas do Sebrae/AC em projetos de atendimento, de produtos e serviços, de articulação institucional e de projetos internos, além das atividades de suporte, é possível, não somente mensurar os esforços e a utilização de recursos despendidos durante o ano, mas, também, correlacioná-los aos resultados qualitativos gerados para o pequeno negócio no Estado do Acre.

Entre as principais realizações constantes neste documento, destacam-se os desempenhos alcançados com os 6 programas nacionais, que obtiveram, entre investimentos, metas e resultados, um crescimento sobre o desempenho dos exercícios anteriores; os resultados das ações voltadas para o desenvolvimento do microempreendedor individual; os resultados expressivos das campanhas de valorização do pequeno negócio; alcance da maioria das metas de atendimento, com bom desempenho dos projetos de atendimento em contrapartida às intempéries do ambiente, aumento no número de atendimento as microempresas e empresas de pequeno porte, com a aplicação de soluções inovadoras; e a implementação da Lei Geral em 14 (quatorze) municípios, cumulativamente.

Como consequência destas realizações, a se destacar os excelentes números das metas mobilizadoras, entre eles os números alcançados de 10.892 empresas atendidas, que representam 42,4% do universo de empresas registradas no sistema simples, no Acre, constituindo-se no segundo melhor desempenho, neste quesito, entre as unidades da federação. A se destacar, também, os resultados institucionais referentes à imagem do Sebrae/AC perante a sociedade e junto aos pequenos negócios, com números de 9,08 e 8,7, respectivamente, em uma escala de 0 a 10. Com estes números obtidos, a instituição alcançou o melhor resultado entre todas as unidades do Sistema Sebrae, consolidando sua imagem diante das suas partes interessadas.

Outras realizações de gestão estão relacionadas aos maiores investimentos na qualificação de pessoal, consolidação do Programa Sebrae de Excelência na Gestão (PSEG) como estratégia de gestão, redução de algumas despesas operacionais, além do realinhamento estratégico da instituição diante do novo cenário econômico.

Durante o período foram encontradas algumas dificuldades para a realização dos objetivos, entre elas a principal diz respeito ao encurtamento do período para a realização das ações planejadas para o exercício de 2015, em razão da adversidade climática enfrentada no primeiro trimestre. Entre outras, a dificuldade na contratação de alguns serviços não disponíveis no Estado do Acre.

Para garantir o alcance dos objetivos planejados, foi preponderante o monitoramento constante das informações, através de boletins mensais de resultados extraídos do Sistema de Monitoramento estratégico – SME. Assim, para minimizar os riscos inerentes ao cumprimento destes objetivos, foi possível tomar medidas ao longo do exercício com objetivo de corrigir rumos e impactar positivamente nos resultados da instituição.

Portanto, o presente documento apresenta um relato da efetividade e eficiência das iniciativas do Sebrae/AC durante o ano de 2015, e, além da prestação de contas, tem o objetivo de servir como um instrumento valioso no processo de gestão e monitoramento da organização.

2 VISÃO GERAL DA UNIDADE

2.1 Finalidade e Competências

A missão do Sebrae/AC define bem sua função em promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, além de fomentar o empreendedorismo. Logo, tem como finalidade a indução do desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável, o que, também, descreve o papel social e econômico da instituição.

Suas opções estratégicas são de melhorar o ambiente dos Pequenos Negócios, reduzindo carga tributária e burocracia e ampliar o acesso ao crédito, ampliar a cobertura dos serviços prestados pelo Sebrae, alavancar a capacidade do Sistema Sebrae e de seus parceiros de produzir, medir e comunicar benefícios relevantes para a sociedade e para os Pequenos Negócios. Com vistas à melhoria de seu resultado e o fortalecimento de seu papel social contribui, também, para a geração de condições favoráveis à valorização e ao melhor aproveitamento do esforço humano, com aumento da competitividade das empresas e produtos.

Desta forma, nos termos do art. 5º do Estatuto Social, “o fomento ao desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte, industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças, legislação, facilitação de acesso ao crédito, da capitalização e fortalecimento do mercado secundário, ciência, tecnologia, meio ambiente, capacitação gerencial e da assistência social”, se constitui em mecanismos/*modus operandi* que proporcionam a entidade o cumprimento da sua missão como Entidade de fomento aos pequenos negócios.

Ainda na esfera normativa, o Regimento Interno define as características de funcionamento da Entidade, estabelecendo as seguintes áreas de atuação: gestão estratégica; gestão de articulação interna e institucional; gestão técnica; e gestão administrativo-financeira. Define, ainda, que toda a operacionalização da Entidade deve ser realizada através de projetos e das atividades emanados do Direcionamento Estratégico da Unidade, e constantes do Planejamento Plurianual e do Orçamento Anual, que compreendem o fornecimento de soluções orientadas a resultados, próprios ou de terceiros.

Portanto, como derivação dos dispositivos de lei, os instrumentos de planejamento estratégico do Sebrae, entre eles o novo Direcionamento Estratégico do Sebrae/AC, consideram o atendimento pleno de sua competência e do seu raio de atuação definido em lei específica. O plano plurianual, o orçamento anual, as ferramentas de planejamento e os produtos do seu portfólio de serviços estão direcionados ao cumprimento da sua missão, em consonância com os planos nacionais e estaduais de desenvolvimento econômico.

2.2 Normas e Regulamento de Criação, Alteração e Funcionamento da Unidade

O Sebrae é um Serviço Social Autônomo, constituído sob a forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, desvinculado da entidade da administração pública, por força da Lei nº. 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto nº. 99.570, de 09 de outubro de 1990. Esse decreto desvincula da Administração Pública Federal o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae), transformando-o em serviço social autônomo, estabelecendo as regras

básicas de manutenção do sistema, tais como as alíquotas de repartição das contribuições sociais compulsórias.

Posteriormente, via Lei nº. 8.154, de 1990, foram institucionalizadas as competências estratégicas com os quais o Sistema Sebrae atualmente trabalha, e que é a referência da atual missão, qual seja: “planejar, coordenar e orientar programas técnicos, projetos e atividades de apoio às micro e pequenas empresas, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial e tecnológica”.

Acrescente-se que, na instância interna, o Estatuto Social das Entidades do Sistema Sebrae é um documento que normatiza a Entidade, onde descreve sua atuação, finalidade, seus objetivos institucionais, forma e meios de atuação, estrutura básica de gestão, composição e competência dos órgãos que integram as suas estruturas básicas, eleição, entre outros temas normativos. Este é totalmente assimétrico com o modelo adotado pelo Sebrae Nacional, ampliando os objetivos da Entidade, tornando-os mais claros, mas contemplando além das competências contidas na Lei nº. 8.154/90.

Fundado em 25 de fevereiro de 1991 com autonomia financeira e política para conduzir seu destino e contribuir para o desenvolvimento dos setores produtivo, comercial e de serviços do Acre, o Sebrae/AC está cada vez mais maduro, próximo de seu público alvo levando cidadania empreendedora aos lugares mais longínquos.

Sua criação se deu através da Lei 8.029 e 8.154 e regulamentado pelo Decreto nº 99.570. Trata-se de uma entidade empresarial voltada para o setor privado, embora desempenhe função pública e atue no desenvolvimento econômico social. É um serviço autônomo, sem fins lucrativos, administrado pela iniciativa empresarial.

O [Decreto nº. 715, de 29 de dezembro de 1992](#) delega aos Ministros de Estado do Trabalho e da Indústria, do Comércio e do Turismo competência para aprovar os orçamentos das entidades que menciona, entre elas, o Sebrae. Ficando delegada ao Ministro de Estado Chefe da Secretaria da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República a competência para aprovar o orçamento próprio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae.

O Decreto nº. 1.350, de 28 de dezembro de 1994, dispõe sobre a participação, no Conselho Deliberativo do Sebrae, de entidades representativas de micro e empresas de pequeno porte.

A Resolução Presi CDE nº. 146/2010, aprovou o Estatuto Social do Sebrae/AC, onde trata dos fundamentos da entidade, da denominação, constituição, sede, foro, duração, atuação, finalidades, condições de vinculação ao Sistema Sebrae, dos associados instituidores, da estrutura básica, das atribuições dos dirigentes entre outros.

O Regimento Interno do Conselho Deliberativo Estadual foi aprovado pela Resolução Presi CDE nº. 198/2013, onde trata da definição, estrutura, organização, competências do CDE, das comissões temáticas permanentes, das atribuições do presidente do conselho, do funcionamento do conselho entre outras.

A Resolução CDE nº. 034/2005 aprovou o Regimento Interno do Conselho Fiscal, onde trata das finalidades, composição, competências, das atribuições dos membros dos conselho fiscal, do funcionamento do conselho fiscal, entre outras.

Através da Resolução Presi CDE nº. 121/2009 foi aprovado o Regimento Interno do Sebrae/AC, onde constam as características de funcionamento da entidade, a estrutura organizacional, a composição, e o funcionamento da diretoria executiva, bem como suas competências e atribuições, das funções gerenciais, assessorias, gestores, os instrumentos da gestão e controle, os instrumentos de natureza normativa, executiva e de comunicação, entre outros.

A Resolução CDN nº. 166/2008, nº. 168/2008 e nº. 176/2008 aprovou o Regulamento de Licitações e de Contrato do Sistema Sebrae, onde trata de Das definições, das modalidades, limites e tipos de licitações, dos casos de dispensa e inexigibilidade, da habilitação, do procedimento, da impugnação do julgamento das propostas e dos recursos, dos contratos, entre outros disposições.

A nível operacional o Sebrae/AC conta com as Instruções Normativas que definem a base dos processos operacionais, juntamente com os manuais, por exemplo Manual de Gestão Orientada para Resultados – GEOR e Manual de Contabilidade.

Normas Relacionadas:

Lei nº. 8.029 de 12/04/1990.

Lei nº. 8.154 de 28/12/1990.

Decreto nº. 99.570 de 09/10/1990.

Resolução Presi CDE nº. 146/2010 - Estatuto Social do Sebrae/AC.

Resolução Presi CDE nº. 198/2013 - Regimento Interno do Conselho Deliberativo Estadual.

Resolução CDE nº. 034/2005 - Regimento Interno do Conselho Fiscal.

Resolução Presi CDE nº. 121/2009 - Regimento Interno do Sebrae/AC.

Resolução CDN nº. 166/2008, nº. 168/2008 e nº. 176/2008 – Reg. de Licitações e de Contrato do Sistema Sebrae.

Manual de Gestão Orientada para Resultados - GEOR.

Manual de Contabilidade.

Manual do Sistema de Gestão de Pessoas - SGP.

Manual do Sistema de Gestão de Credenciados - SGC.

Instrução Normativa nº. 01/1997 - Remuneração de Consultores e Instrutores.

Instrução Normativa nº. 02/1997 - Autorização de Viagem a Serviço.

Instrução Normativa nº. 03/1997 - Fundo Fixo.

Instrução Normativa nº. 04/1997 - Sistema de Comunicação Formal.

Instrução Normativa nº. 05/1997 - Recrutamento, Seleção e Admissão de Pessoal.

Instrução Normativa nº. 07/1997 - Controle de Bens Patrimoniais.

Instrução Normativa nº. 08/1997 - Contas a Pagar.

Instrução Normativa nº. 09/2003 - Receitas de Contrapartidas de Terceiros.

Instrução Normativa nº. 10/2006 - Incentivo à Educação.

Instrução Normativa nº. 12/2006 - Regulamento do Registro do Ponto e Gerenciamento de Frequência dos Empregados do Sebrae/AC.

Instrução Normativa nº. 13/2006 - Regulamento de Convênios.

Instrução Normativa nº. 14/2006 - Prestação de Serviço em Consultoria.

Instrução Normativa nº. 15/2006 - Compras e Contratação de Serviços.

Instrução Normativa nº. 16/2006 - Programa de Contratação de Estagiários.

Instrução Normativa nº. 17/2009 - Adiantamento Financeiro Nacional.

Instrução Normativa nº. 18/2010 - Cadastro e Liberação de Pagamento.

Instrução Normativa nº. 19/2013 - Política de Educação Corporativa.

Instrução Normativa nº. 20/2014 - Concessão de Patrocínio.

Instrução Normativa nº. 21/2014 - Auxílio Creche e Auxílio Educação.

Instrução Normativa nº. 22/2014 - Auxílio Atividade Física.

2.3 Ambiente de Atuação

O âmbito de atuação da entidade constitui-se na indução do desenvolvimento da competitividade dos pequenos negócios.

No Acre, o Sebrae atua através da sua sede na capital Rio Branco, cobrindo a Regional do Baixo Acre (10 municípios), e com 02 (dois) escritórios regionais, sendo um localizado no município de Cruzeiro do Sul, atendendo a Regional do Juruá e a de Tarauacá/Envira (8 municípios) e o outro na Regional do Alto Acre (4 municípios). Assim sendo, atua em todos os municípios do estado.

O Sebrae/AC definiu sua estratégia de atuação em 2015 tendo como referência o cenário econômico, social e do ambiente dos pequenos negócios. Assim, atuou com foco nos segmentos da economia local atendendo as microempresas, empresas de pequeno porte, empreendedores individuais, produtores rurais, potenciais empresários e empreendedores, conforme figura abaixo e descrição sequencial:

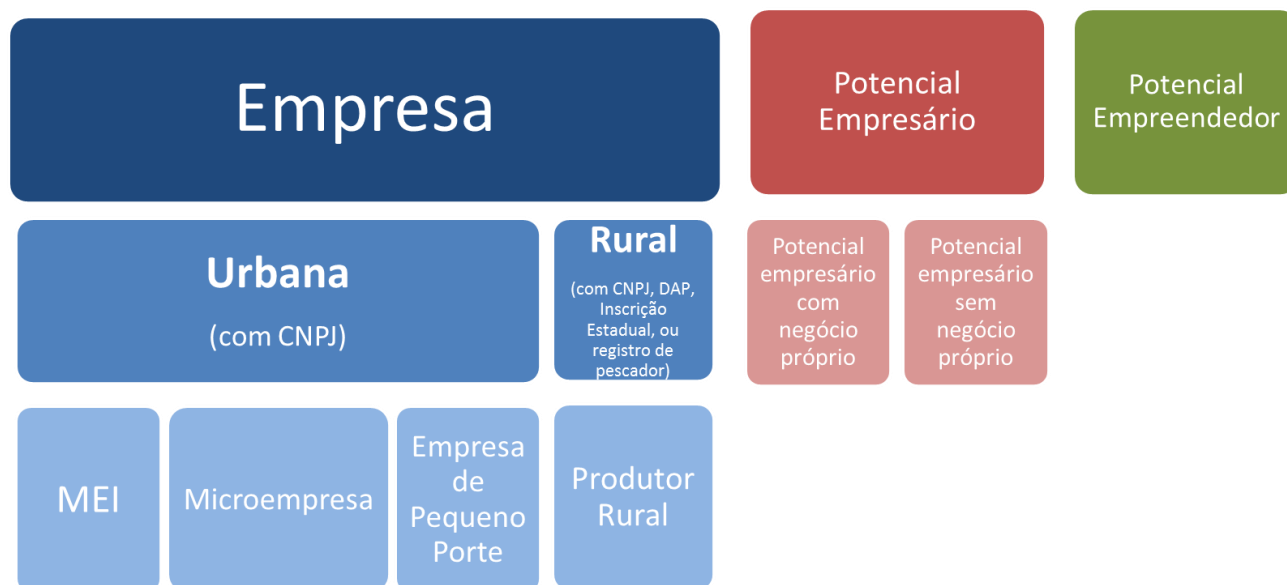


Figura nº. 1 – Segmentos conforme atuação do Sebrae/AC

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica – UGE

- Microempreendedor Individual (MEI) – empresário individual com faturamento bruto de até R\$ 60 mil/ano e possui até um empregado.
- Microempresa (ME) – empresa com faturamento bruto de até R\$ 360 mil/ano, excluindo-se os MEI's.
- Empresa de Pequeno Porte (EPP) – empresa com faturamento bruto anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões.
- Produtor Rural – pessoa física que explora atividades agrícolas, aquícolas e/ou pecuárias sem alterar as características do produto in natura; com faturamento de até R\$ 3,6 milhões/ano; e que possui CNPJ, DAP, Inscrição Estadual do produtor ou Registro Geral da Pesca (RGP).
- Potencial Empresário com negócio próprio – indivíduo que possui negócio próprio, que não tem registro formal (CNPJ, DAP, Inscrição Estadual, ou RGP).
- Potencial Empresário sem negócio próprio – indivíduo que não possui negócio próprio, mas que está ativamente envolvido na sua estruturação.
- Potencial Empreendedor – indivíduo que não tem negócio próprio e não está envolvido na estruturação de um negócio e no qual o Sebrae busca promover a educação e a cultura empreendedoras.

A partir de 1º de janeiro de 2015, com o novo regime de tributação, foram definidos novos tetos de faturamentos para que uma empresa possa aderir ao regime do Supersimples. Assim, o valor foi

definido com variação de estado para estado, dependendo da participação no PIB brasileiro, sendo estabelecido o limite de faturamento para as empresas do estado do Acre em R\$ 1,8 milhão.

2.3.1 Cenário Social e Econômico Local

Localizado na Região Norte do território brasileiro, o estado do Acre possui extensão territorial de 164.123,739 km², com população de 803.513 habitantes e densidade demográfica de 4,91 hab./km² (população e densidade demográfica estimada para 2015). 72,6% da população residem na área urbana e 27,4% na área rural, com 88% de cobertura florestal e 45,7% de áreas naturais protegidas, conforme dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Quadro nº. 2 – Dados Geográficos

ACRE	Valores observados
População 2010 (1)	733.559
População estimada 2015 (1)	803.513
Área (km ²) (1)	164.123,739
Densidade demográfica (hab/km ²) (2015)	4,91
Cobertura florestal (%)	88,0
Áreas naturais protegidas (%)	45,7
Número de Municípios (2010)	22
População residente - situação do domicílio - urbana (%) (2010)	72,6
População residente - situação do domicílio - rural (%) (2010)	27,4
Rendimento nominal mensal domiciliar per capita da população residente 2014 (Reais)(2)	670

Fonte:

IBGE, CONTAS NACIONAIS número 38. Contas Regionais do Brasil 2011.

(1) IBGE, Perfil dos Estados, disponível em <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=ac>

(2) Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2014.

Fonte: Unidade de Gestão estratégica - UGE

Na divisão territorial o Acre é formado por duas mesorregiões e cinco regionais. Mesorregião Vale do Acre, formada pelas regionais do Purus, Baixo Acre e Alto Acre. Mesorregião Vale do Juruá, formada pelas regionais do Juruá e Tarauacá-Envira.

Quadro nº. 3 – Distribuição da População do Estado do Acre

Regionais	Nº Municípios	População 2015	Participação na População (%)
Regional Baixo Acre	7	460.354	57,29%
Regional do Alto Acre	4	64.926	8,08%
Regional do Purus	3	56.200	6,99%
Regional Juruá	5	143.320	17,84%
Regional Tarauacá-Envira	3	78.713	9,80%
Acre	22	803.513	100,00%

Fonte: IBGE. Diretoria de Pesquisas - DPE - Coordenação de População e Indicadores Sociais - COPIS

Quadro nº. 4 - Dados Gerais da Economia Acreana

ACRE	Valores observados
Índice de Desenvolvimento Humano Municipal - IDHM (2010) (1)	0,663
Produto Interno Bruto - PIB (2012) em (1.000.000 R\$) (2)	9.629
Participação no PIB brasileiro (em %) (2)	0,219
PIB per capita (em R\$ - 2012) (2)	12,8
PIB per capita (em R\$ - 2011)	11,8
PIB per capita (em R\$ mil - 2010)	11,6
Crescimento médio anual do PIB real entre 2000 e 2010 (em %)	5,8
Participação no PIB do estado (2012, em %):	
Agropecuária	18,3
Indústria	11,9
Serviços	69,8
Participação dos Pequenos Negócios no PIB Nacional - 2011 (4)	27,00%
Participação dos Pequenos Negócios no PIB da Região Norte - 2011 (4)	16,90%
Participação dos Pequenos Negócios no PIB do Estado do Acre - 2011 (4)	25,80%
Exportações totais em 2014 (R\$) (3)	7.213.960
Saldo Comercial em 2014 (R\$) (3)	-2.316.306
Exportações totais em Janeiro a Agosto de 2015 (R\$) (3)	12.328.549
Saldo Comercial em Janeiro a Agosto de 2015 (R\$) (3)	7.397.132

Fonte: IBGE e Secex/MDIC. Elaboração: Funcex.

(1) Atlas Brasil 2013 Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

(2) IBGE, Contas Regionais do Brasil 2012

(3) Balança Comercial: Unidades da Federação. Janeiro-Agosto 2015

(4) Indicadores e Metas PPA 2016-2019

A participação das atividades econômicas no valor adicionado bruto a preços básicos em 2012 no Acre foi: Agropecuária 18,3%; Indústria 11,9%; e Serviços 69,8%, sendo que para efeito de cálculo o Comércio com 10,9% se encontra inserido na atividade de Serviços. Além do percentual de comércio o destaque do percentual de serviços está baseado nos serviços da administração pública, saúde e educação pública e seguridade social 36,2%. (Contas Regionais do Brasil 2012 – IBGE).

O Setor de Comércio obteve receita bruta de venda de mercadorias no valor de R\$ 5,17 bilhões, sendo que destes o comércio varejista participou com R\$ 2,43 bilhões, seguido pelo comércio por atacado R\$ 1,82 bilhões e o comércio de veículos, peças e motocicletas com 918 milhões. A margem de comercialização do comércio do Acre foi de R\$ 1,24 bilhões. Os gastos com salários, retiradas e outras remunerações em empresas comerciais foram de R\$ 289 milhões, e o pessoal ocupado em 31/12 de 2013 foi de 19.324. (IBGE, Pesquisa Anual de Comércio 2013, volume 25).

O valor bruto da produção industrial foi de R\$ 859 milhões e o valor da transformação industrial alcançou R\$ 329 milhões. Os gastos com salários, retiradas e outras remunerações no valor de R\$ 91,41 milhões e pessoal ocupado em 31/12/2013 foi de 6.207. A receita líquida de vendas alcançou R\$ 870,14 milhões em 2013. (IBGE, Pesquisa Industrial 2013, volume 32, número 1).

O Setor de serviços com uma receita bruta de prestação de serviços de R\$ 1,19 bilhões, 17.390 pessoas ocupadas em 31/12/2013, com salários, retiradas e outras remunerações no valor de R\$ 239,54 milhões, caracterizado como um dos setores mais importantes da economia acreana. (IBGE, Pesquisa anual de Serviços 2012, volume 14).

Participação do PIB das Unidades da Federação (UF)

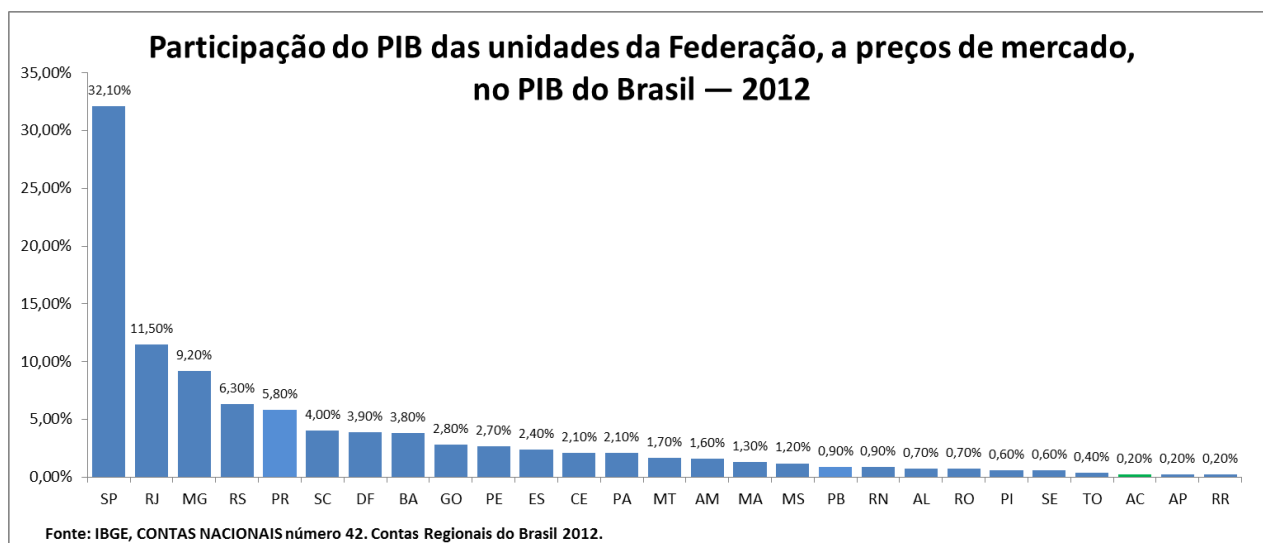


Gráfico nº. 1 – Participação do PIB das Unidades da Federação

Fonte: Unidade de Gestão estratégica - UGE

Evolução do PIB do Acre

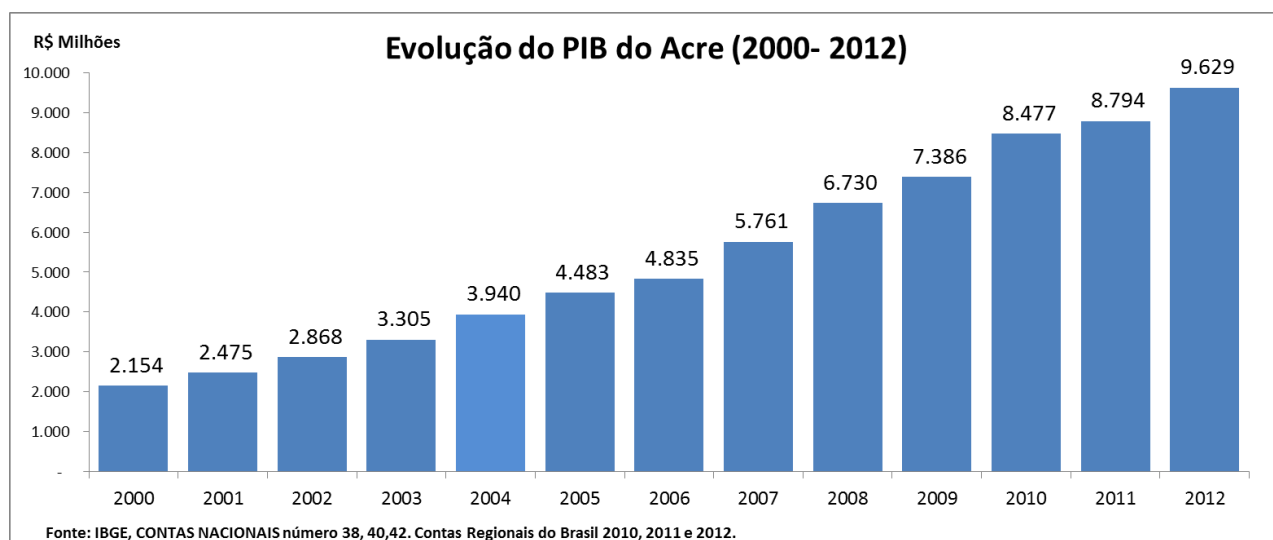


Gráfico nº. 2 – Evolução do PIB do Acre

Fonte: Unidade de Gestão estratégica - UGE

Com 4,16% de participação no Produto Interno Bruto – PIB, da Região Norte e 0,22% de participação Nacional, o Acre ocupa a 25ª posição relativa entre as Unidades da Federação. Em 2012, o Produto Interno Bruto – PIB do Acre alcançou R\$ 9.629 milhões, ocupando 19ª posição no PIB per capita, com R\$ 12.690,32. (Contas Regionais do Brasil 2012 – IBGE).

Muito embora represente apenas 0,2% do PIB nacional, o Estado do Acre teve um crescimento na sua economia com um aumento no volume do PIB em mais de 43% nos 04 últimos anos demonstrados no gráfico acima.

Outro fator de análise econômica e social pelo Sebrae/AC foi o nível de emprego no Estado do Acre. Tradicionalmente o saldo de empregos do mês de dezembro é negativo por fatores sazonais como entressafra agrícola, término de ciclo escolar e extinção da maioria dos empregos temporários, o que acaba por influenciar todos os setores da economia. Porém, em 2014, em função de fatores conjunturais menos favoráveis o saldo registrado em dezembro foi um pouco mais elevado do que o observado no mesmo mês de 2013. A exceção foi para o setor de comércio que tradicionalmente manteve saldo positivo no mês de dezembro. No acumulado do exercício de 2014 o emprego no estado do Acre teve uma retração de 1.064 empregos, com a contribuição negativa das médias e grandes empresas em -810 empregos, das micro e pequenas empresas em - 80 empregos e da Administração Pública em -174 empregos.

Outro fato importante prende-se ao histórico de constituição e extinção de empresas no Acre nos últimos 15 anos (2000 a 2014), com um saldo resultante do movimento de constituição e extinção de empresas de 14.075 empresas, segundo dados do Departamento de Registro Empresarial e Integração – DREI. Os dados não levam em consideração o modelo de Microempreendedor Individual - MEI. Observa-se, no entanto, um aumento significativo no número de extinções nesse mesmo período. Estes dados, aliados aos resultados da taxa de mortalidade das empresas constituídas, sugerem uma situação de preocupação, em médio prazo, com este crescimento do número de extinção de empresas no Estado, contrapondo-se ao grande crescimento no número de MEI.

Quadro nº. 5 – Constituição e Extinção de Empresas no Acre

**Movimento de Constituição e Extinção de Empresas no ACRE
2000 a 2014**

ANO	Constituição	Extinção	Índice de Constituição e Extinção de Empresa. Base Jan 2000 = 100	
			Constituição	Extinção
	Quant.	Quant.	Nº Índice	Nº Índice
2000	1.177	98	100	100
2001	1.101	71	94	72
2002	901	110	77	112
2003	1.222	199	104	203
2004	1.097	221	93	226
2005	1.165	181	99	185
2006	1.089	253	93	258
2007	1.591	343	135	350
2008	1.494	295	127	301
2009	1.547	301	131	307
2010	1.491	358	127	365
2011	1.603	486	136	496
2012	1.206	480	102	490
2013	718	234	61	239
2014	1.088	785	92	801
Total no Período de 2000 a 2013	18.490	4.415		

Fonte: SECRETARIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA. Departamento de Registro Empresarial e Integração - DREI. Dados trabalhados pelo SEBRAE-AC.

Juntas Comerciais (não estão incluídos os números referentes ao Microempreendedor Individual)

Historicamente, o processo de desenvolvimento econômico do Estado do Acre é diretamente impulsionado pelo papel indutor do Governo do Estado que define setores econômicos prioritários e disponibiliza a infraestrutura necessária para a consolidação de empreendimentos. Por exemplo, os distritos industriais e principalmente através da expansão dos gastos públicos procura intervir e incentivar outros setores da economia, a exemplo do comércio e dos serviços, que respondem com mais celeridade às políticas governamentais.

Na linha destes investimentos, por exemplo, a produção de pescado no Acre em 2015 teve grandes investimentos da iniciativa privada, em parceria com o governo do Estado e Ministério da Pesca, com implementação da primeira fábrica nacional especializada na produção de ração para peixes. O Complexo Industrial de Piscicultura do estado, que reúne pequenos, médios e grandes criadores de peixes tem capacidade para fabricar 200 toneladas de ração, abastecendo o próprio estado do Acre e alguns estados vizinhos.

Segundo dados da FAO (Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura), organização da ONU, o Brasil é um provedor em potencial do crescente consumo de pescado no mundo, principalmente através da Estrada do Pacífico, que corta Brasil e Peru. Assim sendo, o Acre se habilita como uma porta de acesso aos mercados asiático e andino, como também, a partir de Rio Branco, pela BR 364, que liga o Estado aos mercados do centro-oeste, sudeste e aos portos do Atlântico.

Por outro lado, a produção da pecuária continua crescendo nos últimos anos, segundo dados do IBGE. O cultivo da banana em cacho e o cultivo da mandioca são as duas principais lavouras no Estado. A madeira em tora, a lenha e a castanha-do-pará são os principais produtos da extração vegetal e silvicultura, segundo informações do IBGE - Extração Vegetal e Silvicultura – 2012. Rio de Janeiro, 2013.

Portanto, a economia do Acre está baseada na agropecuária, na agroindústria (alimentos e produtos florestais não madeireiros), na indústria (construção civil, madeireira, cerâmica e de móveis) e no setor de serviços e do comércio varejista, que mais crescem em todo o Estado.

Corroborar com esta afirmativa os dados pesquisados e divulgados pela empresa LCA - consultores sobre a economia do Estado do Acre, através de um estudo encomendado pelo Banco da Amazônia S.A.

O gráfico nº 3 apresenta o comparativo das atividades econômicas do Acre com a região norte e com o País.

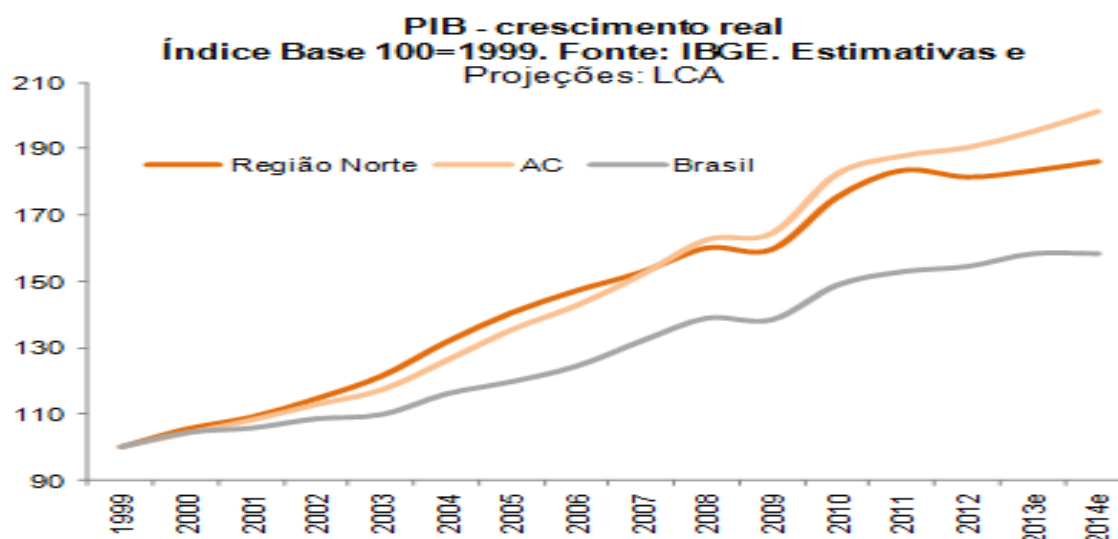


Gráfico nº. 3 – PIB – Crescimento real

Fonte: Unidade de Gestão estratégica - UGE

Segundo dados da LCA Consultores, demonstrados no Quadro acima, a atividade econômica na Região Norte, assim como no Acre, tem apresentado desempenho mais destacado do que a média nacional.

Embora venha registrando altos e baixos, a agropecuária – com maior peso na composição da economia local – vem ajudando a limitar os efeitos da crise nacional na economia do Acre, até o ano de 2014. Estimulado pela expansão do cultivo da cana e pela mecanização do cultivo da mandioca, o setor agrário no Acre vem tendo desempenho destacado, ajudando a limitar a crise no estado do Acre.

Ainda que igualmente sujeito a altos e baixos, o setor industrial do Acre tem apresentado relevante dinamismo. A indústria de alimentos vem ajudando a limitar o impacto da crise nacional sobre o setor industrial do Acre – que, todavia, sofre o esfriamento de setores mais expostos à crise (como madeira, mineração e mobiliário).

No setor terciário, o comércio vem apresentando desempenho mais destacado que o setor serviços (que parece sentir em maior intensidade os efeitos do esfriamento de algumas atividades industriais). O bom desempenho recente do comércio encontra explicação na preservação dos rendimentos da população (em boa medida como reflexo dos programas federais de transferência de renda, como o “Bolsa Família”). Este desempenho do comércio será desafiado pela desaceleração das operações de crédito – que vêm ficando mais caras com o aumento dos juros – mas com o atenuante de que a inadimplência é baixa e cadente.

De um modo geral, as perspectivas para o Estado do Acre, segundo estudos da LCA Consultores, é que a agropecuária, embora venha sofrendo certa desaceleração, tem ajudado a economia do Acre a limitar os efeitos da crise. Outro cenário importante se baseou na previsão de um desempenho do estado, no final do exercício de 2015, um pouco melhor que a média nacional.

Portanto, os cenários econômico-sociais do Estado e do ambiente dos pequenos negócios, aqui apresentados e analisados, influenciam de forma direta e indireta no desempenho dos pequenos negócios e a estratégia do Sebrae/AC. Ressalte-se o crescimento dos pequenos negócios, em especial do MEI, cuja participação na região norte e no Acre é maior do que a média do Brasil.

Nesse ambiente de incertezas, agravado pela falta de informações setoriais do estado, cresce ainda mais a importância do Sebrae/AC para os pequenos negócios locais, com vistas à competitividade e sustentabilidade destes.

2.3.2 O Ambiente de Negócios

Segundo dados do Sistema Sebrae, havia uma previsão de 27.052 pequenos negócios formais para o final de 2015 no Estado do Acre. A representatividade das empresas por porte é maior no MEI com 58,6%, microempresas 39%, e empresas de pequeno porte com 2,6%.

Distribuição Percentual da População e das Empresas nas Regionais

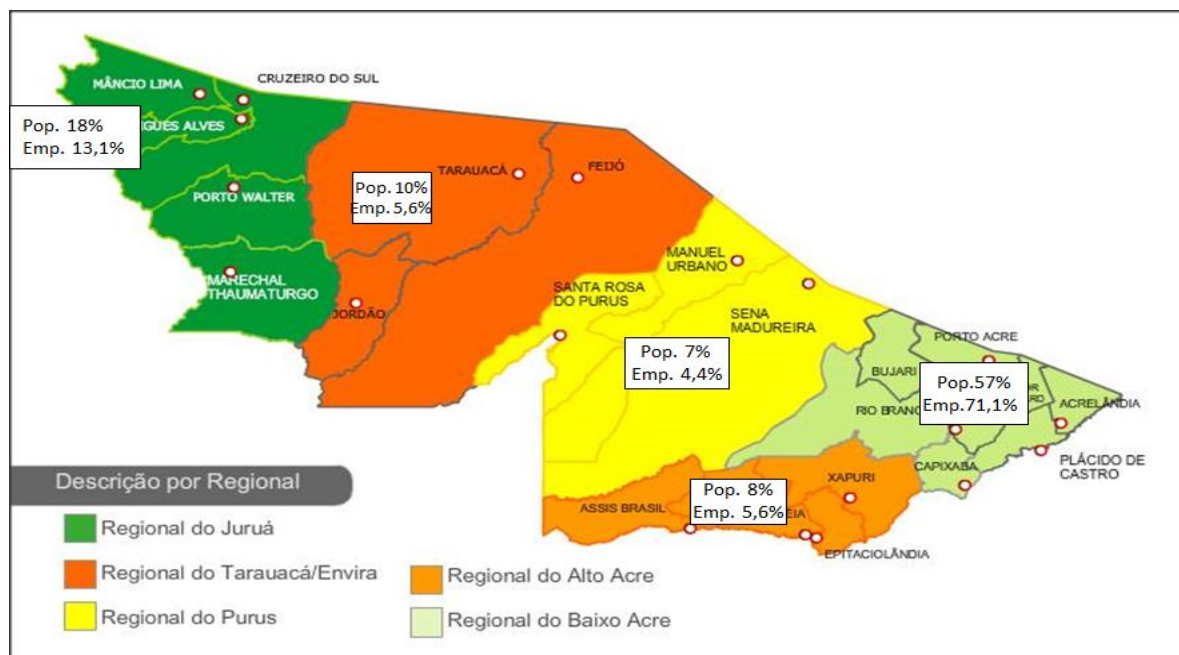


Figura nº. 2 – Distribuição Percentual da População e das Empresas nas Regionais

Fonte: Unidade de Gestão estratégica - UGE

Ao longo dos últimos anos, o crescimento da economia local tem influenciado no aumento do número de clientes atendidos pelo Sebrae/AC, mudando também a característica de atendimento ao tipo de empreendimento. Os gráficos da evolução nº. Optantes pelo Simples e do nº. de empresas atendidas demonstram que o MEI tem crescido a cada ano, com números bem acima que a somatória dos números de ME e EPP juntos, e continua com uma expectativa grande de crescimento.

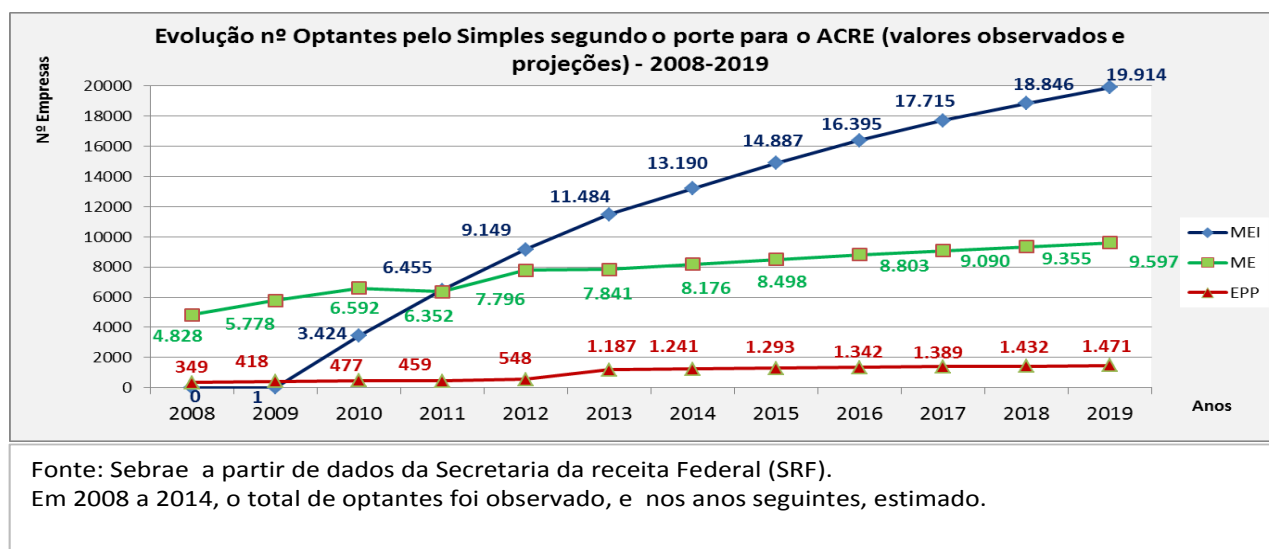


Gráfico nº. 4 – Evolução de Números Optantes pelo Simples

Fonte: Unidade de Gestão estratégica - UGE

Em 2012, o número de empresas no Acre era composto de 52%, seguido de ME com 45% e EPP com 3%. Em 2013, estes percentuais passaram para 55%, 42% e 3% e em 2014, os números foram

de 58%, 36,5% e 5,5%, respectivamente, demonstrando que a ascensão no número de MEI continuou aumentando proporcionalmente.

A projeção de optantes do Simples Nacional para dezembro de 2015 tem números bem idênticos em se tratando MEI da região norte e estado do Acre. Porém, a comparação no número de MEI da região norte e Acre com a média do Brasil demonstra um aumento de 15%, justificado pelas características da economia regional, que possui um maior número de pequenos negócios informais. Assim sendo, com maior potencial de crescimento no número de MEI.

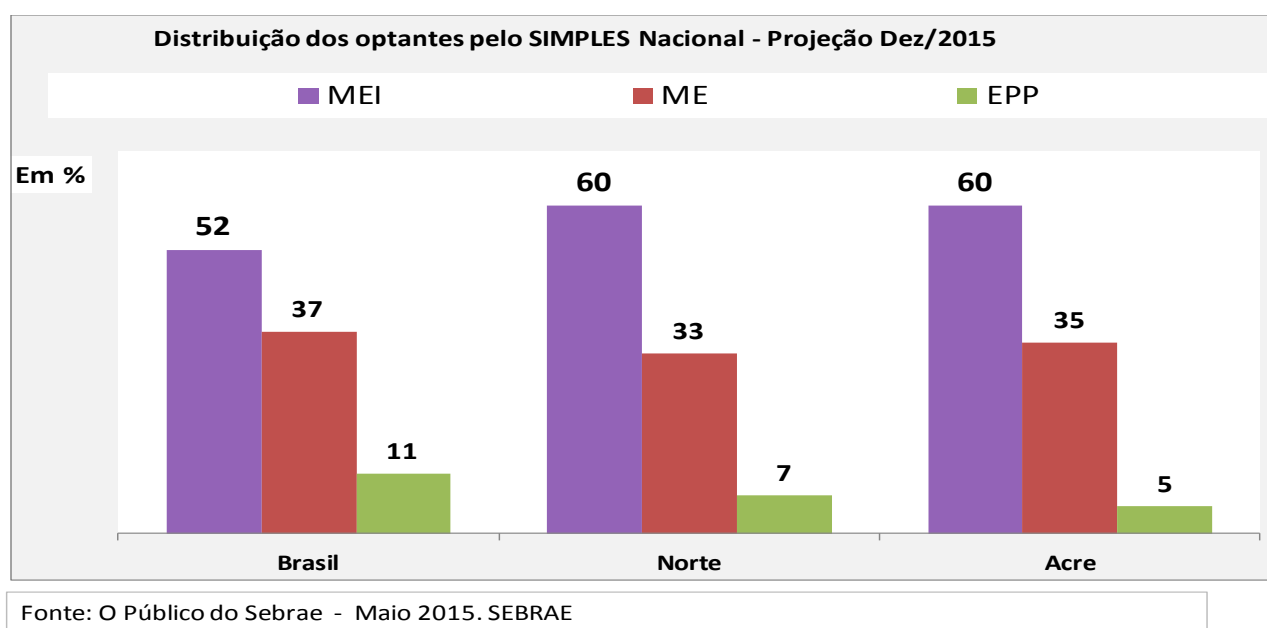


Gráfico nº. 5 – Distribuição dos optantes pelo Simples Nacional – Projeção Dez/2015

Na relação Setor x Porte no Estado do Acre, segundo dados da Receita Federal, o MEI tem maior participação em todos os setores econômicos, semelhante ao que ocorre no país, mais com uma maior participação relativa no Acre.

Quanto a distribuição de empresas atendidas pelo Sebrae/AC, em 2014, esta foi menor que o da região norte em atendimento ao MEI, porém maior no atendimento as microempresas. Entretanto, comprando-se com o Brasil, esta proporção se inverte caracterizando um maior atendimento ao MEI, tanto na região norte como no estado do Acre.

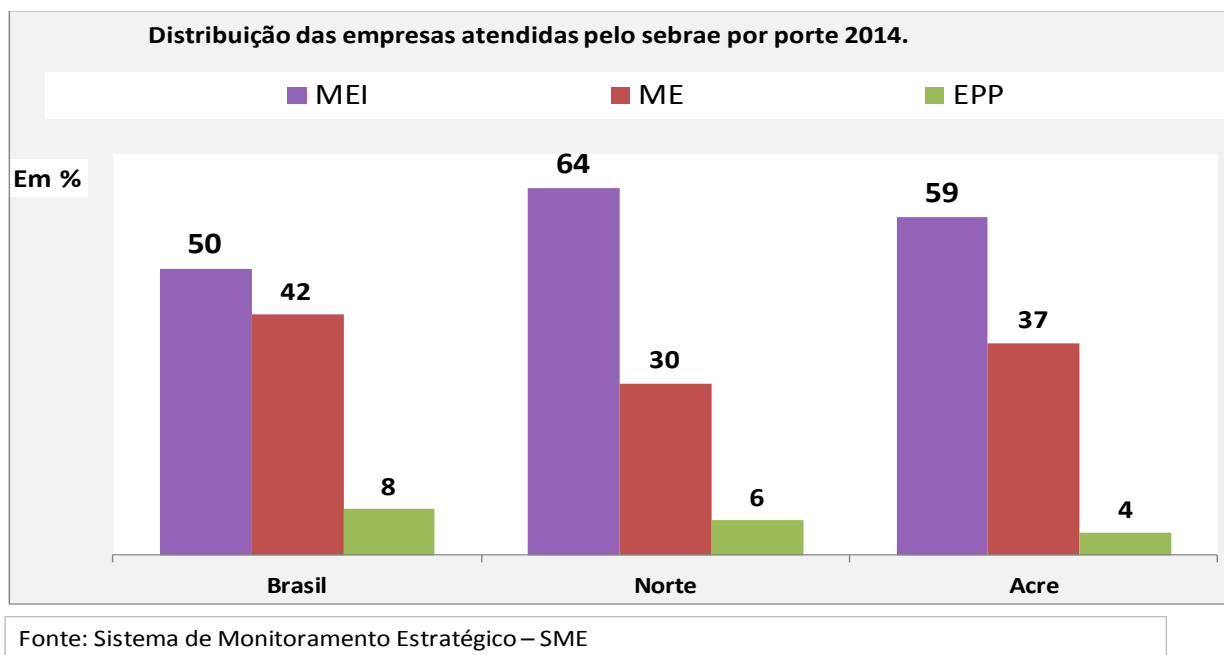


Gráfico nº. 6 – Distribuição das empresas atendidas pelo Sebrae/AC em 2014 – por porte.

Considerando estes cenários e ambientes, o Sebrae/AC traçou sua estratégia de atuação para 2015 focando sua atuação na sustentabilidade dos MEI's, na competitividade das microempresas, resultando no seguinte perfil do atendimento alcançado:

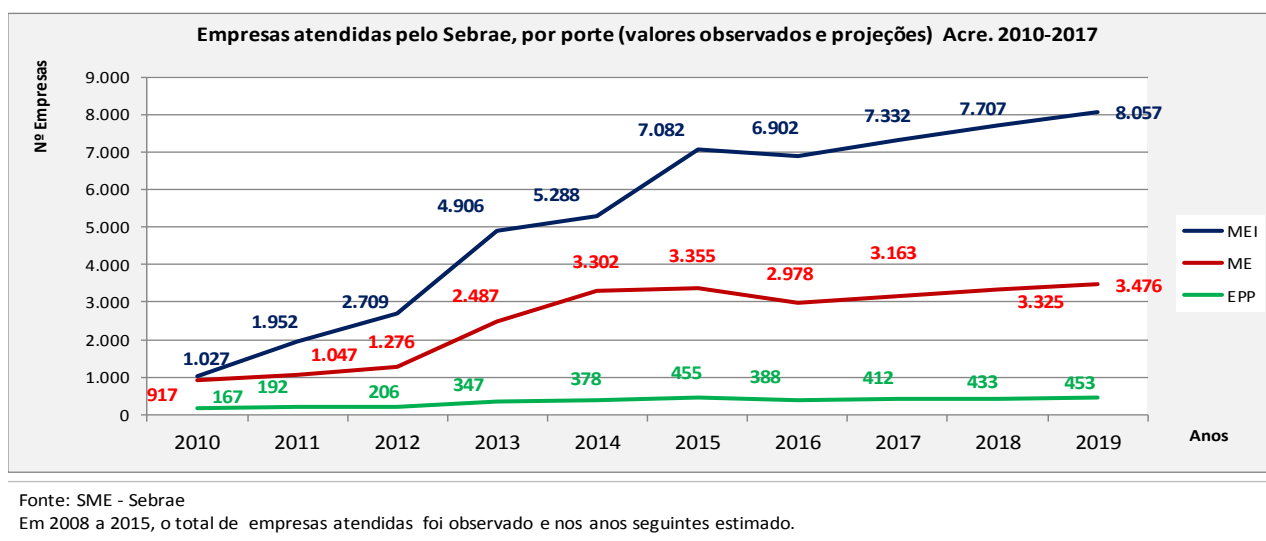


Gráfico nº. 7 – Evolução de Números de Empresas Atendidas e Projeção Segundo o Porte pelo Sebrae/AC

A partir deste gráfico, observa-se um crescimento nos atendimentos aos MEI's de 33% sobre o número atendido em 2014, alcançando-se a marca de 7.082 atendimentos. O número de ME e EPP atendidas foi de 3.810 empresas para um crescimento de 3,5% em relação ao ano de 2014.

Conforme informações do Sistema de Monitoramento Estratégico, do total das empresas atendidas em 2015, 65% foram de empreendedores individuais, 30,8% de microempresas e 4,2% de empresas de pequeno porte, para 59%, 37% e 4%, respectivamente, em 2014.

Comparando-se com o perfil de atendimento por porte do Sebrae/AC pode-se observar uma retomada na evolução dos atendimentos aos MEI's, com um crescimento comparativo de 8% do período anterior para 33% em 2015. Por outro lado, o número de atendimento as ME e EPP tiveram uma queda em relação ao período comparativo anterior.

2.3.3 O Ambiente Legal

No ambiente legal para os pequenos negócios, o advento do marco regulatório Lei Complementar Federal 123/06 estabeleceu um novo ordenamento jurídico concernente às políticas públicas de todos os entes federados que mantém interface com o universo dos pequenos negócios. No âmbito Federal a aplicação plena do Capítulo V da LC nº. 123/2006 promoveu enormes avanços nos indicadores das aquisições públicas, saltando de 17% para 35%.

O Acre foi destaque nacional entre as Unidades da Federação por ter sido o 3º Estado a possuir a LC nº. 123/2006 regulamentada em todos os seus 22 municípios e também no âmbito estadual. Em 2015, dos municípios acreanos, mais 05 implementaram a Lei Geral, totalizando 14 (alcançando 64% dos municípios do estado), que ao implementarem as políticas públicas contempladas nesse marco legal, criaram uma ambiência favorável ao fortalecimento dos empreendimentos locais, que geram mais postos de trabalho, aumentando a renda e melhorando a qualidade de vida da população.

Vale ressaltar que os indicadores socioeconômicos do Acre sofreram mudanças após a vigência da LC nº. 123/2006, mas, de modo mais acentuado, após a sanção da Lei Complementar Federal nº. 128/2008, que criou a figura jurídica do microempreendedor individual, resultando em 14.852 MEI's formalizados no estado em dezembro de 2015, com um crescimento de 12,9% em relação ao mesmo período do ano anterior, o que significa o ordenamento jurídico das atividades empresariais, fato que estimula a dinamização da economia e a consequente melhoria dos indicadores socioeconômicos.

Em 2015, a se destacar a implementação da Lei Geral na capital Rio Branco, por meio da Lei nº 2159 de 22/12/2015, que instituiu o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido assegurado ao Microempreendedor Individual (MEI), às Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP), em conformidade com o que dispõe os arts. 146, III, "d", 170, IX e 179 da Constituição Federal, Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de agosto de 2006, alterada pela Lei Complementar Federal nº 127, de 14 de agosto de 2007, Lei Complementar Federal nº 128, de 19 de dezembro de 2008, Lei Complementar Federal nº 147, de 07 de agosto de 2014 e Lei Federal nº 11.598, de 03 de dezembro de 2007.

Outro destaque ocorrido em 2015 foi a mudança na legislação federal do Supersimples que, a partir de 1º de janeiro, passou a "universalizar" os potenciais tributáveis, efetivando 81 mudanças em relação ao projeto anterior do Simples Nacional. Entre as principais alterações para o pequeno negócio ocorreu a redução da carga tributária e menor burocracia. A nova lei ampliou o acesso do

setor de serviços ao Supersimples, com a proposta de atingir mais de 140 categorias com a mudança de tributação. Outra mudança foi a definição do novo teto de faturamento para que uma empresa venha a aderir ao regime do Supersimples. Assim, o valor foi definido com variação por estado, dependendo da participação no PIB brasileiro. Nos estados do Amapá e Roraima, o teto de faturamento passou a de R\$ 1,26 milhão. Nos estados do Acre, Alagoas, Mato Grosso do Sul, Pará, Piauí, Rondônia, Sergipe e Tocantins, o teto de faturamento passou a R\$ 1,8 milhão. Nos estados do Ceará, Maranhão e Mato Grosso, o limite de faturamento passou a R\$ 2,52 milhões e, nos outros estados e no Distrito Federal, o teto para fazer parte do Supersimples manteve-se nos R\$ 3,6 milhões. Além da tributação, outra mudança do Supersimples passou a ser a redução no tempo para abrir ou fechar uma empresa.

Logo, as Leis Complementares nº. 123/2006 e nº. 128/2006 e suas alterações posteriores trazem na sua concepção a indução à criação de um ambiente legal favorável aos pequenos negócios, podendo-se aferir, após vigência da LC nº. 123/2006, dentre outras conquistas, o aumento da taxa de sobrevivência dos pequenos negócios na região norte.

Reforça-se ao ambiente supracitado, o fato de que em 2014 o Acre se tornou o primeiro e único Estado a ter Agente de Desenvolvimento Territorial nomeado e capacitado em todos os seus municípios, em uma parceria com as prefeituras; criou, também, o Fórum Estadual da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, pelo Governo do Estado, através do Decreto nº. 8.433/2014, que, por sua vez, é uma instância onde se identifica as demandas dos empreendedores de pequenos negócios e formulam-se e implementam-se estratégias para atender essas necessidades; e, por fim, a efetivação da parceria entre o Sebrae Nacional, o Sebrae/AC e o Governo do Estado, por intermédio da Junta Comercial, visando a implantação da Rede Nacional para Simplificação do Registro e Legalização de Empresas e Negócios - REDESIM.

Enfim, cada vez mais os empreendedores têm despertados para a necessidade de se capacitar para a gestão de seus negócios, como ferramenta para aumentar a competitividade e tornar sustentável seu negócio, e, assim, o Sebrae/AC representa o principal parceiro desses empreendedores nesse desafio que é empreender no Brasil.

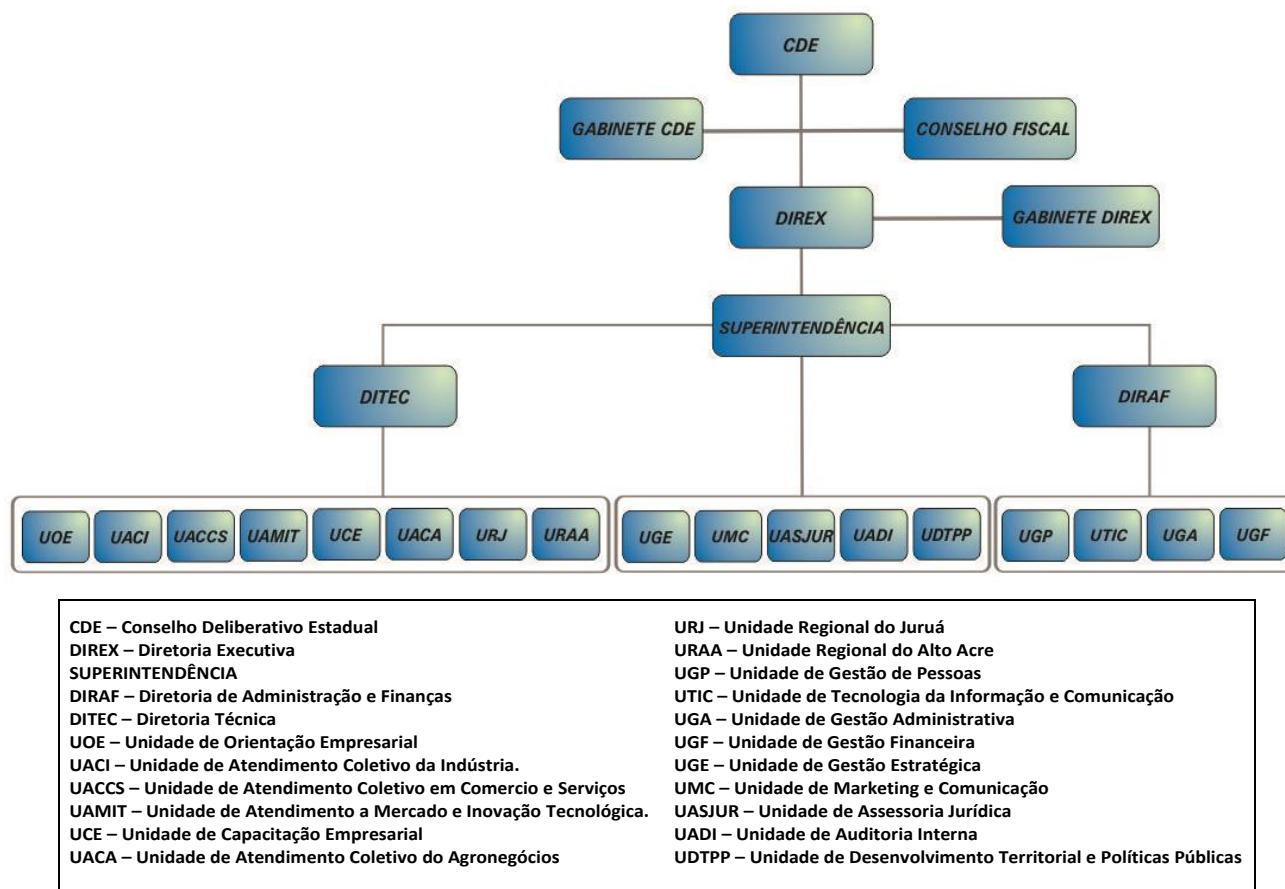
Todas estas ações levadas a efeito pelo Sebrae/AC e parceiros, junto à estrutura econômica dos territórios, principalmente naqueles que apresentam baixos indicadores socioeconômicos, contribuem extraordinariamente para a criação do desejável círculo virtuoso da economia.

2.4 Organograma

A estrutura básica de gestão da entidade é formada por um Conselho Deliberativo Estadual, um Conselho Fiscal e uma Diretoria Executiva. O Conselho Deliberativo Estadual é o órgão colegiado que detém o poder originário e soberano da Entidade; compõe-se de representantes de entidades vinculadas a pesquisa, desenvolvimento, associações comerciais, agricultura, comércio, indústria, instituições financeiras e o governo do Estado. O Conselho Fiscal é órgão de assessoramento do Conselho Deliberativo Estadual para assuntos de gestão patrimonial e financeira. A Diretoria Executiva é órgão de gestão administrativa, a quem compete, entre outras coisas, cumprir e fazer cumprir as diretrizes da Entidade; propor planos de trabalho ao Conselho Deliberativo Estadual e zelar por sua execução; e estabelecer normas internas de funcionamento.

A figura nº. 3 apresenta a estrutura organizacional da entidade, aprovado pelo Conselho Deliberativo Estadual do Sebrae/AC, em 25 de abril de 2013, através da Resolução Presi CDE nº. 198/2013.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO SEBRAE/AC



Fonte: Unidade de Auditoria Interna – UADI

Figura 3 – Estrutura Organizacional do Sebrae/AC

A estrutura organizacional da Entidade é composta por unidades de atendimento/gestão, assim distribuídas:

I – Conselho Deliberativo Estadual;

II – Conselho Fiscal;

III – Diretoria Executiva, composta pelo Diretor Superintendente, pela Diretora Técnica e pela Diretora de Administração e Finanças; e

IV – Gerências, Gerências Adjuntas, Assessorias vinculadas à Superintendência e às Diretorias, Chefias de Gabinete vinculadas ao Conselho Deliberativo Estadual e à Diretoria Executiva.

O Gabinete está subordinado à Diretoria Executiva.

Estão subordinadas à Superintendência:

- Unidade de Gestão Estratégica – UGE;
- Unidade de Marketing e Comunicação – UMC;
- Unidade de Assessoria Jurídica – UASJUR;
- Unidade de Auditoria Interna – UADI; e
- Unidade de Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas – UDTPP.

Estão subordinadas à Diretoria Técnica:

- a) Unidade de Orientação Empresarial – UOE;
- b) Unidade de Atendimento Coletivo Indústria - UACI;
- c) Unidade de Atendimento Coletivo em Comércio e Serviços – UACCS;
- d) Unidade de Acesso a Mercado e Inovação Tecnológica – UAMIT;
- e) Unidade de Capacitação Empresarial – UCE;
- f) Unidade de Atendimento Coletivo Agronegócios – UACA;
- g) Unidade Regional do Juruá – URJ; e
- h) Unidade Regional do Alto Acre – URAA.

Estão subordinadas à Diretoria de Administração e Finanças:

- a) Unidade de Gestão de Pessoas – UGP;
- b) Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação – UTIC;
- c) Unidade de Gestão Administrativa – UGA; e
- d) Unidade de Gestão Financeira – UGF.

Em complemento ao organograma da estrutura organizacional do Sebrae/AC, o Quadro nº. 6 demonstra as áreas/subunidades estratégicas da Entidade, com os seus respectivos gerentes/titulares responsáveis.

Quadro nº. 6 – Áreas e Subunidades Estratégicas

Áreas/Subunidades Estratégicas	Titular	Cargo	Período de Atuação
Diretoria da Superintendência	Mâncio Lima Cordeiro	Diretor Superintendente	De 01/01/2015 a 31/12/2015
<p>Competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Prover ampla leitura dos cenários em que opera o Sebrae/AC e detectar novas necessidades nos clientes potenciais, para fundamentar a pesquisa e o desenvolvimento de soluções; . Estabelecer, aprovar e disseminar diretrizes e prioridades estratégicas, em consonância com as estratégias emanadas do Sistema Sebrae; . Estabelecer instrumentos e mecanismos de monitoramento, coordenação e controle de desempenho e de resultados de projetos, processos e atividades desenvolvidos no Sebrae/AC, avaliando a efetividade da estratégia definida no direcionamento estratégico da Entidade; . Acompanhar e analisar os assuntos relativos à legislação e jurisprudência e zelar para que as ações do Sebrae/AC se desenvolvam de acordo com os preceitos legais; . Realizar estudos, pesquisas, produção de conhecimentos técnicos e estatísticas de interesse das micro e pequenas empresas, com vistas à ampliação e disseminação do conhecimento inclusive quando os impactos e influências das medidas econômicas ou mudanças no ambiente de negócios; . Gerar e apresentar ao Conselho Deliberativo Estadual documentos estratégicos que subsidiem a definição das atividades do Sebrae/AC; . Submeter a prestação de contas das atividades desenvolvidas à apreciação do Conselho Deliberativo Estadual, Conselho Fiscal aos órgãos de controle externo e interno. 			
UGE – Unidade de Gestão Estratégica	Elton Augusto Lima Pantoja	Gerente da Unidade / Analista Técnico II	De 01/01/2015 a 31/12/2015
<p>Competências: Desenvolve a gestão estratégica do Sebrae/AC como um processo que visa garantir mais efetividade no alcance dos resultados por meio da construção coletiva do Planejamento Estratégico. Sua tradução no Mapa Estratégico, além da concepção dos indicadores estratégicos locais, é o de monitoramento da estratégia e gerenciamento de projetos e atividades de forma mais eficiente para a concretização do Direcionamento Estratégico da Entidade. Possui os macroprocessos: gestão do planejamento, gestão do orçamento e estudos e pesquisas.</p>			
UMC – Unidade de Marketing e Comunicação	Clóvis Gonçalves Pereira	Gerente Indicado	De 02/02/2015 a 31/12/2015
<p>Competências: Tem por objetivo divulgar a atuação do Sebrae/AC, promovendo sua marca, programas, projetos, produtos e serviços aos seus clientes e à sociedade, ampliando a visibilidade institucional e o fortalecimento da imagem da Entidade.</p>			
UASJUR – Unidade de Assessoria Jurídica	Wanderley Soares Dantas	Gerente da Unidade / Analista Técnico I	De 01/01/2015 a 31/12/2015
<p>Competências: Esta unidade tem por objetivo prestar consultoria jurídica e assessoria judicial e extrajudicial à gestão do Sebrae/AC, na administração e defesa dos interesses da Entidade e na disponibilização de entendimentos jurídicos sobre a legislação pertinente.</p>			
UADI – Unidade de Auditoria Interna	Cezarinete Alves Izel	Gerente da Unidade / Analista Técnica II	De 01/01/2015 a 31/12/2015
<p>Competências: Esta unidade tem como função avaliar, através do acompanhamento, o processo de gestão em seus diversos aspectos, como governança corporativa, gestão de riscos e procedimentos de aderência às normas regulatórias. Também coordena e apoia as atividades das auditorias externas realizadas na Entidade, referentes às demonstrações financeiras, controles interno e as avaliações dos atos de gestão dos administradores.</p>			
UDTPP – Unidade de Desenv. Territorial e Políticas Públicas	Francisco Alves Bezerra	Gerente da Unidade / Analista Técnico II	De 01/01/2015 a 31/12/2015
<p>Competências: Esta unidade desenvolve o papel de contribuir, como articulador, formulador, mobilizador e indutor, para que o Sebrae se posicione institucionalmente no campo das Políticas Públicas, divulgando e aplicando seus produtos e serviços eficazmente, além de promover políticas de desenvolvimento local com base no fortalecimento dos pequenos negócios. Os seus macroprocessos são as políticas públicas e o desenvolvimento territorial.</p>			

DITEC – Diretoria Técnica	Sídia Maria Cordeiro de Sousa Gomes	Diretora Técnica	De 01/01/2015 a 31/12/2015
<p>Competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Desenvolver ações alinhadas à gestão estratégica orientada para resultado, de acordo com as diretrizes do Sebrae/AC; . Prospectar, planejar, coordenar e supervisionar a implantação e avaliação de projetos, processos e atividades previstas no Planejamento Plurianual, sob sua área de execução, aprovados pelo Conselho Deliberativo Estadual; . Prospectar, desenvolver e promover soluções adequadas às necessidades das micro e pequenas empresas; . Prospectar e selecionar parceiros que possam atuar complementando as ações do Sebrae/AC; . Estabelecer instrumentos e mecanismos de monitoramento, coordenação e controle de desempenho dos resultados de projetos, processos e atividades desenvolvidas na área técnica, avaliando impacto nas empresas beneficiárias de sua ação; . Coordenar a execução de ações de inovação de empreendedorismo visando ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas e dos candidatos a empresário; . Acompanhar os trabalhos desenvolvidos nas áreas setoriais do Sebrae/AC notadamente visando à capacitação das referidas áreas em soluções de micro e pequenas empresas. 			
UOE – Unidade de Orientação Empresarial	Soraya Neves de Menezes	Gerente da Unidade / Analista Técnico II	De 01/01/2015 a 31/12/2015
<p>Competências: A atuação da unidade é organizar e disseminar conteúdos de interesse empresarial, através da orientação técnica presencial, via atendimento na sede, através das ações itinerantes nos bairros e municípios do Estado, à distância por meio do centro de atendimento telefônico. Sempre com foco no potencial empreendedor, microempreendedor individual e, principalmente, na micro e pequena empresa. Além da orientação técnica, a unidade possui o programa Negócio a Negócio.</p>			
UACI – Unidade de Atendimento Coletivo Indústria	Carolina Lima Bezerra Gaia	Gerente da Unidade / Analista Técnico II	De 01/01/2015 a 31/07/2015
	Dikison Asfury Rodrigues	Gerente da Unidade / Analista Técnico I	De 01/08/2015 a 31/12/2015
<p>Competências: Esta unidade tem por objetivo promover as indústrias acrianas organizadas em núcleos setoriais e estimular o seu encadeamento produtivo nas regiões do Juruá e Alto e Baixo Acre. De forma a torná-las competitivas através da promoção da inovação, potencialização da conquista e ampliação de mercado, fortalecimento da cultura da cooperação e empreendedorismo e melhoria dos processos de gestão e de produção. Atua, prioritariamente, nos segmentos de confecções, marcenaria, padaria, gráfica e metal mecânico, além dos segmentos da construção civil, alimentos e bebidas atendidos através de projetos de parceiros.</p>			
UACCS – Unidade de Atendimento Coletivo em Comércio e Serviços	Aldemar dos Santos Maciel	Analista Técnico I	De 01/01/2015 a 31/12/2015
<p>Competências: Esta unidade é responsável em promover o fortalecimento das MPE e EI dos setores do comércio e serviços nas regiões do Juruá, Envira e Alto e Baixo Acre, atuando estrategicamente na organização e desenvolvimento principalmente dos segmentos de artesanato, cultura, arte, turismo e comércio varejista.</p>			
UAMIT – Unidade de Atendimento a Mercado e Inovação Tecnológica	Elizabeth Amélia Ramos Monteiro	Analista Técnico I	De 01/01/2015 a 31/12/2015
<p>Competências: Tem por objetivo promover e disseminar a cultura da inovação e da tecnologia e potencializar a conquista e ampliação de mercados, buscando a competitividade e sustentabilidade das empresas locais. Desenvolve também ações do programa Agente Local de Inovação – ALI. Possui uma forte interação com as demais unidades fins contribuindo para o alcance dos resultados previstos nos projetos de atendimento.</p>			
UCE – Unidade de Capacitação Empresarial	Marylin Lyra Lima	Gerente da Unidade / Analista Técnico II	De 01/01/2015 a 31/12/2015
<p>Competências: Compete à unidade prover aos clientes do Sebrae/AC conhecimentos através de soluções de informação, consultoria e educação na área de gestão empresarial, bem como incentivar a criação de novos negócios por meio da disseminação da cultura empreendedora e da cooperação, fortalecer a gestão das MPE's e Empreendedores Individuais e disseminar a cultura empreendedora na Educação Básica de Jovens e Adultos. Entre suas atividades concentra o produto Educação e o Programa Sebrae Mais.</p>			

UACA-Unidade de Atendimento Coletivo Agronegócios	Nilton Luiz Cosson Mota	Gerente Indicado da Unidade	De 01/03/2015 a 31/12/2015
Competências: Compete a esta unidade promover o desenvolvimento do agronegócio no Estado do Acre, atuando com ênfase nos segmentos de piscicultura, leite, pecuária, fruticultura, produtos orgânicos e floricultura, nas regiões do Alto e Baixo Acre, Purus e Juruá.			
URJ – Unidade Regional do Juruá	Manuel Orleilson Ferreira da Silva	Gerente Indicado da Unidade Regional	De 02/02/2015 a 31/12/2015
Competências: Compete a esta unidade atender ao público do Sebrae/AC nas regionais do Vale do Juruá e do Tarauacá/Envira, promovendo a aplicação dos produtos e serviços da Entidade, com vistas ao desenvolvimento dos pequenos negócios nos setores industrial, comercial, agronegócio e de serviço, com ênfase no fomento ao empreendedorismo.			
URAA – Unidade Regional do Alto Acre	Jorge Saady Filho	Gerente da Unidade Regional / Analista Técnico I	De 01/01/2015 a 31/12/2015
Competências: Compete a esta unidade atender ao público do Sebrae/AC na regional do Alto Acre. Com o objetivo de promover a aplicação dos produtos e serviços da Entidade, com vistas ao desenvolvimento dos pequenos negócios nos setores industrial, comercial, agronegócio e de serviço, com ênfase no fomento ao empreendedorismo nos municípios de Brasília, Epitaciolândia, Xapuri e Assis Brasil.			

DIRAF – Diretoria de Administração e Finanças	Rosa Satiko Nakamura	Diretora de Administração e Finanças	De 01/01/2015 a 31/12/2015
<p>Competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Desenvolver ações alinhadas à gestão estratégica orientada para resultado de acordo com as diretrizes do Sebrae/AC; . Promover e administrar os recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos e de logística, com vistas ao funcionamento e cumprimento da missão do Sebrae/AC; . Implantar, aperfeiçoar e operacionalizar o sistema de informações gerenciais, de natureza administrativa financeira, para habilitar decisões e suprir ações de planejamento; . Prospectar, planejar, coordenar e supervisionar a implantação e avaliação de projetos, processos e atividades previstas no Planejamento Plurianual, sob sua área de execução, aprovados pelo Conselho Deliberativo Estadual; . Estabelecer instrumentos e mecanismos de coordenação e controle de desempenho dos resultados de projetos, processos e atividades desenvolvidas na área administrativa e financeira; . Formalizar, publicar e divulgar as normas internas de funcionamento do Sebrae/AC e os instrumentos que apoiam o sistema de gestão, como manuais de procedimentos e modelos de operação; . Promover informações para elaboração, controle e gestão orçamentária e financeira do Sebrae/AC; . Proceder ao acompanhamento e à análise das prestações de contas dos programas e projetos executados; 			
UGP – Unidade de Gestão de Pessoas	Fábio Silva de Oliveira	Gerente da Unidade / Analista Técnico I	De 01/01/2015 a 31/12/2015
Competências: Tem por objetivo operacionalizar a estratégia de gestão de pessoas, incluindo o desenvolvimento de competências, alinhados aos objetivos organizacionais do Sebrae, com vistas à promoção de uma cultura de resultado. Desenvolve os macroprocessos: folha de pagamento, operacionalização do sistema de gestão de pessoas e programa de qualidade de vida.			
UTIC - Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação	Marcos Antônio Gomes de Oliveira	Gerente da Unidade / Analista Técnico III	De 01/01/2015 a 31/12/2015
Competências: Promove o desenvolvimento, manutenção e suporte em sistema de tecnologia de informação buscando a efetiva gestão da informação. Desenvolve os macroprocessos de sistemas, banco de dados, suporte, infraestrutura e segurança.			
UGA – Unidade de Gestão Administrativa	Nilson Afonso da Silva	Gerente Indicado	De 14/01/2015 a 31/10/2015

	Maria Antônia Inácio Moraes	Gerente da Unidade / Analista Técnico II	De 10/11/2015 a 31/12/2015
Competências: Esta unidade tem por responsabilidade as atividades de suporte às ações operacionais do Sebrae/AC, especificamente no que se refere à contratação de serviços técnicos especializados e de natureza contínua, aquisição de materiais e equipamentos, suporte e fornecimento de estrutura para o desenvolvimento dos projetos finalísticos e manutenção das instalações físicas da Entidade. Desenvolve os macroprocessos: aquisição de bens e serviços, diárias e passagens, suporte operacional e patrimônio.			
UGF – Unidade de Gestão Financeira	Jersey James da Costa	Gerente da Unidade / Analista Técnico I	De 01/01/2015 a 31/12/2015
Competências: Esta unidade é desenvolvedora de atividades de suporte as atividades operacionais do Sebrae/AC. Tem como responsabilidade a manutenção do sistema de informação e dados de fluxos monetários, convênios, objetivando a integridade financeira contábil e patrimonial, fortalecendo as mutações de dados em informações capazes de monitorar a situação financeira, de forma a auxiliar na definição do planejamento e estratégia da Entidade. Possui os macroprocessos: contabilidade, convênio e tesouraria.			

Fonte: Unidade de Auditoria Interna - UADI

2.5 Macroprocessos Finalísticos

Os macroprocessos do Sebrae/AC são divididos em Processos de Negócio (Finalísticos), de Apoio (Suporte) e de Gestão (Gerenciais), apresentados no Quadro nº. 7 - Distribuição por Processos de Negócio e Processos de Apoio.

Quadro nº. 7 - Distribuição por Processos de Negócio, Processos de Apoio e de Gestão

Macro processos	Descrição	Produtos e Serviços	Principais Clientes	Subunidades Responsáveis
Processos de Negócio- Processos Finalísticos da Instituição, que representam as atividades essenciais desempenhadas pela organização para o cumprimento da missão.				
Atendimento Coletivo	Processos que envolvem atendimento ao público alvo do Sebrae em grupo setorial, através de projetos.	Informação; Orientação Técnica; Consultorias; Cursos; Palestras; Oficinas; Seminários; Rodadas de Negócios; Missões e caravanas; Feiras; Pesquisas e diagnósticos.	Público do Sebrae: Empresa de pequeno porte; Microempresa; Empreendedor Individual; Produtor Rural; Potencial Empresário; Potencial Empreendedor.	UACCS UACI UACA UOE UAMIT
Atendimento Individual	Processos de atendimento ao público de forma individual. Público que procura o Sebrae ou que é contatado pelo Sebrae para conhecê-lo e participar de algum produto/serviço da Instituição			UOE UCE

Processos de Apoio – Processos de Suporte, que prestam suporte aos processos de negócio, subsidiando a execução dos mesmos.				
• Gestão Administrativa	<p>Gerencia as solicitações de compras, cotações, ordens de compras e notas de entradas.</p> <p>Aquisição de materiais/produtos, cadastro de fornecedores, negociação de compras, controle de compras e estoque.</p> <p>Gerencia o Transporte</p> <p>Gerencia o Almoxarifado</p>	<p>Com o mapeamento que será realizado em 2016 serão identificadas e listadas as saídas de cada processo.</p> <p>De forma geral, as principais saídas dos processos de apoio são: produtos e serviços adquiridos; infraestrutura adequada para a execução dos processos finalísticos; recrutamento e seleção de pessoal; realização de pagamentos a fornecedores e força de trabalho; peças de comunicação para clientes e força de trabalho.</p>	Todas as Unidades Gerenciais do Sebrae Fornecedores (de Bens e Serviços e Credenciados)	UGA
• Orçamento	Processo de estabelecimento de metas orçamentárias, acompanhamento e avaliação de desempenho	<p>Com o mapeamento que será realizado em 2016 serão identificadas e listadas as saídas de cada processo.</p> <p>De forma geral, as principais saídas dos processos de apoio são: produtos e serviços adquiridos; infraestrutura adequada para a execução dos processos finalísticos; recrutamento e seleção de pessoal; realização de pagamentos a fornecedores e força de trabalho; peças de comunicação para clientes e força de trabalho.</p>	Todas as Unidades Gerenciais do Sebrae	UGF
Gerenciamento de credenciados	<p>Credenciamento e Seleção</p> <p>Capacitação</p> <p>Integração</p> <p>Monitoramento e avaliação do credenciado</p> <p>Identificação e análise de necessidades e expectativas do credenciados</p>		Credenciados; UACCS; UACI; UACA; UOE; UAMIT; UCE; UGA UADI; UGF	UCE
Gestão Administrativa	<p>Gerencia as solicitações de compra, cotações, ordens de compra e notas de entrada;</p> <p>Aquisição de materiais/produtos, cadastro de fornecedores, negociação de compras, controle de compras e estoque;</p> <p>Gerencia o Transporte;</p> <p>Gerencia o Almoxarifado.</p>		Todas as Unidades Gerenciais do Sebrae Fornecedores (de Bens e Serviços e Credenciados)	UGA
Orçamento	Processo de estabelecimento de metas orçamentárias, acompanhamento e avaliação de desempenho.		Todas as Unidades Gerenciais do Sebrae	UGF
Auditoria	Processos de controle da empresa, com a finalidade de verificar se este oferece proteção aos ativos e confiabilidade nas informações e dados de natureza gerencial. Assim como para avaliar a eficiência operacional dos procedimentos/atividades e verificação de adesão às diretrizes estabelecidas pela administração.		CDE DIREX	UADI

Comunicação e marketing	Processos que visam influenciar, persuadir ou informar os clientes e o próprio mercado a existência e, principalmente, a necessidade de compra do produto/serviço da empresa.		Todas as Unidades Gerenciais do Sebrae DIREX CDE	UMC
Gestão de Pessoas	Processo para a inclusão de novas pessoas na empresa. Incluem o recrutamento e a seleção de pessoas; Processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão desempenhar dentro da empresa; Processos utilizados com intuito de satisfazer e incentivar as pessoas em suas necessidades individuais. No qual é incluído, remuneração, benefícios e recompensas; Processos que tem como intuito capacitar e aumentar o desenvolvimento profissional e pessoal, no qual são incluídos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas; Processos que tem como objetivo criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, de modo que estas sejam incluídas com segurança e qualidade de vida, relações sindicais e disciplina; Processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e a partir disso verificar seus resultados.		Todas as Unidades Gerenciais do Sebrae DIREX CDE	UGP
Processos de Gestão				
Governança Corporativa	Processos que visam aumentar a probabilidade dos fornecedores de recursos garantirem para si o retorno sobre seu investimento; recuperar e garantir a confiabilidade na empresa pelas partes interessadas; Incentivos e monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas.		Público do Sebrae: Empresa de pequeno porte; Microempresa; Empreendedor Individual; Produtor Rural; Potencial Empresário; Potencial Empreendedor; Parceiros e Fornecedores	DIREX
Gestão da Estratégia	Processos que envolvem análise do ambiente; Estabelecimento de diretrizes organizacionais; Formulação de estratégia organizacional; implementação da estratégia organizacional; e o controle estratégico.		Todas as Unidades Gerenciais do Sebrae; DIREX e CDE.	UGE
Gestão para Excelência	Processos de melhoria da gestão, dos processos e controle e adoção do modelo de excelência.		Todas as Unidades Gerenciais do Sebrae; DIREX e CDE.	DIREX UADI

3 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL

3.1 Planejamento Organizacional

A estratégia de atuação do Sebrae/AC foi revisada para o período de 2015 a 2018, porém foi mantida na sua estrutura inicial. Houve apenas a readequação do texto de um objetivo estratégico e alterações das prioridades locais, compondo um mapa estratégico local alinhado à estratégia do sistema Sebrae, com uma estratégia mais focada e integrada, voltada, principalmente, para a melhoria do atendimento com foco no resultado para o cliente. Em relação ao planejamento plurianual anterior foi retirada uma prioridade, percebida como formas de atendimento (abordagem), e outra pela sua colidência com um objetivo estratégico, com ações perpassando por vários projetos, sem vinculação exclusiva.

Para o exercício em questão foram previstos maiores investimentos nos projetos de abordagem territorial, com aumento de 41% em relação ao PPA anterior, ocasionado principalmente pela proposta de projetos de Desenvolvimento Econômico Territorial, no intuito da diversificação do atendimento com soluções eficientes. Houve, também, significativo aumento de 66% na previsão de investimentos em projetos da tipologia setor segmento, em comparação ao PPA anterior, evidenciando o foco no desenvolvimento dos segmentos empresariais coletivos e organizados.

Em se tratando de investimentos setoriais, os maiores investimentos foram previstos para os setores do comércio e da indústria. O primeiro justifica-se pelo maior número de empresas no Estado, com grande participação na economia local. O segundo em razão do alinhamento ao atual plano de desenvolvimento do Estado do Acre e ao maior número de investimentos de parceiros. Destaque, também, para o crescimento substancial de investimentos no setor de serviços, seguindo a linha da expansão deste setor no Estado do Acre e no País. Também se planejou um maior equilíbrio dos atendimentos de forma proporcional entre EI, ME e EPP, de acordo com suas representações de público alvo.

Para elaboração do planejamento estratégico de 2015, o Sebrae/AC focou no envolvimento das instituições parceiras, principalmente as do âmbito do Conselho Deliberativo Estadual - CDE, este como legítimo representante do segmento empresarial, do poder público e dos agentes de desenvolvimento local. Para tanto, foi montado um plano com uma agenda de reuniões de planejamento, envolvendo tanto as unidades internas quanto destas com as entidades parceiras.

De início, foram comunicadas as novas diretrizes para o planejamento estratégico 2015/2018 e orçamento 2015 a todos colaboradores envolvidos no processo. Posteriormente, buscou-se a participação do Conselho Deliberativo Estadual - CDE, com a apresentação das diretrizes supracitadas e do calendário de elaboração do planejamento, inicialmente aprovado pela Diretoria Executiva e, por conseguinte, referendada pelo Conselho. Este, por sua vez, também debateu a estratégia de atuação do Sebrae/AC com algumas propostas de ampliação e intensificação do apoio a segmentos econômicos considerados prioritários. A partir da definição das propostas consolidadas e articulação do conselho, realizaram-se as oficinas de planejamento, divididas em 3 temas: Agronegócios, Comércio/Serviços e Indústria. As oficinas foram realizadas com a participação das principais lideranças empresariais, representantes das secretarias estaduais do poder executivo, ligadas diretamente aos setores produtivos do Estado, e demais entidades parceiras. Essas oficinas visaram catalisar, identificar as melhores alternativas de atendimento do Sebrae junto aos segmentos priorizados pelo Estado do Acre, novas oportunidades de atuação, demandas do mercado e clientes, evitar sobreposição de ações com os parceiros, potencializar o apoio institucional, articular novas parcerias e fomentar demais iniciativas necessárias à obtenção de resultados.

Nestas oficinas, sob a responsabilidade dos gerentes das unidades finalísticas do Sebrae/AC, foram efetuadas apresentações dos dados socioeconômicos do Estado e dos dados secundários por setor/segmento, além da apresentação da metodologia GEOR, referência para a elaboração dos projetos, e do novo Mapa Estratégico do Sebrae/AC, principal balizador das propostas. Ainda nestas oficinas, foi

realizado um levantamento de informações dos parceiros: território e setores de interesse de atuar no horizonte dos anos do planejamento.

A partir desta primeira fase do planejamento o processo foi ampliado, evoluindo para as reuniões de discussão por segmento para construção das propostas dos projetos com a participação dos técnicos das entidades parceiras e possíveis clientes. Nestas reuniões segmentadas foram apresentados os delineamentos preliminares dos setores/segmentos, além das informações das necessidades dos segmentos elencadas na Oficina Geral, bem como os produtos/soluções do Sebrae. Finaliza-se com uma construção estrutural dos projetos, que, posteriormente, passam pela análise da Diretoria Executiva do Sebrae/AC.

Como resultado deste planejamento, obteve-se a validação da carteira de projetos do PPA 2014-2017 com 49 projetos, sendo 39 de Atendimento e 10 Projetos Internos. Dos projetos de atendimento, 09 construídos na tipologia setorial, 15 de setor/segmento, 09 projetos territoriais, 05 transferidores e 01 de encadeamento produtivo. Na categoria de projetos internos, 03 projetos na tipologia de desenvolvimento de produtos e serviços, 02 de articulação institucional, 01 de construção e reformas e 04 de gestão operacional. Do total de projetos, foram construídos 11 projetos novos para o exercício de 2015, sendo 01 de tipologia setorial, 03 de setor/segmento, 03 de territorial, 01 de produtos e serviços e 03 projetos de gestão operacional.

Estes projetos foram definidos a partir dos objetivos estratégicos da Entidade, com a vinculação dos mesmos através de ações e valores aplicados. Dentre os projetos planejados para o período, destacaram-se 06 projetos novos, entre eles, um para atender uma iniciativa de Desenvolvimento Econômico Territorial na região do Juruá, um projeto de atendimento ao segmento de artesanato, um para atender novas empresas de *start up*, e 03 projetos internos para o desenvolvimento de lideranças, desenvolvimento de fornecedores e modernização da tecnologia da informação.

A partir da definição dos desafios do Sebrae/AC, desenvolveu-se um trabalho de priorização dos objetivos estratégicos para o PPA 2015/2018. Esses objetivos demonstram as escolhas adotadas pelo Sebrae/AC para promover maiores conquistas e resultados que beneficiarão os pequenos negócios para o horizonte do Planejamento Plurianual. Do conjunto de 07 objetivos na perspectiva de processos, foram priorizados 03, durante a elaboração do planejamento estratégico, que receberam maior número de contribuição dos projetos, respectivamente:

- P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente;
- P4 - Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios;
- P3 – Promover a educação e a cultura empreendedora.

Do conjunto de 04 objetivos na perspectiva de recursos (gestão interna), foram priorizados 02 que receberam maior número de investimentos internos:

- R3 - Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e o atendimento dos clientes;
- R1 - Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.

3.1.1 Descrição Sintética dos Objetivos do Exercício

O Sistema Sebrae redefiniu o seu Direcionamento Estratégico para o período de 2013 a 2022, com o objetivo de rever e reafirmar os conceitos fundamentais da organização, e orientar a atuação das Unidades Estaduais e do Sebrae Nacional, estabelecendo de maneira sistematizada um caminho para a excelência

no apoio ao desenvolvimento dos pequenos negócios. Este novo direcionamento teve como base o aprendizado com os direcionamentos estratégicos propostos anteriormente. Naquele mesmo período, o Sebrae/AC constatou a necessidade de repensar sua estratégia de atuação, redefinindo seus objetivos estratégicos e as prioridades estratégicas locais, compondo um mapa estratégico local alinhado à estratégia do Sebrae/NA. Construiu-se, então, um Mapa Estratégico mais simplificado com um conjunto de 13 objetivos, (contrapondo-se ao anterior que possuía 21 objetivos).

Consequentemente, como parte da agenda de revisão das estratégias para o exercício de 2015/2018, o Sebrae no Acre realizou, durante o ano de 2014, um Fórum de Desdobramento da Estratégia, revendo seus objetivos, prioridades e definindo os indicadores e metas do mapa estratégico. Assim sendo, houve uma alteração exclusivamente no objetivo estratégico “Contribuir com a conscientização do uso sustentável dos recursos naturais”, que ficou com uma nova redação, passando a “Contribuir com a conscientização do uso racional dos recursos disponíveis”, com a proposta de se incentivar a aplicação de soluções disponíveis para o desenvolvimento de processos sustentáveis, com foco no desenvolvimento socioeconômico dos clientes e não mais exclusivamente no pilar ambiental.

Este Mapa demonstra a síntese da estratégia do Sebrae/AC para os próximos anos. No topo do mapa estão posicionadas: a missão, que é a razão de existir do Sebrae, a visão de futuro, que demonstra a direção mestra dos objetivos estratégicos organizados em três perspectivas – Partes Interessadas, Processos e Recursos, além do posicionamento da marca, que orienta a estratégia de comunicação.

Os objetivos estão agrupados no Mapa a seguir, conforme o Tema Estratégico ao qual contribuem, representando o foco e os pontos relevantes da estratégia no contexto do negócio:

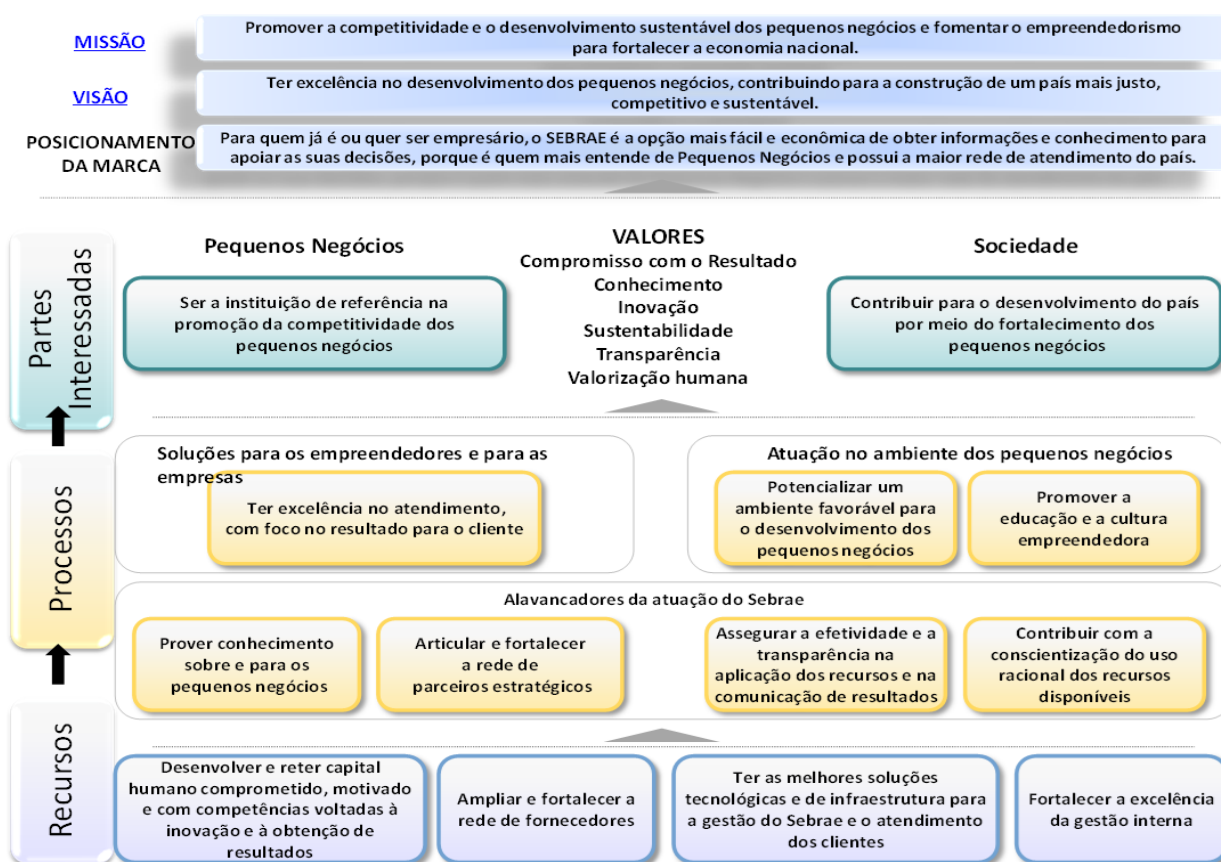


Figura nº. 4 – Mapa Estratégico do Sebrae/AC

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica – UGE

O processo de Construção do Plano Plurianual do PPA 2015/2018 foi bastante participativo, principalmente, em função da nova sistemática de avaliação do desempenho em gestão adotado por todo o sistema Sebrae, por meio do Programa Sebrae de Excelência na Gestão.

3.1.1.1 Objetivos Estratégicos

A execução física e financeira dos objetivos estratégicos e das ações do plano da Entidade para o exercício de 2015 se encontram no Quadro a seguir:

Quadro nº. 8 – Execução Orçamentária por Objetivo Estratégico

Estratégia Atuação	Previsto Original	Previsto Ajustado	Total Executado	% Executada	% Participação
P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	14.368.672	15.566.281	14.211.844	91,30%	82,29%
P2 - Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios	280.319	1.983.399	1.110.062	55,97%	6,43%
P3 - Promover a educação e a cultura empreendedora	263.960	371.280	330.706	89,07%	1,91%
P4 - Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios	2.244.580	578.041	339.384	58,71%	1,97%
P5 – Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.	99.797	102.580	87.908	85,70%	0,51%
R1 - Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados	200.000	180.000	179.306	99,61%	1,04%
R2 - Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores	95.000	95.000	78.599	82,74%	0,46%
R3 - Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e o atendimento dos clientes	10.376.800	236.934	214.134	90,38%	1,24%
R4 - Fortalecer a excelência da gestão interna	300.000	798.000	718.243	90,01%	4,16%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

Os objetivos estratégicos com menores desempenhos representam apenas 8,86% do total dos investimentos por objetivo, não influenciando no desempenho da Entidade para o alcance de sua estratégia. Destes objetivos, o P2 – “Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios” alcançou apenas 55,97% devido a execução parcial do Projeto “Implantação da REDESIM no Estado do Acre”, que foi iniciado no mês de março de 2015 e não teve tempo hábil para execução de todas as atividades devido a dependência de contratações complexas. A criação do projeto

supracitado, após o início do exercício, explica a grande diferença entre a coluna do previsto original e previsto ajustado.

O objetivo P4 – “Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios” obteve um desempenho apenas de 58,71% em razão do baixo desempenho do projeto estruturante da Região Norte de título “Pirarucu II”, de tipologia de “Desenvolvimento de Produtos e Serviços”, que teve várias ações adiadas para o exercício seguinte, acordadas entre os gestores do projeto da região norte e a sua coordenação nacional, haja vista algumas peculiaridades na criação de alevinos. Ao mesmo tempo, a redução dos valores entre o previsto original e o previsto ajustado se deu em razão do encerramento precoce do projeto “AC – Sebrae Negócios”, que foi planejado com o total de R\$ 1.631.480,00 (sendo 70% de recursos oriundos da receita de Contribuição Social do Sebrae/NA e 30% como Receita de Contribuição Social Ordinária), devido a não aprovação dos recursos de Receita de CS do Sebrae/NA.

Por fim, o objetivo R2 – “Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores” obteve desempenho abaixo do esperado em razão da economicidade dos valores previstos no “Programa Sebrae de Excelência na Gestão – AC”.

Por outro lado, o objetivo R3 – “Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e o atendimento dos clientes” obteve um percentual de aplicação de recursos próximo ao previsto, com execução em torno de 90%, porém houve uma redução substancial dos recursos deste objetivo, em torno de R\$ 10 milhões pelo fato do adiamento da execução de 02 (dois) projetos internos: projeto “Nova Sede do Sebrae no Acre”, adiado a sua execução face à necessidade de readequação do projeto de construção da nova sede do Sebrae/AC, tendo em vista o tempo parado da obra, as necessidades da atual estrutura organizacional, além de adaptações relacionadas à sustentabilidade, por meio de iluminação natural, geração alternativa de energia, reaproveitamento de água, acessibilidade, entre outras. Outro projeto que influenciou esta redução foi o projeto “Modernização da Tecnologia da Informação-PMTI”, que foi encerrado prematuramente devido a sua dependência da conclusão do projeto de construção da nova sede.

Dos objetivos estratégicos priorizados pelo Sebrae/AC, o “P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente” foi destacado o objetivo com maior volume de investimentos, detendo 82,29% do total de investimentos por objetivo estratégico, tendo alcançado um bom nível de execução de 91,30%. De um modo geral, este objetivo se caracterizou como o principal objetivo estratégico, com a maior concentração de projetos, maiores recursos, bem como pela sua importância para o alcance da missão da instituição. Vale ressaltar a boa execução deste objetivo estratégico, mesmo com a dificuldade para a execução dos projetos pelo Sebrae/AC, em consequência da adversidade climática enfrentada no início do ano com as cheias dos rios e o consequente alagamento de 11 municípios do estado que atingiu um elevado número de pequenos negócios, gerando uma crise econômica local, afetando negativamente a realização de algumas ações do Sebrae/AC.

3.1.1.2 Prioridades Estratégicas

As Prioridades Estratégicas locais passaram por uma revisão nos níveis estratégicos e táticos da instituição, durante o Fórum de Desdobramento da Estratégia, quando também foram revistas as prioridades estratégicas, de forma a redefinir o foco em alguns segmentos econômicos prioritários no Estado do Acre, alinhando-se ao plano de desenvolvimento do Governo Estadual e readequação ao direcionamento estratégico.

A base para redefinição das prioridades foi o foco do Estado em setores/regiões, segmentação de clientes, ambiente dos pequenos negócios e o próprio ambiente do Sebrae local.

Em relação ao Planejamento Plurianual anterior houve a retirada de 02 (duas) prioridades, sendo uma percebida como formas de atendimento (abordagem) e outra pelo entendimento de manutenção apenas como objetivo estratégico pelo fato de seu conteúdo perpassar por vários projetos, sem vinculação exclusiva de alguns projetos. Por outro lado, 06 (seis) prioridades passaram por alteração em seu conteúdo para readequação aos novos direcionamentos, como redefinição de segmentos em alguns setores, além da revisão de atuação em territórios em geral, por meio das soluções de incentivo ao pequeno negócio, e não mais exclusivamente em território de baixo IDH. Pelo lado das prioridades internas, alterou-se o foco na gestão de resultados para a incorporação da cultura da excelência como diferencial competitivo, assim como no incentivo ao capital humano passando do foco na melhoria do clima organizacional para o desenvolvimento de competências voltadas para a estratégia da instituição.

Assim, foram definidas 12 prioridades, com especificação dos setores, definição de novos segmentos adequando-os aos atuais investimentos públicos/privados no estado, além da readequação das prioridades internas para o foco na cultura da excelência e no desenvolvimento do copo funcional.

Desta forma, as prioridades setoriais e as demais voltadas para o mercado foram definidas em:

- Promover o fortalecimento das MPE e MEI do setor do comércio varejista nas regiões do Juruá, Tarauacá/Envira, Baixo e Alto Acre.
- Promover o fortalecimento dos pequenos produtores rurais que atuam no setor de agronegócios com foco nos segmentos de piscicultura, agricultura familiar, pecuária de leite, fruticultura e produtos orgânicos, nas regiões do Baixo e Alto Acre, Purus e Juruá.
- Promover a melhoria da qualidade do produto das MPE, MEI e potenciais empresários que atuam no setor de serviços, com ênfase no segmento de cultura e turismo, nas regiões do Juruá, Tarauacá/Envira, Baixo e Alto Acre.
- Aumentar a eficiência produtiva das MPE industriais, com ênfase nos segmentos de confecções, panificação, metal mecânico e moveleiro, nas regiões do Juruá e Alto e Baixo Acre.
- Disseminar a cultura empreendedora e estimular o desenvolvimento de novos negócios no Estado do Acre.
- Melhorar a qualidade e ampliar o atendimento às demandas territoriais, através de produtos e serviços que incentivem o desenvolvimento dos pequenos negócios.
- Aprimorar o ambiente legal das MPE em todos os municípios, através da implementação da Lei Geral.

As prioridades estratégicas que atendem às perspectivas internas da Entidade foram definidas em:

- Promover a incorporação da cultura da excelência como fator de diferencial competitivo.
- Promover o planejamento e o desenvolvimento contínuo do corpo funcional nas competências focadas na estratégia da instituição.
- Melhorar a infraestrutura da Entidade com soluções modernas e eficazes.

No Quadro nº. 9 apresenta-se a análise da execução orçamentária por prioridade local.

Quadro nº. 9 – Análise da Execução Orçamentária por Prioridade Local

Estratégia Atuação	Previsto Original	Previsto Ajustado	Total Executado	% Executada	% Participação
Aprimorar o ambiente legal das MPE em todos os municípios, através da implementação da Lei Geral.	280.319	1.983.399	1.110.062	55,97%	8,17%
Aumentar a eficiência produtiva das MPE industriais, com ênfase nos segmentos de confecções, panificação, metal mecânico e moveleiro, nas regiões do Juruá e Alto e Baixo Acre.	3.253.913	2.998.232	2.811.825	93,78%	20,70%
Disseminar a cultura empreendedora e estimular o desenvolvimento de novos negócios no Estado do Acre.	263.960	371.280	330.706	89,07%	2,43%
Melhorar a infraestrutura da instituição com soluções modernas e eficazes.	10.376.800	236.934	214.134	90,38%	1,58%
Melhorar a qualidade e ampliar o atendimento às demandas territoriais, através de produtos e serviços que incentivem o desenvolvimento dos pequenos negócios.	2.696.800	4.587.767	4.192.277	91,38%	30,86%
Promover a incorporação da cultura da excelência como fator de diferencial competitivo.	300.000	153.000	102.428	66,95%	0,75%
Promover a melhoria da qualidade do produto das MPE, MEI e potenciais empresários que atuam no setor de serviços, com ênfase no segmento de cultura e turismo, nas regiões do Juruá, Tarauacá/Envira, Baixo e Alto Acre.	1.255.710	2.236.155	2.086.513	93,31%	15,36%
Promover o desenvolvimento do corpo funcional nas competências essenciais à execução da estratégia da instituição.	200.000	180.000	179.306	99,61%	1,32%
Promover o fortalecimento das MPE e MEI do setor do comércio varejista nas regiões do Juruá, Tarauacá/Envira, Baixo e Alto Acre.	3.670.304	1.550.637	1.477.442	95,28%	10,88%
Promover o fortalecimento dos pequenos produtores rurais que atuam no setor de agronegócios com foco nos segmentos de piscicultura, agricultura familiar, pecuária de leite, fruticultura e produtos orgânicos, nas regiões do Baixo e Alto Acre, Purus e Juruá	1.944.635	1.162.051	1.080.411	92,97%	7,95%
Totais	24.242.441	15.459.455	13.585.104		100%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

De um modo geral, não houve oscilação significativa no que se refere à composição da execução orçamentária em relação à previsão dos investimentos por prioridade local, à exceção da prioridade de disseminar a cultura empreendedora e estimular o desenvolvimento de novos negócios no Estado do Acre, que apresentou um desempenho de apenas 62,6% devido, principalmente, a execução parcial dos recursos do Edital Sebrae UCE nº. 001/2013 - Educação Empreendedora nas IES. Neste nível de execução, outra prioridade foi a de promover o fortalecimento dos pequenos produtores rurais que atuam no setor de agronegócios, que alcançou apenas 60,74%. Esta baixa execução diz respeito à dificuldade encontrada

para executar as ações, dado a especificidade do setor, com barreiras operacionais (infraestrutura de acesso), consequência da adversidade climática ocorrida no início do exercício em análise.

3.1.2 Estágio de Implementação do Planejamento Estratégico

O planejamento do Sistema Sebrae é plurianual, com horizonte de quatro anos. Assim, levado a efeito, recursos são dimensionados e alocados a partir de estratégias de atuação coerentes com a realidade local e compatível com o Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae. Entre seus princípios, prevê a avaliação sistemática do alcance dos resultados para aperfeiçoar a atuação das unidades, de forma a medir a eficiência, a eficácia e a efetividade da sua atuação.

Os planos plurianuais e os orçamentos do primeiro ano do PPA das unidades da federação são revisados e submetidos anualmente à aprovação dos respectivos Conselhos Deliberativos Estaduais - CDE. No primeiro ano, em função de possíveis alterações de cenário, é revisada toda a carteira de projetos e atividades do último PPA, definindo-se a estratégia de atuação, as prioridades, os resultados e metas para aquele período de gestão. Nos demais anos, a revisão ocorre em função das alterações conjunturais de cenário, e eventuais mudanças de rota na estratégia adotada, que poderão alterar em maior ou menor escala o PPA. A cada ano é incorporado mais um ano ao PPA, de modo a preservar a visão de médio prazo (quatro anos) e garantir o alcance dos objetivos estratégicos. As metas propostas e resultados alcançados para o período vigente é evidenciados através de relatórios específicos.

Portanto, tomando como base estas premissas, o Sebrae/AC elaborou seu PPA 2015-2018 tendo como referência o sistema de gestão *Balanced Scorecard* - BSC, que permitiu o desdobramento da estratégia em objetivos, prioridades, linha de atuação e projetos, bem como definição de metas e indicadores para cada objetivo estratégico, de forma a monitorar os estágios de implementação deste.

Baseado na estrutura de projetos de atendimento que permita a aplicação de serviços e soluções orientadas a resultados, o Sebrae/AC estabeleceu um plano de trabalho que contemplou o atendimento das necessidades dos diversos segmentos econômicos selecionados em cada uma das 05 macrorregiões do Estado. Assim sendo, foi validada uma carteira de projetos com 49 projetos para o período de 2015 a 2018, com maiores investimentos nas carteiras de comércio e da indústria. No entanto, exclusivamente para 2015 foi elaborado um plano de trabalho com 44 projetos, sendo 33 continuados de planejamentos passados e 11 projetos novos. Os demais projetos previram início entre 2016 e 2018.

Os resultados dos projetos e dos indicadores estratégicos, que permitem a avaliação sistemática das fases de implementação do planejamento estratégico, estão descritos nos itens deste RG: 3.3. Desempenho Orçamentário, 3.4. Desempenho operacional e 3.5. Apresentação e análise de indicadores de desempenho

3.1.3 Vinculação dos Planos da Unidade com as Competências Institucionais e Outros Planos

O plano estratégico do Sebrae/AC de atuar através de uma estrutura de projetos de atendimento que permita a aplicação de serviços e soluções orientadas a resultados de desenvolvimento e sustentabilidade dos pequenos negócios, está diretamente relacionado às competências estratégicas estabelecidas em seu Regimento Interno e na lei de criação da entidade, de apoiar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas por meio de projetos que visem ao seu aperfeiçoamento técnico, racionalização, modernização e capacitação gerencial.

Com a linha estratégica de atuação via programas e projetos e a definição dos objetivos e das prioridades estratégicas locais (definições dos territórios de atuação, setores e segmentos prioritários e a forma de atuação/serviços), o Plano Estratégico do Sebrae/AC vem ao encontro dos termos do seu Estatuto Social, no que tange a competência de promover o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte em seus diversos setores e nos diversos campos da gestão empresarial. Reforça-se a esta afirmativa a atuação do Sebrae/AC em consonância com as prioridades estabelecidas no Plano Plurianual de Investimentos do Estado do Acre, sempre buscando parcerias com outras instituições, para a otimização de recursos e a maximização dos resultados.

Por outro lado, o planejamento de projetos estratégicos internos e atividades de gestão operacional atentam para as características de funcionamento da Entidade, através das áreas de atuação de gestão estratégica, gestão de articulação interna e institucional, gestão técnica e gestão administrativo-financeira, definidas em seu Regimento Interno.

Vale ressaltar que o Plano Estratégico do Sebrae/AC foi construído com base nos documentos normativos: Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae 2013-2022; Direcionamento Estratégico do Sebrae/AC 2013-2022; Diretrizes Estratégicas do Planejamento Plurianual do Sistema Sebrae 2015-2018; Manual do Planejamento Plurianual de 2015-2018 e Orçamento 2015; Manual de Programas, Projetos e Atividades (Metodologia de Projetos GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados), e documento de Metas e Indicadores do PPA 2015-2018. Após sua elaboração, o plano foi apreciado em várias instâncias (Diretorias e Conselhos) para verificar a sua conformidade com estas normas.

3.1.3.1 Medidas de Gestão do Plano

O ano de 2015 foi marcado por algumas adversidades na execução das ações, tornando-se necessária a intensificação do monitoramento para garantir a dinâmica da execução estratégica, com adoção de medidas de gestão. Para tanto, o Sebrae/AC continuou adotando o sistema de monitoramento dos indicadores de aferição, bem como os resultados por projetos e programas. Isto ocorreu em reuniões denominadas Fórum de Gerentes, sob a coordenação da Diretoria Executiva e participação do corpo gerencial. Os produtos destas reuniões foram as tomadas de decisão, traduzidas na melhoria de processos, projetos e atividades, ou outras medidas para garantir a execução da estratégia e a minimização dos riscos, entre eles os referentes à construção da nova sede; da necessidade de geração de receita própria; do crescimento exponencial do público alvo e consequente número de atendimentos aos microempreendedores individuais, contrapondo-se ao crescimento no número de atendimento as microempresas; da dificuldade na manutenção das ações planejadas em razão do estado de calamidade pública por qual passaram vários municípios do estado do Acre, no início do exercício; necessidade de execução financeira no patamar mínimo de 90%, entre outros. Dentre os pontos de atenção neste monitoramento, pode-se destacar o acompanhamento intenso da efetiva execução dos projetos prioritários e dos programas; e das metas e indicadores de desempenho operacional e estratégico, incluindo indicadores orçamentários (limites) e financeiros.

Como medidas de gestão, a se destacar as seguintes ações implantadas pelo Sebrae/AC em 2015:

- Consolidação do Programa Sebrae de Excelência na Gestão- PSEG como estratégia de gestão, com a intensificação de investimentos na Excelência da Gestão. Com isto, o Sebrae/AC

iniciou a revisão do seu modelo de gestão para uma gestão por processo, iniciando com a realização do mapeamento de todos os processos da instituição, reestruturando os atuais processos e criando novos, com a priorização de alguns, de forma a dar maior agilidade aos processos internos e respostas com maior celeridade aos clientes. Outras ações dentro deste programa foram implementadas, entre elas a capacitação de todo corpo técnico em temas relacionados ao PSEG (técnica do MEG – Modelo de Excelência na Gestão, Sistema de Indicadores e Processos, e Trilha de Capacitação da Banca Avaliadora do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ); início da implementação de um Sistema de Gestão de Riscos, alinhada ao MEG; início da realização do Diagnóstico de Cultura Organizacional e Gestão de Mudança no Sebrae/AC;

- Ainda como ação do Programa de Excelência na Gestão, foi criado um plano de capacitação de lideranças, de forma a desenvolver as atuais e capacitar novas lideranças do seu corpo funcional.
- Definição das metas do Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual (PADI) dos colaboradores e das metas de equipe totalmente relacionadas ao PSEG, demonstrando a integração do modelo ao próprio funcionamento da instituição;
- Definição de novos desafios em termos de metas institucionais, com a criação de novas metas, além das metas mobilizadoras, em consonância aos objetivos estratégicos da instituição;

Ainda para minimizar os riscos inerentes ao cumprimento dos objetivos, a Diretoria Executiva do Sebrae/AC tomou medidas de gestão estruturais, como:

- Manutenção dos investimentos na qualificação de pessoal, principalmente de gestores de projetos, cumprindo-se o planejamento das metas de desenvolvimento inseridas no Plano de Acompanhamento de Desempenho Individual, com a execução de 3,7% do orçamento ordinário (limite orçamentário);
- Intensificação do uso de indicadores para monitoramento dos resultados, entendendo que a gestão e a avaliação de desempenho com uso de indicadores é dimensão fundamental de um modelo de gestão focado em resultados e em boas práticas;
- Readequação do projeto de construção da nova sede do Sebrae/AC, tendo em vista o tempo parado da obra, as necessidades da atual estrutura organizacional, além de adaptações relacionadas à sustentabilidade, por meio de iluminação natural, geração alternativa de energia, reaproveitamento de água, acessibilidade, entre outras medidas;
- Por conseguinte ao item anterior e pela disponibilidade financeira em caixa do Sebrae/AC, consequência da interrupção da obra e em razão dos saldos de arrecadação de Contribuição Social Ordinária – CSO, inseridos no orçamento de 2015, decidiu-se propor ao Sebrae/NA a transferência dos recursos ordinários de dezembro de 2015 para o exercício de 2016, de forma a mitigar o risco da execução orçamentária abaixo de 90%, assim como complemento às medidas de gestão à possível retração da arrecadação da CSO;
- Com as projeções macroeconômicas negativas para o país no ano de 2016 e a redução substancial do cenário de receita do Sistema Sebrae, foram definidas, pelo Sebrae/NA, novas diretrizes para a construção do plano e orçamento 2016 dos Sebrae/UF. Consequentemente, foram necessárias medidas de redução de aplicação de recursos em projetos, gerando novas estratégias para a execução das ações no referido ano. Frente as novas prioridades, o Sebrae/AC adotou medidas de redução de despesas nas tipologias de suporte operacional, gestão operacional (custeio administrativo), diminuição das despesas de viagens, entre outras medidas necessárias frente ao novo cenário;
- Realinhamento das ações das unidades para uma gestão por carteira, que envolveu a combinação de esforços institucionais interdependentes de planejamento e gestão estratégica e tático-operacional, de gestão de processos de trabalho, de gestão de projetos e de gestão de

pessoas. Desta forma, a atual gestão buscou potencializar as ações em busca de eficácia, eficiência e efetividade, tendo como base o planejamento estratégico, a visão da cadeia de valor e dos processos de trabalho, além das boas práticas da gestão de projetos;

- Mesmo com a adversidade climática enfrentada no início do ano, com as cheias dos rios acreanos, foram mantidas as metas de atendimento e metas mobilizadoras para 2015. Também em consequência deste fato, uma medida adotada pela gestão do Sebrae/AC foi de buscar apoio do Sebrae/NA no aporte de recursos financeiros para viabilizar a execução das ações previstas no projeto “SOS Empresas Acre”, que teve objetivo de atender às demandas dos pequenos negócios dos municípios de Porto Acre, Rio Branco, Sena Madureira, Tarauacá, Capixaba, Xapuri, Brasília, Epitaciolândia e Assis Brasil, atingidos pelas cheias dos rios acreanos.

Por fim, a se destacar o trabalho desenvolvido em 2015 por meio da discussão e elaboração do novo Direcionamento Estratégico do Sebrae/AC:

Tendo como referencia as principais transformações que ocorrem no País e no estado do Acre, bem como considerando as necessidades mais urgentes dos pequenos negócios acreanos, o Sebrae/AC elaborou em 2015 uma nova proposta de Direcionamento Estratégico, de forma a orientar as ações da instituição no período de 2016 a 2050, promovendo, assim, importantes revisões no mapa estratégico de referência para o planejamento, resultando em um mapa totalmente reestruturado a partir de uma nova visão de futuro.

Entre os pontos principais redefinidos, além de uma nova visão e missão, destacam-se os temas relacionados à humanização, fortalecimento da autoconfiança dos empreendedores, valorização do pequeno negócio e da integração do tripé empreendedorismo, inovação e biodiversidade, além da criação de 10 princípios interligados aos valores da instituição, que nortearão as atividades do Sebrae/AC na perspectiva de um olhar de futuro para 35 anos, com diretrizes estratégicas para curto, médio e longo prazo (2015, 02 anos, 04 anos, 10 anos e 35 anos).

Esse direcionamento foi construído com ampla participação de diversas partes interessadas. Envolveu múltiplos atores de diferentes instâncias e recebeu a colaboração de parceiros das principais entidades empresariais, além da participação de todos os colaboradores do Sebrae/AC, incluindo terceirizados e estagiários, de membros do Conselho Deliberativo, de clientes e de fornecedores credenciados no Sistema de Gestão de Credenciados – SGC, que participaram efetivamente na definição das novas estratégias.

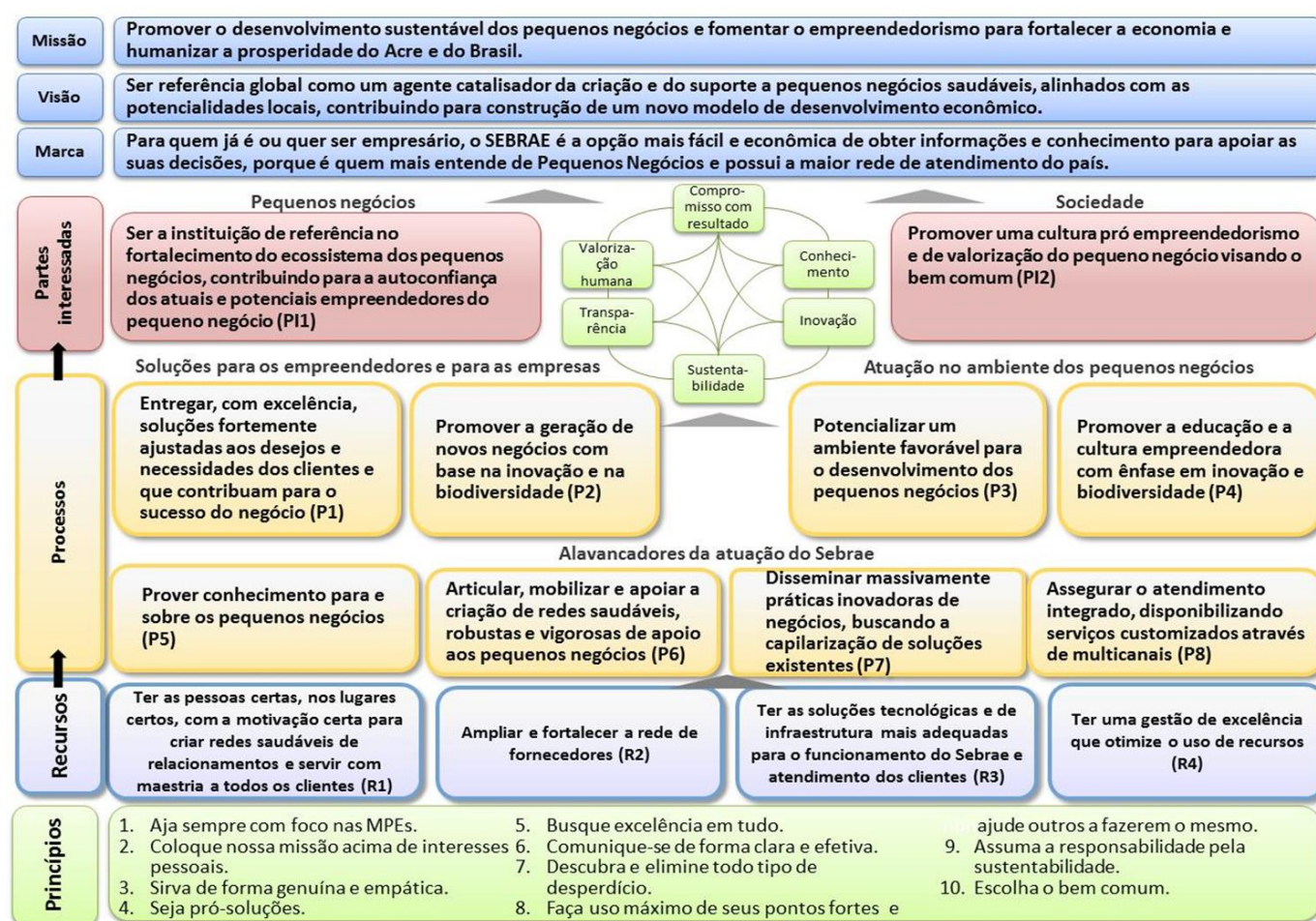
Subsídios importantes foram obtidos com a realização de ciclos de workshop/seminários para a composição dos cenários, maiores desafios externos e legados do Sebrae/AC a curto, médio e longo prazo.

Estes ciclos se deram em (três) fases distintas. O primeiro ocorreu por meio de um workshop denominado “Advance Estratégico do Sebrae/AC”, realizado em abril de 2015. Este foi o primeiro passo para a revisão da estratégia da instituição. Na ocasião foram ouvidas as principais partes interessadas supracitadas, com a reavaliação dos processos da instituição, de modo a propor a criação de novos jeitos de fazer, um verdadeiro processo de reflexão profunda, sobre as novas maneiras de atender os clientes. Ainda neste workshop foram analisados os processos internos e se percebeu a necessidade da criação de princípios que deveriam ser os pilares dos itens identificados como pontos de atenção.

Na segunda fase do processo de revisão da estratégia, ocorreu a oficina de desdobramento da estratégia. De posse das informações consolidadas no workshop ocorrido em abril, todos os gerentes e gestores de projetos e a Diretoria Executiva se reuniram novamente para validar os princípios elencados na primeira fase, bem como, definir as linhas estratégicas, os macro objetivos, e as prioridades internas, além das estratégias a serem adotadas por cada carteira de projetos.

Por fim, na última fase de reestruturação da estratégia do Sebrae/AC, foram definidos os novos objetivos estratégicos, resultando na criação de um novo mapa estratégico muito mais realístico do ponto de vista local, construído com a colaboração de várias partes interessadas, consolidando as informações discutidas nas fases anteriores. Após esta fase, a direção da instituição apresentou o novo mapa para todos os colaboradores, incluindo os escritórios regionais, de modo a comunicar a nova estratégia para todos.

Esse novo mapa estratégico tem, portanto, ampla aderência com os cenários internos e externos e com os desafios do Sebrae/AC nos próximos anos. Por sua dinâmica participativa de construção e simplicidade, deverá acelerar o alinhamento e a efetividade das ações estratégicas a serem desdobradas. As linhas nele definidas visam, sobretudo, à promoção da competitividade e ao fortalecimento da economia local e dos pequenos negócios, observando-se um cenário de sustentabilidade. Em sintonia com os tempos modernos, insere de forma explícita a promoção da biodiversidade, da cultura empreendedora e da inovação como prioridades estratégicas. A seguir, a composição do novo mapa estratégico alinhado à estratégia do sistema Sebrae e à realidade local:



3.1.4 Formas e Instrumentos de Monitoramento da Execução e Resultados dos Planos

A estratégia de atuação do Sebrae/AC é definida pela identificação do foco de cada objetivo estratégico, representado por um conjunto de indicadores e metas, que são desdobrados nos respectivos planos plurianuais. Assim, são estabelecidos limites para a aplicação dos recursos, que complementam a

estratégia de atuação nos níveis tático e operacional. Também é levada em conta a segmentação de clientes em microempreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte, produtores rurais, potenciais empresários e potenciais empreendedores, visando adequar o portfólio de produtos e serviços às suas necessidades, bem como aprimorar o processo de atendimento deste público e o desenvolvimento de produtos, serviços e canais de distribuição.

A gestão e a avaliação de desempenho com uso de indicadores é dimensão fundamental de um modelo de gestão focado em resultados, que se alinha a boas práticas de gestão. Ações de monitoramento contínuo têm sido realizadas através da coleta e da interpretação sistemática de informações sobre a execução dos projetos e atividades como, por exemplo, boletins mensais dos resultados encaminhados ao corpo diretivo da instituição e aos gerentes e gestores de projetos.

Na mesma linha de gestão, o modelo atual busca conectar as prioridades da alta administração com a execução dos processos de trabalho. Baseia-se, portanto, numa percepção integrada na qual todos os colaboradores devem conhecer as orientações estratégicas, dominar as técnicas vinculadas aos processos de trabalho, identificar sua contribuição para os resultados finais e compreender os impactos produzidos por sua atuação. Ao promover a aproximação entre a alta administração e seu corpo técnico, o modelo de gestão e de monitoramento favorece a agilidade na tomada de decisões e promove um maior alinhamento em torno dos desafios estratégicos da instituição. Assim sendo, foi elaborada uma agenda de reuniões, denominadas Fórum de Gerentes, entre a diretoria e as unidades internas, para avaliação e monitoramento das metas de execução física e orçamentária, dos pontos de atenção previstos na construção do plano, assim como dos indicadores de implementação da estratégia, gerando-se medidas de gestão, quando necessário, para a correção de eventuais desvios.

Com estas medidas, cria-se uma perspectiva de melhoria contínua na construção do plano, com acompanhamento intensivo das etapas de sua execução, possibilitando as correções de forma imediata. Para isso, monitora-se as metas do Planejamento Plurianual, que são compostas pelas Metas dos Indicadores de Resultados Institucionais, vinculadas à Missão, Visão e Partes Interessadas; e pelas Metas de desempenho, que estão vinculadas à perspectiva Processos do Mapa Estratégico do Sebrae/AC. Os indicadores de desempenho são desdobrados nas Metas Mobilizadoras (demonstradas no item 3.3.3 – Metas), que possibilitam a indução e o monitoramento contínuo do esforço do Sebrae para o alcance dos seus objetivos.

No quadro nº. 10 são demonstrados os indicadores estratégicos e metas que foram definidas para todos os objetivos do mapa estratégico, referente ao exercício de 2015:

Quadro nº 10 – Indicadores e Metas do Sebrae/AC

Perspec tiva	Objetivo Estratégico Local	Indicadores	Metas	Resultados alcançados	Fonte de dados
Missão	Promover a competitividade sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional.	Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios	57	48,18	Sebrae/NA
		Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos	24	22,1	
Visão	Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios contribuindo para a construção de um país mais justo competitivo e sustentável.	Taxa de resultados finalísticos alcançados	50%	Em aferição	Sebrae/NA
		Índice de efetividade do atendimento	8,4	Em aferição	

Partes Interessadas	PI1 – Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios.	Índice de imagem junto aos pequenos negócios	8,5	8,7	Sebrae/NA
	PI2- Contribuir para o desenvolvimento nacional por meio do fortalecimento dos pequenos negócios.	Índice de imagem junto à sociedade	8,7	9,08	
Processos	P1 – Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	Índice de satisfação do cliente	9	Em aferição	Sebrae/NA
		Índice de aplicabilidade dos produtos	8,1	Em aferição	
		Taxa de pequenos negócios atendidos	36,5%	42,4%	SME
		Taxa de fidelização de pequenos negócios atendidos	50%	44,4%	SME
		Número de potenciais empresários atendidos	12.000	11.860	SME
	P2 – Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	Número de municípios com a Lei Geral implementada	13	14	SME
	P3 – Promover a educação e a cultura empreendedora.	Número de potenciais empreendedores atendidos	1.000	4.781	SME
	P4 – Prover conhecimento sobre a para os pequenos negócios.	Número de produtos de conhecimento gerados	10	Em aferição	SGE
	P5 – Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.	Taxa de execução de recursos de parceiros estratégicos	17%	Em aferição	SME
	P6 – Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados.	Índice de transparência percebida pela sociedade	50%	Em aferição	SME
	P7 – Contribuir com a conscientização do uso racional dos recursos disponíveis.	Taxa de projetos com aplicações de ações de sustentabilidade	80%	Em aferição	SME/SGE
Recursos	R1 – Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.	Índice de comportamento Organizacional (ICO)	80	Em aferição	Pesquisa de Clima Organizacional
	R2 – Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores	Índice de satisfação com os fornecedores	8	Em aferição	Pesquisa aplicada
	R3 – Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e o atendimento dos clientes.	Índice de satisfação dos clientes internos	8	Em aferição	Pesquisa aplicada
	R4 – Fortalecer a excelência da gestão interna	Índice de maturidade na gestão	451	Aguardando resultado	Relatório do PSEG

3.2 Desempenho Orçamentário

3.2.1 Execução Física e Financeira das Ações da Lei Orçamentária Anual de Responsabilidade da Unidade

O Sebrae é um Serviço Social Autônomo, constituído sob a forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, desvinculado da entidade da administração pública, por força da Lei nº. 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto nº. 99.570, de 09 de outubro de 1990.

Suas atividades não possuem relação com a execução física e financeira da Lei Orçamentária Anual, de forma que esse item não se enquadra no Relatório de Gestão.

3.2.2 Fatores Intervenientes no Desempenho Orçamentário

A Receita de Contribuição Social – CSO, foi repassada ao Sebrae/AC pelo Sebrae/NA, de acordo com a programação prevista no Sistema de Gestão Estratégica SGE e conforme as regras estabelecidas na IN 37/16, bem como, as receitas pleiteadas individualmente por cada unidade para execução de projetos e programas nacionais de Contribuição Social do Sebrae/NA - CSN, foram repassadas sem nenhum tipo de atraso, obedecidos os critérios de execução.

3.2.3 Execução Descentralizada com Transferência de Recursos

3.2.3.1 Convênios

No exercício de 2015, o Sebrae/AC deu continuidade à execução de apenas duas parcerias firmadas em exercícios anteriores através de Convênios de Cooperação Técnica e Financeira, as quais tiveram as suas prestações de contas aprovadas junto à Unidade de Gestão Financeira e Área Técnica específica do Sebrae/AC e celebrou quatro parcerias em 2015 conforme Quadro nº. 11:

Quadro nº. 11 - Convênios e Transferências de 2015

Convênios*	Transferidos em 2015	Total de Convênios Vigentes
Quantidade	1	2
Valores	34.924,00	542.702,18

* Convênios firmados em exercício anteriores a 2015, que tiveram valores transferidos durante o exercício de 2015, devem constar da planilha, tanto em valores transferidos quanto em valor total do convênio.

Fonte: Unidade de Gestão Administrativa - UGA

Quadro nº. 12 - Convênios e Prestação de Contas de 2015

Convênios*	Valores prestados contas em 2015
Quantidade	1
Valores	4.547,42

* Incluir somente os convênios com prestação de contas final e, nesse caso, considerar o valor total do convênio.

Fonte: Unidade de Gestão Administrativa – UGA

Quadro nº. 13 - Convênios, Transferências e Liberações de Recursos

Parceiro - nº. do convênio	Vigência			Valor Total do Convênio	Parte do Sebrae	Parte do parceiro	Trans.. outros Exercícios	Liberação de Recursos no Exercício	Prestação de Contas			
	Início	Término	Aditivo					Total Repasse no Exercício	Exerc. Anteriores	Exerc. 2015	Total Prestação de Contas	Saldo Pendente de P. Contas (1.1.7)
SENAR/AC 001/13	12/07/13	12/01/15		377.400,00	280.800,00	-	280.800,00	-	276.252,58	4.547,42	280.800,00	-
FAAO 003/13	20/11/13	20/11/15	20/06/16	165.302,18	115.710,00	49.592,18	80.786,00	34.924,00	79.183,20	-	79.183,20	36.526,80
Instituto Dom Moacyr 001/15	11/02/15	11/08/15	11/12/15	124.740,00	113.400,00	11.340,00	-	113.400,00			113.400,00	-
SEAPROF 005/2015	01/07/15	31/12/15		802.980,00	802.980,00	-	-	802.980,00				802.980,00
JUCEMG - REDESIM	03/06/15	31/12/15		556.610,00	556.610,00	-	-	556.610,00				556.610,00
SEDENS	20/10/15	20/10/16		794.730,00	397.365,00	397.365,00		150.800,00				150.800,00
Total				2.821.762,18	2.266.865,00	458.297,18	361.586,00	1.658.714,00	355.435,78	4.547,42	473.383,20	1.546.916,80
Saldo Contábil da Conta Liberações de Convênios												1.546.916,80
Total de liberações em 2015								1.658.714,00				

Fonte: Unidade de Gestão Financeira - UGA

3.2.4 Execução Orçamentária das Receitas

Os Quadros a seguir demonstram o desempenho do Sebrae/AC na execução orçamentária e financeira:

Quadro nº. 14 – Composição de Receitas Comparadas com Exercício Anterior

Execução			
Receitas Correntes	2.014 (a)	2015 (b)	Δ% (b/a)
	37.964	42.818	12,8%
Contribuição Social Ordinária - CSO	28.346	27.521	-2,9%
Contribuição Social do Sebrae/NA - CSN	3.857	8.661	124,6%
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	3.043	2.677	-12,0%
CSO – Ressarcimentos	178	81	-54,5%
Aplicações Financeiras	1.436	2.367	64,8%
Convênios com Sebrae/NA	0	0	0,0%
Convênios com Parceiros	566	897	58,5%
Empresas Beneficiadas	295	484	64,1%
Outras Receitas	243	130	-46,5%
Déficit Corrente	X	X	
Receitas de Capital	1.788	0	-100,0%
Alienação de Bens	0	0	0,0%
Ops. de Crédito / Receb. de Empréstimos	1.788	0	-100,0%
Receitas Totais	39.752	42.818	7,7%
Resultado - Déficit	X	X	
Total Geral	39.752	42.818	7,7%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

Na execução de receitas houve variações positivas e negativas na comparação com o exercício de 2014. A comparação positiva diz respeito à receita de Contribuição Social do Sebrae/NA – CSN, que obteve um crescimento de 124% em prol de maiores investimentos do Sebrae/AC, com a captação de recursos durante o exercício, tanto para o Projeto SOS-Acre, quanto para a realização da Campanha “Compre do Pequeno Negócio”. Ainda na mesma linha positiva, a receita de Aplicações Financeiras variou acima de 64,8% devido ao alto volume da disponibilidade financeira no exercício de 2015, gerada pela sazonalidade da execução financeira, com maiores investimentos no último trimestre, bem como pelo saldo gerado pela interrupção do projeto de construção da nova sede que está paralisada desde 2013.

Outro Destaque positivo foi o aumento da Receita de Empresa Beneficiada, que saiu dos R\$ 295.000,00 para R\$ 484.000,00, representando um crescimento de 64,1% em comparação ao ano de 2014.

A Receita de Convênio também obteve um crescimento de 58,5% em razão das novas estratégias adotadas pelo Sebrae para execução de ações em vários municípios do Acre, dentre os principais convênios citamos:

- Convênio nº 003/2013, Sebrae/ FAAO - Faculdade da Amazônia Ocidental;

- Convênio de nº 005/215 Sebrae/ SEAPROF - Secretaria de Estado de Extensão Agroflorestal e Produção Familiar;
- Convênio 06/2015 firmado entre Sebrae/ SEDENS - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Florestal, da Indústria, do Comércio e dos Serviços Sustentáveis;
- Convênio 001/2015 Sebrae/ SEAP - Secretaria de Estado de Agricultura e Pecuária.

Na linha de comparações de desempenhos negativos estão as Receitas de Convênios com o Sebrae/NA que não foi executada em 2015 em face da ausência de propostas de projetos referente a editais ou chamadas públicas.

Por fim, a CSO-Ressarcimento é uma fonte de receita disponibilizada pelo Sebrae/NA, para custear despesas de viagem da área meio, não sendo possível ao Sebrae/AC ter total governança a respeito da sua execução, uma vez que está condicionada ao recebimento de convites do Sebrae/NA para participação de reuniões fora do estado.

3.2.4.1 Informações Sobre a Realização das Receitas

Quadro nº. 15 - Desempenho Orçamentário do Sebrae/AC

Receitas	Previsão			Execução			Despesas	Previsão			Execução		
	Original (a)	Ajustada (b)	% Δ (b/a)	(c)	%(c/a)	%(c/b)		Original (a)	Ajustado (b)	% Δ (b/a)	(c)	%(c/a)	%(c/b)
Receitas Correntes	44.487	44.800	0,7%	42.819	96,2%	95,6%	Despesas Correntes	49.121	43.930	-10,6%	40.475	82,4%	92,1%
Contribuição Social Ordinária - CSO	29.489	27.630	-6,3%	27.521	93,3%	99,6%	Pessoal, Encargos e Benefícios	17.228	17.217	-0,1%	17.133	99,4%	99,5%
Contribuição Social do Sebrae/NA - CSN	8.832	10.744	21,6%	8.661	98,1%	80,6%	Serviços Profissionais e Contratados	22.928	12.132	-47,1%	9.924	43,3%	81,8%
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	1.658	2.569	54,9%	2.677	161,5%	104,2%	Demais Despesas Operacionais	8.527	12.137	42,3%	11.272	132,2%	92,9%
CSO - Ressarcimentos	200	200	0,0%	81	40,5%	40,5%	Encargos Diversos	265	672	153,6%	601	226,8%	89,4%
Aplicações Financeiras	580	2.000	244,8%	2.367	408,1%	118,4%	Transferências	173	1.772	924,3%	1.545	893,1%	87,2%
Convênios com Sebrae/NA	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	Transferências (Sebrae/UF)	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Convênios com Parceiros	2.507	879	-64,9%	897	35,8%	102,0%							
Empresas Beneficiadas	650	602	-7,4%	484	74,5%	80,4%							
Outras Receitas	571	176	-69,2%	130	22,9%	74,4%							
Déficit Corrente				0			Superávit Corrente				2.344		
Receitas de Capital	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	Despesas de Capital	3.197	734	-77,0%	821	25,7%	111,9%
Alienação de Bens	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	Investimentos / Outros	3.197	734	-77,0%	821	25,7%	111,9%
Ops. de Crédito / Receb. de Empréstimos	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	Financ. /Amort. de Empréstimos	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Receitas Totais	44.487	44.800	0,7%	42.818	96,2%	95,6%	Despesas Totais	52.318	44.664	-14,6%	41.296	78,9%	92,5%
Saldo de Exercícios Anteriores	10.000	1.600	-84,0%	-	-	-	Fundo de Reserva	2.169	1.736	-20,0%	-	-	-
Resultado - Déficit				0							1.522		
Total Geral	54.487	46.400	-14,8%	42.818	78,6%	92,3%	Total Geral	54.487	46.400	-14,8%	42.818	78,6%	92,3%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

Quanto a análise das receitas: Aplicações Financeiras - apresentou a execução de 408,1% em relação ao previsto original em decorrência dos rendimentos gerados pelo alto volume de recursos ordinários de Receita de Contribuição Social do Sebrae/NA repassados no exercício, bem como de saldos dos recursos de exercícios anteriores, em razão da baixa execução financeira ocorrida principalmente nos três primeiros trimestres. Outro agravante foi o fato do Sebrae/AC ter executado

em torno de 2,4% dos recursos inicialmente planejados no projeto “Construção da Nova Sede”, fato ocasionado pela necessidade de paralisação da obra para realização de ajustes no projeto inicial.

Convênios com Parceiros – apresentou execução de 35,8% em relação ao previsto original em decorrência da diminuição de R\$ 1.628.600,00 de Receita de Convênio, em razão da assinatura do novo termo de cooperação técnica e financeira com o governo do estado ter sido bem inferior às expectativas do Sebrae/AC durante a elaboração do PPA.

Empresas Beneficiadas - apresentou a execução de 74,5% em relação ao previsto original, em decorrência do cancelamento de algumas ações de consultorias tecnológicas, relacionada ao Programa SebraeTec, um dos principais geradores desta receita no Sebrae/AC.

Outras Receitas - A execução de apenas 22,9% neste grupo de receitas, em relação ao previsto original, é justificada pelo fato do Sebrae não ter feito a cessão no decorrer do exercício de todos os colaboradores previstos inicialmente no planejamento, tendo em vista, a necessidade de focar esforços para execução das atividades e ações do Sebrae/AC. O planejamento inicial era o de ceder até 03 colaboradores, mas, somente 01 colaborador está atualmente cedido.

3.2.5 Informações Sobre a Execução das Despesas

Este item contempla os dados demonstrados no Balanço Orçamentário do Sebrae/AC, deste relatório, relacionado ao campo das despesas, especificamente nas maiores oscilações entre o previsto e o executado, como nos itens de despesas abaixo:

Serviços Profissionais e Contratados - Este grupo de despesas apresentou execução de 43,3%, em razão de atrasos em alguns processos de contratação de consultorias tecnológicas e, em alguns casos, pela pouca disponibilidade de horas dos consultores cadastrados no Sistema de Gestão de Credenciados; baixa execução nos projetos de “Desenvolvimento de Produtos e Serviços”, em razão do atraso de execução das ações de cunho regional do projeto estruturante “Pirarucu da Amazônia II”, as quais foram adiadas em comum acordo com a coordenação nacional do projeto e pela baixa execução do projeto Estruturante de Cosméticos da Base Florestal; pelo fato do Sebrae/AC ter executado somente 2,4% dos recursos inicialmente planejados no projeto “Construção da Nova Sede”; e, por último, pela Não aprovação dos projetos “Modernização de TI e AC-Sebrae Negócios, que possuíam valores significativos nesta despesa”.

Encargos Diversos - A variação de 226,8% se reporta ao valor elevado no volume de recursos financeiros aplicados, cujo rendimento contribui diretamente para o acréscimo dos encargos financeiros no período.

Demais Despesas Operacionais: A variação de 132,2% refere-se ao crescimento considerável de todas as despesas que compõe este grupo, principalmente a que se refere a alugueis e encargos, tendo em vista, o contrato de locação estabelecido pelo Sebrae para realização de cursos de capacitação e para a transferência das unidades de atendimento coletivo, dada a superlotação da sede e dos atrasos para a conclusão da obra “Nova Sede do Sebrae”.

Transferência (parceiros) - Este grupo de contas apresentou execução de 893,1% considerando a execução R\$ 1.545.000,00 para R\$ 173.000,00 previstos inicialmente. A variação ocorreu face ao repasse de recursos do convênio nº 003/2013, assinado com a instituição de ensino superior FAAO, referente ao edital Sebrae UCE 001/2013 no valor de R\$ 34.924,00 – Educação Empreendedora nas Instituições de Ensino Superior, do Convênio de nº 005/215 Sebrae/SEAPROF no valor de R\$ 802.980,00; do repasse ocorrido para Junta Comercial de Minas Gerais para o processo de

implantação da Redesim no valor de R\$ 556.610,00; e, por fim, do Convênio 06/2015 firmado entre Sebrae/SEDENS no valor de R\$ 150.800,00.

Investimentos/Outros - Este grupo de contas apresentou execução de 25,7% considerando a execução R\$ 821.000 para R\$ 3.197.000,00 previstos inicialmente, devido à paralisação da obra para readequação do projeto. Contudo, foi executado ainda o valor de R\$ 821.000,00 em razão da compra de novos servidores e notebooks, bem como, despesas com moveis para o escritório Regional do Alto Acre que foram inutilizados com a cheia do Rio Acre, já que o escritório localizava-se num dos pontos críticos da alagação.

O Quadro nº. 16 demonstra o desempenho do Sebrae/AC comparado com as mesmas despesas realizadas no exercício passado:

Quadro nº. 16 – Composição das Despesas Comparadas com Exercício Anterior

Despesas Correntes Execução	2.014 (a)	2015 (b)	Δ% (b/a)
	30.838	40.475	31,3%
Pessoal, Encargos e Benefícios	15.671	17.133	9,3%
Serviços Profissionais e Contratados	8.214	9.924	20,8%
Demais Despesas Operacionais	6.534	11.272	72,5%
Encargos Diversos	419	601	43,4%
Transferências (Parceiros)	0	1.545	0,0%
Transferências (Sebrae/UF)	0	0	0,0%
Superávit Corrente	7.126	2.344	

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

Na execução de despesas, as oscilações mais significativas dizem respeito ao crescimento dos Serviços Profissionais e Contratados motivados pela execução dos projetos da tipologia de atendimento setorial, territorial e de gestão operacional, inclusive com a criação de novos projetos durante o exercício, tais como: SOS-Acre e o projeto de Gestão da Estratégia e de Projetos. Acompanhando este crescimento as Demais Despesas Operacionais tiveram um aumento de 72,2%, em razão da inserção de novos projetos na instituição, bem como pelo aumento de todas as naturezas que compõe este grupo.

Quanto às despesas com Encargos Diversos houve uma variação de 43,4% face ao volume elevado de recursos financeiros aplicados, cujo rendimento contribui diretamente para o acréscimo dos encargos financeiros no período.

Quadro nº. 17 - Comparação dos Custos e Despesas de Operacionalização

Custos e Despesas de Operacionalização - Acre			
Despesas	Execução		Δ% (b/a)
	2014 (a)	2015 (b)	
Aluguéis e Encargos	835	3.645	336,5%
Demais Custos e Despesas Gerais	292	744	154,8%
Despesas com Viagens	3.550	3.765	6,1%
Divulgação, Anúncios, Publicidade e Propaganda	373	738	97,9%
Materiais de Consumo	338	431	27,5%
Serviços de Comunicação Geral	315	346	9,8%
Serviços Gráficos e de Reprodução	830	1.604	93,3%
Total	6.533	11.273	72,5%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

A variação de 336,5% em Aluguéis e Encargos ocorreu em razão da necessidade do aluguel de salas para a realização dos cursos e palestras para o público dos projetos, bem como, para alocar as unidades de Atendimento Coletivo de Indústria, Comércio/Serviço e Agronegócio haja vista o atraso na conclusão da construção da nova sede do Sebrae/AC;

Nos Demais Custos e Despesas Gerais a execução de 154,8% superior a 2014, ocorreu em razão do crescimento na cobrança da energia elétrica e água tanto para manutenção da sede quanto para manutenção do espaço alugado para abrigar as unidades de Atendimento Coletivo Comércio/Serviço, Indústria e Agronegócio, bem como, do aumento para renovação de seguros para execução das diversas feiras, de um carro, do seguro predial entre outros.

Em Divulgação, Anúncio Publicidade e Propaganda/ Materiais de Consumo/ Serviços Gráficos e de Reprodução: houve um acréscimo considerável em todas essas naturezas motivadas pelos altos volumes de recursos investidos na divulgação da “Campanha Compre dos Pequenos Negócios”, bem como, pela execução da “Semana do Micro Empreendedor Individual”, uma vez que os gastos com material de consumo, serviços gráficos e de reprodução foram extremamente cruciais para massificação dos eventos, o que gerou por consequência o aumento no número de atendimentos do Sebrae.

3.2.6 Demonstração e Análise de Indicadores Institucionais

O Quadro nº 18 traz as informações de limites orçamentários executados para medir o desempenho orçamentário e financeiro, caso tenham sido instituídos pela Entidade.

Quadro nº. 18 - Limites Orçamentários

Informações de Limites Orçados e Executados do SME					
Limites Orçamentários - Acre					
Limite	Valor Limite	Base de Cálculo	Valor Executado	% Executado	Situação
Inovação e Tecnologia - Mín. 20%	3.231.051	16.155.255	3.686.548	22,8%	OK
Capacitação de Recursos Humanos - Mín. 2% e Máx. 6%	Mín. 342.665 Máx. 1.027.995	17.133.256	640.348	3,7%	OK
Pessoal Encargos e Benefícios - Máx. 55%	18.733.039	34.060.071	17.116.859	50,3%	OK
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda - Máx 3,5%	1.565.159	$46.399.342 - 80.525 - 1.600.000 = 44.718.817$	738.354	1,7%	OK
Bens Móveis (Receita de Alienação de Bens + 3% (Receita CSO + Receitas Próprias) – Máx. de 100%	1.006.523	$0 + (0,03 * (42.818.327 - 80.525 - 8.661.333 - 0 - 0 - 525.698)) = 1.006.523$	80.902	8,0%	OK
Bens Imóveis - Aprovação prévia do CDN	0	0	214.134	0,0%	-
Custeio Administrativo (5% Lei 8.154/90 + Receitas Próprias) – Máx. de 100%	7.812.718	$((3.951.057 / 12) * 12) + 3.861.661 = 7.812.718$	4.516.984	57,8%	OK
Contrapartida da Contribuição Social Ordinária - Mín. 10%	3.019.841	$27.521.145 + 2.677.265$	1.380.391	4,6%	Abaixo do Limite
Tecnologia da Informação e da Comunicação - Mín. 2%	603.968	$27.521.145 + 2.677.265 - 0$	972.284	3,2%	OK
Projetos Setoriais - Mín. 50%	7.256.706	14.513.411	7.456.191	51,4%	OK
Fundo de Reserva - Máx 20%	9.279.868	$(46.399.342 - 44.662.698) / 46.399.342 = 0.0374$	1.736.644	3,7%	OK

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

Contrapartida da Contribuição Social Ordinária – O Sebrae/AC planejou inicialmente a execução de 10,1% para este limite, porém executou 4,6%, principalmente pela diminuição de R\$ 1.628.600 de Receita de Convênio e de 47.621,00 de receita de Empresa Beneficiada (SebraeTEC). O Sebrae/AC estrategicamente intensifica esforços para o cumprimento deste limite através da geração de “Receitas de convênios, subvenções e auxílios”, especificamente com celebração de convênio com o Governo do Estado do Acre, um dos principais parceiros da instituição. O valor aprovado com o convênio de Cooperação Técnica e Financeira de nº. 001/2015 firmado entre as partes, para a realização de dois grandes eventos de mercado foi bem inferior à expectativa do Sebrae, principalmente, após a alagação da maioria dos municípios do estado, de modo que todas as ações do governo foram direcionadas para a recuperação das famílias e dos empreendimentos atingidos direta ou indiretamente pelas enchentes ocorridas no estado. Portanto, os valores acordados entre Sebrae e governo do Estado, como destacado acima foi insuficiente para garantir o alcance do percentual mínimo de contrapartida previsto nas diretrizes de Elaboração do PPA e Orçamento, o que levou a instituição a revisar o planejamento desta receita para 4,9% de contrapartida. Embora, não alcançando o limite mínimo estabelecido nas diretrizes, o Sebrae/AC, alcançou 4,6% de contrapartida dos 4,9% planejados após a alagação e a assinatura do convênio supracitado.

3.3 Desempenho Operacional

3.3.1 Programas Nacionais

Considerados os Objetivos Estratégicos e o conjunto de Metas Mobilizadoras, o Sebrae/AC adotou estratégia de atendimento segmentada por clientes via utilização dos Programas Nacionais que contribuem fortemente para o alcance das metas.

Os Programas Nacionais de Atendimento foram concebidos para potencializar a execução da estratégia do Sistema Sebrae, direcionando ações e recursos no provimento de conhecimento para os pequenos negócios, articulando e fortalecendo a rede de parceiros, promovendo a cultura empreendedora, potencializando um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios. Todos com o objetivo de alcançar a excelência no atendimento com foco nos resultados para o cliente.

De um modo geral, o desempenho dos programas em 2015 foi superior ao de 2014, com uma execução física superior em 4,3%, analisando que houve incremento de 18,24% de empresas atendidas, assim como de meta prevista. Apesar de ter havido incremento de recurso em relação a 2014, alguns programas devolveram recurso ao Sebrae Nacional em virtude das dificuldades de execução no primeiro semestre, em especial pela crise financeira proporcionada pela maior enchente do rio Acre, que atingiu grande parte dos empreendimentos do Estado, sequenciada pela crise econômica que assola o país. Com a devolução de recurso a execução financeira foi superior a 2014 em 13%.

Quadro nº. 19 – Execução dos Programas Nacionais

Programa	Sebrae NA (CSN)			SEBRAE/AC												
				CSN			Contrapartida				Total			Nº de Clientes Atendidos		
	Prevista	Transferida	%	Previsto	Executado	%	CSO Previsto	Outras Receitas	Executado	%	Previsto	Executado	%	Previsto	Executado	%
PG- Agentes Locais de Inovação	276.866	276.866	100,0%	276.866	268.620	97,0%	0	0	0	0,0%	276.866	268.620	97,0%	320	448	140,0%
PG- Educação Empreendedora	458.260	365.194	79,7%	371.280	330.706	89,1%	0	0	0	0,0%	371.280	330.706	89,1%	4.400	4.744	107,8%
PG- Encadeamento Produtivo	29.516	29.516	100,0%	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0	0	0,0%
PG- Negócio a Negócio	2.809.573	2.809.573	100,0%	952.725	874.311	91,8%	0	0	0	0,0%	952.725	874.311	91,8%	3.705	3.780	102,0%
PG- Sebrae Mais	246.423	246.423	100,0%	215.238	204.295	94,9%	81.012	0	72.881	90,0%	296.250	277.176	93,6%	240	204	85,0%
PG- Sebraetec	762.500	700.431	91,9%	766.710	700.432	91,4%	293.178	117.087	328.420	80,1%	1.176.975	1.028.852	87,4%	535	343	64,1%
Total	4.583.138	4.428.003	96,6%	2.582.819	2.378.364	92,1%	374.190	117.087	401.302	81,7%	3.074.096	2.779.665	90,4%	9.200	9.519	103,5%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

3.3.1.1 Programa SebraeTec

O Programa SebraeTec - Serviços em Inovação e Tecnologia constitui-se em um instrumento do Sistema Sebrae que possibilita às micro e pequenas empresas demandantes em ter acesso a serviços de inovação e tecnologia de forma subsidiada, visando à melhoria dos seus processos e produtos, implantando inovações com foco nas exigências do mercado.

Estrategicamente realiza a sensibilização massiva do empresário sobre a importância da Inovação e do acesso à Tecnologia para a competitividade dos seus negócios; aproxima os prestadores de serviços tecnológicos disponíveis no país dos pequenos negócios por meio do cadastramento dessas instituições; subsidia o acesso dos pequenos negócios a serviços tecnológicos.

Possui um Sistema de cadastramento e gestão de prestadores de serviço exclusivo para o SebraeTec, chamado SGCtec, que possibilita agilidade no atendimento e maior controle dos tipos de serviços realizados e dos prestadores utilizados, permitindo, com isso, uma análise acerca dos processos implantados e dos seus resultados.

As intervenções de cunho tecnológico, através do acesso a serviços tecnológicos subsidiados, contribuíram para a concepção de novos produtos ou processos de produção para as empresas atendidas, bem como a agregação de novas características ao produto ou processo, gerando melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade e/ou produtividade, resultando maior competitividade destas no mercado.

Para o ano de 2015 estava previsto o valor de R\$ 766.710,00 de recursos de Contribuição Social do Sebrae/NA - CSN, com um incremento de R\$ 276.816,00 em relação a 2014.

Os clientes foram atendidos principalmente com ações na área de design, produtividade, qualidade, sustentabilidade e tecnologia da informação e comunicação, através de tecnologias de conhecimento básico e médio. Cabendo aos empresários investirem em implementação das tecnologias propostas para efetiva melhoria de seus empreendimento no que se refere à gestão e inovação tecnológica.

O programa atendeu 343 empresas de 535 previstas, sendo 52 MEI, 261 ME e 30 EPP, perfazendo uma execução de 64,11% em relação à meta prevista. A execução abaixo de 85% deve-se ao fato de o recurso ter sido repactado com diminuição de valores repassado pelo Sebrae Nacional, sem ter havido a devida redução das metas físicas proporcionalmente ao recurso. O maior volume de recurso investido foi 33,98% na indústria, 29,65% no agronegócio, 13,34% nos projetos territoriais, 12,97% no serviço e 10,06% no comércio.

Em uma análise comparativa, o percentual de atendimento em 2014 e 2013, de 132,63% e 96,27%, respectivamente, foi melhor que em 2015.

O programa SebraeTec contribuiu tanto para o alcance do limite orçamentário de Inovação e Tecnologia como, principalmente, para a Meta Mobilizadora nº. 2 – Ampliar a quantidade de empresas atendidas pelo Sebrae com soluções específicas de inovação.

3.3.1.2 Programa de Atendimento Negócio a Negócio

O Programa Negócio a Negócio é uma estratégia de orientação empresarial de gestão básica voltada para empreendimentos de baixa complexidade, entre empreendedores individuais e microempresas, e caracteriza-se, essencialmente, pela visita de um Agente de Orientação Empresarial - AOE à sede do empreendimento, não havendo necessidade de que o empresário tenha a iniciativa de buscar o Sebrae ou de se deslocar até um de seus pontos de atendimento.

Portanto, tem por objetivo promover melhorias nos empreendimentos com foco em gestão empresarial, por meio de orientação presencial, continuada, gratuita e customizada, bem como iniciar o relacionamento com clientes que tradicionalmente não procuram o Sebrae.

A metodologia do Programa Negócio a Negócio tem como essência realizar o Atendimento presencial com 1ª visita (diagnóstico), 2ª visita (plano de ação) e 3ª visita (acompanhamento das ações desenvolvidas) trazendo uma inovação importante através de um modelo de oferta de serviços colocados à disposição para serem utilizados somente mediante iniciativa e interesse dos empresários, para uma nova realidade em que o Sebrae passa a buscar potenciais clientes de forma mais proativa, recrutando-os por meio das visitas aos empreendimentos.

Em 2015 os atendimentos iniciaram com a atuação de 8 (oito) agentes em campo, utilizando a metodologia do programa que prevê a realização de 3 (três) visitas, sendo a primeira para levantamento de informações através do diagnóstico e as demais para plano de ação e acompanhamento das ações propostas. Vale ressaltar que conforme a metodologia do projeto houve

a participação do tutor, que homologou e conferiu os atendimentos realizados pelos agentes, proporcionando melhor qualidade nos atendimentos realizados aos clientes.

A gestão do projeto acompanhou in loco uma amostragem dos atendimentos realizados pelos Agentes de Orientação Empresarial do Programa – AOE, considerando como uma medida preventiva de melhoria nas ações realizadas. Ainda com foco no resultado, os agentes foram capacitados em áreas específicas de atendimento.

O programa atuou nos municípios: Acrelândia, Bujari, Capixaba, Plácido de Castro, Porto Acre, Sena Madureira, Assis Brasil, Brasileia, Etipaciolândia, Xapuri, Mâncio Lima, Rodrigues Alves, Cruzeiro do Sul, Porto Walter, Marechal Thaumaturgo, Tarauacá, Jordão, Feijó, Manuel Urbano e Santa Rosa.

Vale destacar como resultado alcançado a aplicabilidade do uso do caderno de ferramentas como principal resultado da melhoria dos controles de gestão dos empreendimentos atendidos. A pesquisa de satisfação e aplicabilidade pontuou em 98% a satisfação do programa pelos clientes, 92% a aplicabilidade e 89% a efetividade. Com destaque para um caso de sucesso, destacado no relatório, que atribuiu ao programa um crescimento de 600% em seu faturamento, pós-atendimento do Agente de Orientação Empresarial.

Foram atendidos 3.780 empreendimentos, com 2% acima do previsto. Dos recursos previstos para o Programa no Acre, foi executado R\$ 874.310,91, totalizando 91,08% de execução sobre o previsto.

Em uma análise comparativa, o ano de 2015 foi excelente, considerando o crescimento de 13,72% no número de clientes atendidos sobre o atendimento de 2014 e de 16,05% sobre os de 2013.

Este é considerado um programa de atendimento com menor custo de atendimento por empresa e com impacto direto nas metas mobilizadoras da Instituição. O programa demonstra seu valor pelo impacto que causa ao cliente, por se tratar de um atendimento personalizado, in loco e gratuito, estimulando a importância de controlar e planejar independente do porte do seu empreendimento.

O programa teve e tem fundamental importância na atuação da Instituição, por buscar e levar soluções aos clientes nos seus estabelecimentos, demonstrando a importância da busca dos clientes que necessitam e não dispõem de tempo para buscar ajuda no Sebrae.

3.3.1.3 Programa Sebrae Mais

O Programa Sebrae Mais foi criado para fornecer à empresa de pequeno porte, em estágio avançado, os instrumentos necessários para o aperfeiçoamento de sua gestão e, consequentemente, melhores resultados no mercado.

O Sebrae Mais instrumentaliza as unidades de atendimento territorial, setorial e setor/segmento e demais programas destinados ao segmento de EPP para o atendimento a este cliente, ampliando as possibilidades de um maior relacionamento e conhecimento das suas necessidades e demandas.

O Programa possui um portfólio de serviços com 13 soluções em gestão empresarial, cujos temas são considerados estratégicos para o desenvolvimento das empresas de pequeno porte. Por meio de uma pesquisa em profundidade com essas empresas foram definidos os temas abordados no portfólio, que também possuem relação dialógica com Modelo de Excelência em Gestão – MEG.

Das 13 soluções disponibilizadas pelo Sistema, o Sebrae Acre atua em 11, que geram valor, de forma integrada e continuada aos clientes, Sebrae e parceiros. As soluções ofertadas são:

1. Empretec;
2. Encontros Empresariais;
3. Estratégias Empresariais;
4. Gestão da Inovação;
5. Gestão da Qualidade;
6. Gestão Financeira – Do Controle a Decisão;
7. Seminários Desafios do Crescimento;
8. Oficina sobre o Modelo de Excelência em Gestão – MEG;
9. Palestras Técnicas;
10. Gestão Estratégica de Pessoas;
11. Líder Coach – Liderando para a alta performance.

O Sebrae/AC atua com o Programa Sebrae Mais, para apoiar o processo de crescimento de Pequenas Empresas Avançadas, consolidadas no mercado e que buscam a evolução de seus negócios e/ou o aperfeiçoamento do seu modelo de gestão. Em 2015 foram realizadas atividades através das seguintes soluções: EMPRETEC, Estratégias Empresariais, Gestão da Inovação, Encontros Empresariais, Gestão Financeira, Oficina do MEG, Seminário Gestão do Conhecimento e Líder Coach – Liderando para a alta performance. Mesmo com as adversidades ocorridas como enchente, e crise econômica, houve a adesão de novos empresários participando das soluções de capacitação e consultoria e contribuindo para que os empresários prospectem ampliação de negócios ou vislumbrem a atuação/investimento em novos ou outros segmentos.

Quanto à previsão das metas de atendimento do Programa Sebrae Mais, o Sebrae/AC obteve o seguinte desempenho:

Quadro nº. 20 – Histórico de Metas do Programa Sebrae Mais

Ano	Meta Prevista	Meta Executada	% Executado
2013	118	133	112%
2014	135	132	97,7%
2015	240	204	85%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

Analisando comparativamente, os anos de 2013 e 2014 tiveram execução superior a de 2015. Embora o número de empresas atendidas em 2015 tenha superado os demais anos, não superou a meta prevista para o ano. Execução esta perfeitamente justificada pelas dificuldades sofridas pelo empresariado acreano em 2015 (enchente do rio Acre agravada pela crise econômica do Brasil).

Quanto à execução financeira, o programa teve uma ótima execução, registrando 93,6% no final do exercício.

3.3.1.4 Programa Agentes Locais de Inovação – ALI

O Programa tem como propósito aumentar a competitividade das micro e pequenas empresas, por meio da difusão de informações e ações sobre inovação, tecnologia, de acordo com as características únicas de cada negócio, gerando impacto direto na gestão empresarial, na melhoria de produtos e processos, e na identificação de novos nichos de mercado para os seus produtos.

Ao aderir ao programa, a empresa recebe a visita do Agente Local de Inovação - ALI para um diagnóstico completo do estágio da inovação e das oportunidades de melhoria a serem exploradas, para ampliar a sua competitividade. A partir desse diagnóstico, o agente propõe a construção de um plano para inserir soluções inovadoras no ambiente da empresa. Depois de definido, esse plano é implementado sob a responsabilidade da empresa e com o acompanhamento/orientação do agente local de inovação. O acompanhamento pode ser feito por até dois anos e é gratuito.

No ano de 2015 foram executados R\$ 268.619,81 dos R\$ 276.866,00 previstos, correspondendo a uma execução de 97%. Em uma análise comparativa, embora a execução financeira em percentual tenha sido maior em 2015 do que em 2014, em números relativos houve um decréscimo no valor investido, em torno de R\$ 203.315,00. Entretanto, em relação ao número de atendimentos houve um crescimento de execução de 13% em relação a 2014, assim como houve aumento no número de atendimentos previstos, de 300 em 2014 para 320 em 2015, destes sendo executados 448 atendimentos, o que representa uma execução de 140%.

A estratégia de atendimento foi executada através dos Agentes Locais de Inovação (ALI) que tiveram como função sensibilizar, facilitar, diagnosticar e buscar soluções para as necessidades das empresas, através de um plano de ação, sobre inovação, tecnologia e aplicação de soluções em processo, produto ou serviço, além de acompanhar a implantação dessas soluções moldadas de acordo com as características de cada empresa.

Para dinamizar o trabalho dos ALIs, os agentes foram distribuídos nas unidades atendimento do Sebrae/AC para atuarem junto aos projetos setoriais, visando qualificar o trabalho e potencializar os projetos setoriais. Com essa nova ótica, os agentes foram distribuídos conforme tabela abaixo:

Quadro nº. 21 - Distribuição de Agentes ALI por segmento.

Unidade	Número de Agentes	Segmentos indicados
Atendimento Coletivo a Comércio e Serviços – UACCS	4 agentes – sendo 2 para comércio e 2 para serviços	Comércio Varejista do vestuário e de gêneros alimentícios (supermercados); Serviços – Bares, restaurantes, lanchonetes e hotelaria.
Atendimento Coletivo a Indústria – UACI	3 agentes	Alimentação, construção civil, confecção e gráfico.
Regional do Juruá – URJ	2 agentes	Principalmente, Comércio Varejista do vestuário e de gêneros alimentícios (supermercados);
Obs.: O ALI atuou no município de Senador Guimard, atuando em 03 setores (comércio, serviços e indústria). As ações demandadas pelas empresas daquele município foram encaminhadas às unidades de comércio e serviços e à indústria, dependendo do segmento atendido.		

Fonte: Relatório Anual do Programa ALI – 2015 – Sebrae/AC

Segundo pesquisa realizada em dezembro de 2015 o programa obteve uma satisfação do cliente pontuada em 85%.

3.3.1.5 Programa Educação Empreendedora

A sociedade contemporânea exige pessoas empreendedoras, autônomas, com competências múltiplas, que saibam trabalhar em equipe, tenham capacidade de aprender e adaptar-se a situações novas e complexas, de enfrentarem novos desafios e promoverem transformações. Em decorrência dessa realidade, a educação empreendedora passou a ocupar posição estratégica no campo econômico e social no cenário brasileiro. É preciso aprender sobre empreendedorismo.

Atento a essa demanda, o Sebrae apresenta, como um dos objetivos do seu Mapa Estratégico, a “promover a educação e a cultura empreendedora”. Alinhado ao Mapa Estratégico, o programa tem o objetivo de ampliar, promover e disseminar a educação empreendedora nas instituições de ensino por meio da oferta de conteúdos de empreendedorismo nos currículos, objetivando a consolidação da cultura empreendedora na educação.

Para o atendimento dessa estratégia, é proposto o programa de Educação Empreendedora, como forma de responder à necessidade cada vez maior de preparar potenciais empreendedores para enfrentar um novo mercado de trabalho onde a flexibilidade e a capacidade de iniciativa e adaptação às mudanças são fundamentais para o êxito de qualquer profissional.

O programa disponibiliza soluções para atendimento ao público em todos os níveis de ensino, buscando também parcerias para otimizar a sua atuação.

Tem como público alvo o Potencial Empreendedor, que é o indivíduo que não tem negócio próprio e não está envolvido na estruturação de um negócio e no qual o Sebrae busca fomentar o empreendedorismo e desenvolver suas capacidades empreendedoras. O público-alvo do programa está segmentado em potenciais empreendedores do ensino fundamental, médio, técnico e superior. No Programa, é atendida uma parte desse segmento, que é o estudante regularmente matriculado na educação básica, Superior e em cursos da Educação Profissional.

O Programa possui um portfólio com soluções para a educação básica e superior, além da Educação Profissional. As soluções disponibilizadas pelo Programa são:

- Ensino Fundamental: Jovens Empreendedores Primeiros Passos (JEPP);
- Ensino Médio: Crescendo e Empreendendo; Despertar; Formação de Jovens Empreendedores;
- Educação Superior: Desafio Universitário Empreendedor; Disciplina de empreendedorismo; Palestra de empreendedorismo.

Conforme já mencionado, o ano de 2015 foi marcado pela maior enchente do Rio Acre, fato esse que atrasou o início do ano escolar em algumas escolas. Houve também a greve de professores da rede estadual. O que também ocasionou transtorno no calendário letivo do corrente ano. Desta forma, a formalização de parcerias só foi possível a partir do segundo semestre e mesmo assim, houve desistência de formalização por parte de parceiros para atuar em 2015, em virtude da redução do ano letivo.

Ainda assim foi firmada uma nova parceria com a escola do SESC, para atuação com a metodologia, do curso Jovens Empreendedores Primeiros Passos – JEPP. E foi mantida a parceria com a Escola do SESI e Escola Estadual Duque de Caxias.

No Ensino Médio foi formalizada a parceria com o Instituto Federal do Acre – IFAC e com a Secretaria de Estado de Educação – SEE/AC para a aplicação da metodologia Formação de Jovens Empreendedores – FJE.

Em 2015, o programa atendeu 4.744 potenciais empreendedores enquanto que em 2014 atendeu 2.068, representando um aumento de 26,76% de atendimentos. A execução física de 2015 superou em 7,8% o previsto para o ano e 28,27% a execução de 2014.

A execução financeira de 2015 ficou em 89,1%, quase a mesma de 2014, que foi de 84,4%, sendo que em 2015 houve um pequeno incremento de recurso, aproximadamente de R\$ 55.000,00.

3.3.1.6 Programa Nacional de Encadeamento Produtivo

Uma visão estratégica envolve o fato de que uma interação direcionada à melhoria comum de uma cadeia pode beneficiar e é fundamental para a sustentabilidade de todos os envolvidos no ciclo produtivo – grandes empresas (GE), empresas de pequeno porte, microempresas e produtores rurais.

Para tanto, o Sebrae criou o Programa de Encadeamento Produtivo entre grandes e pequenos negócios como uma estratégia da Entidade para elevar a produtividade e a competitividade de pequenos negócios e inseri-los na cadeia de valor de grandes empresas nacionais e transnacionais.

Encadeamentos Produtivos, para efeito da atuação do Sebrae, são relacionamentos cooperativos, de longo prazo e mutuamente atrativos, que se estabelecem entre grandes companhias e pequenos negócios de sua cadeia de valor, com a finalidade de adequar estes últimos aos requisitos das grandes e facilitar a realização de negócios entre eles, melhorando a competitividade dos pequenos, das grandes companhias e da cadeia de valor como um todo.

Portanto, o Programa Nacional de Encadeamento Produtivo visa adensar a atuação do Sebrae nas diversas carteiras setoriais da indústria, comércio, serviços e agronegócios. Além disso, a visão do programa aponta para o desenvolvimento de pequenos negócios com competência para atuar em cadeias de valor mais competitivas.

Em 2014, o Sebrae/AC aderiu ao programa através do Projeto Fortalecimento do Encadeamento Produtivo entre o Instituto Gerdau e o Sebrae – Serralheiros, cujo objetivo é de aumentar a competitividade e sustentabilidade dos microempreendedores individuais e microempresas de pequeno porte que possuem serralherias em aço carbono atuais e/ou potenciais consumidores de materiais da cadeia de valor da GERDAU.

O Projeto foi aprovado pelo Sebrae/NA em agosto de 2014, ficando as ações para serem realizadas em 2015. As ações de fato iniciaram no 2º semestre de 2015, com o lançamento estadual do projeto, e na sequência foram firmados algumas parcerias com os distribuidores da Gerdau no Acre. Todos os 05 (cinco) grandes distribuidores locais, convidados a serem parceiros, firmaram acordo de parceria com o projeto/programa. Também foi realizada a pesquisa inicial do projeto, o Diagnóstico MPE Brasil e uma Consultoria de Gestão Financeira Básica, ficando as demais ações mais estratégicas para serem realizadas no decorrer de 2016.

3.3.2 Carteiras de Projetos

Os investimentos planejados para as carteiras de projetos de atendimento foram na ordem de R\$ 22,6 milhões, com realização de R\$ 20,1 milhões, com desempenho de 91,2% no uso dos recursos do Sebrae/AC para 82,7% de parceiros. A carteira de projetos de tipologia territorial foi a que respondeu pelo maior volume dos recursos previstos, seguida da carteira da indústria e do

agronegócio, respectivamente, principalmente pelo fato destas terem possuído previsão de recursos de parceiros. Todas as carteiras tiveram um bom desempenho na execução, com a exceção para o agronegócio que executou 75,6%, em razão da não execução total dos recursos pelos parceiros. Porém, se analisado apenas os recursos do Sebrae o desempenho cresce para 92,4%.

Quadro nº. 22 – Investimentos nas Carteiras de Projetos Setoriais

Setor	Despesa										
	Previsto Original			Previsto Ajustado			% Variação	Execução			
	SEBRAE	Parceiro	Total	SEBRAE	Parceiro	Total		SEBRAE	Parceiro	Total	% Execução
Agronegócios	1.945	4.366	6.310	1.162	3.786	4.948	78,4%	1.080	2.659	3.739	75,6%
Comércio	3.670	817	4.487	1.551	67	1.618	36,1%	1.477	67	1.544	95,4%
Indústria	3.254	3.453	6.707	2.998	2.930	5.928	88,4%	2.812	2.882	5.694	96,0%
Serviço	1.256	0	1.256	2.236	0	2.236	178,1%	2.087	0	2.087	93,3%
Territorial	3.916	290	4.206	7.960	0	7.960	189,2%	7.057	0	7.057	88,7%
Total	14.041	8.926	22.967	15.908	6.783	22.691	98,80%	14.513	5.608	20.121	88,70%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

No entanto, no Quadro de empresas atendidas houve um desempenho total apenas de 57,6%, com as carteiras de comércio, indústria e serviços superando suas metas e apenas a territorial com desempenho bem abaixo do previsto, em razão de equívoco no planejamento das empresas atendidas no projeto emergencial SOS Empresas do Acre, iniciado em março passado, que previu mais de 9.000 novos atendimentos, porém como as ações deste novo projeto foram executadas em parceria, seus atendimentos foram registrados nos projetos setoriais supracitados.

Efetuando-se outra análise, os menores custos por empresa atendida, com recursos exclusivamente do Sebrae/AC, foram na carteira de projetos territoriais e na de comércio, que tiveram bom desempenho na quantidade de empresas atendidas.

Quadro nº. 23 – Empresas Atendidas nas Carteiras de Projetos Setoriais

Setor	Previsto Original	Previsto Ajustado	% Variação	Empresas Atendidas	% Execução
Agronegócios	1.060	1.060	100,0%	945	89,2%
Comércio	1.030	1.191	115,6%	1.758	147,6%
Indústria	149	174	116,8%	310	178,2%
Serviço	122	122	100,0%	544	445,9%
Territorial	5.507	18.835	342,0%	8.761	46,5%
Total	7.868	21.382	271,8%	12.318	57,6%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

3.3.2.1 Carteira de Projetos do Agronegócio

O termo Agronegócio se caracteriza pelo conjunto de atividades econômicas que vai da produção agropecuária e florestal ao consumo de bens finais, sejam eles beneficiados, processados ou não e que envolvem desde produtores familiares, médios e grandes produtores, sendo que para o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas-Sebrae, o foco do agronegócio é para atividades de pequeno porte, ou seja, agricultura familiar e empreendimentos rurais que tenham rendimentos de até 3,6 milhões/ano.

Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), com dados do IBGE, na safra de 2014/2015, o valor bruto da produção (VBP) agropecuária do Acre foi de R\$ 1,6 bilhão, sendo a agricultura responsável por 41% e a pecuária por 59% desse total. Na agricultura, a mandioca, banana e milho foram as culturas que mais contribuíram para o valor bruto da produção, sendo responsáveis por 55%, 32% e 7%, respectivamente. Na pecuária, a criação de bovinos de corte é a atividade com maior expressão econômica do setor. Mesmo ainda predominando na maior parte das pequenas, médias e grandes propriedades os sistemas de produção tradicionais, que apresentam baixos índices zootécnicos, a pecuária de corte vem passando por grandes transformações e o rebanho bovino no estado cresceu mais de 10% ao ano, chegando em 2014 com 2,8 milhões de cabeças. Do extrativismo vegetal, destaca-se a Madeira em Tora, Lenha e Castanha-do-Brasil.

Portanto, neste contexto foram desenvolvidas as ações desta carteira, que teve por objetivo atender e promover o agronegócio e a agricultura familiar acreana, buscando o fortalecimento e o aumento da competitividade dos pequenos empreendimentos rurais, através da promoção da inovação, ampliação de mercado, fortalecimento da cultura da cooperação e empreendedorismo e melhoria dos processos de gestão e de produção.

Nessa ótica, o Sebrae/AC atuou no setor do Agronegócio através de sete projetos, cujos segmentos de atuação tiveram ênfase nas áreas de: piscicultura, fruticultura, horticultura, agroecologia, pecuária de leite, mandiocultura e agroindústria.

A estratégia de atuação da carteira do agronegócio foi pautada nos seguintes pontos:

- Fortalecer e desenvolver os empreendimentos do agronegócio de pequeno porte tornando-os mais competitivos e sustentáveis;
- Apoiar a formalização dos empreendimentos rurais (registro do INCRA, DAP, inscrição estadual, CNPJ);
- Melhorar a gestão do empreendimento rural de pequeno porte;
- Disseminar as estratégias de fortalecimento da cooperação entre os empreendimentos rurais como eixo de competitividade;
- Auxiliar na obtenção do crédito rural, com destaque para o PRONAF;
- Aproveitar nichos de mercado e tendências como orgânico e comércio justo;
- Incorporar e aplicar os princípios de sustentabilidade ambiental (preservação do meio ambiente e os princípios agroecológicos).

Vale ressaltar que o Sistema Sebrae define como empreendimentos formais no agronegócio os empreendimentos rurais com registro de produtor rural. Para além dessa definição, assumem-se como documentos de regularização: aquicultores e pescadores com carteira da Secretaria de Aquicultura e Pesca do MAPA; e os assentados com situação regularizada pelo INCRA. Porém, os produtores rurais que não tiverem esse tipo de registro devem ser classificados como informais.

Com isso, a atuação é focada em um grupo de produtores rurais, porém toda a estratégia de atuação é baseada na dimensão de sua cadeia produtiva. Assim esta carteira contribuiu com distintas estratégias para a inclusão produtiva rural e a dinamização econômica dos segmentos mais representativos do setor. Cabe destacar que todos os segmentos abrangidos pelo Sebrae/AC no agronegócio tiveram um enfoque no tripé da sustentabilidade, considerando não só o aspecto econômico, mas também aqueles relacionados ao social e ao meio ambiente.

Várias parceiras construídas ao longo do ano de 2015, principalmente com parcerias estratégicas do Governo do Estado do Acre, através da SEAPROF, SEAP, SEDENS, na realização dos seminários do agronegócio e da agricultura, exposições agropecuárias em Rio Branco, Cruzeiro do Sul, Sena Madureira e Tarauacá, além da mobilização dos produtores rurais em diversos eventos como palestras, cursos e oficinas, infraestrutura predial presente na capital e municípios onde se realizaram os citados eventos, bem como apoio na manutenção de ramais e estradas vicinais, transporte para comercialização da produção nas feiras e ou eventos de mercado; da EMBRAPA com a realização de dias de campo e apoio de profissionais qualificados nos eventos dos produtores rurais; do Banco da Amazônia na concessão de crédito para o público alvo dos projetos, que desta forma contribuiu para o crescimento da produção e produtividade; da Fundação Banco do Brasil; além das Prefeituras dos Municípios de Acrelândia, Bujari, Feijó, Mâncio Lima, Porto Walter, Rodrigues Alves, Sena Madureira, Tarauacá e Rio Branco, através da SAFRA e da CEASA que contribuíram no desenvolvimento dos projetos em todos os segmentos dentro das cadeias produtivas apoiando nas capacitações, consultorias, seminários, palestras, feiras que objetivaram a melhoria dos processos de produção, processamento e comercialização, a difusão técnica e tecnológica, o fortalecimento do empreendedorismo, associativismo e cooperativismo, cujos resultados estavam sempre focados na inteligência de negócios capaz de atender as necessidades do mercado (consumidores) e de promover a melhoria da qualidade de vida das famílias atendidas (produtores rurais).

A seguir, o Quadro com o desempenho da carteira de AGRONEGÓCIOS por segmento atendido:

Quadro nº. 24 – Investimentos por Segmento na Carteira de Projetos do Agronegócio

Segmento Econômico	Despesa										
	Previsto Original			Previsto Ajustado			%	Execução			
	SEBRAE	Parceiro	Total	SEBRAE	Parceiro	Total		SEBRAE	Parceiro	Total	% Execução
Agroecologia	251	0	251	107	0	107	42,5%	102	0	102	96,1%
Aqüicultura e Pesca	630	3.226	3.856	386	2.886	3.272	84,9%	365	2.719	3.084	94,2%
SETORIAL AGRONEGÓCIOS	1.064	1.140	2.204	669	900	1.569	71,2%	613	0	613	39,1%
Total	1.945	4.366	6.310	1.162	3.786	4.948	78,4%	1.080	2.719	3.799	76,8%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

Quadro nº. 25 – Empresas Atendidas nos Segmentos da Carteira do Agronegócio

Segmento Econômico	Quantidade de Empresas				
	Previsto Original	Previsto Ajustado	% Variação	Empresas Atendidas	% Execução
Agroecologia	70	70	100,0%	62	88,6%
Aqüicultura e Pesca	80	80	100,0%	119	148,8%
SETORIAL AGRONEGÓCIOS	910	910	100,0%	764	84,0%
Total	1.060	1.060	100,0%	945	89,2%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

Muito embora o desempenho de execução orçamentária tenha sido de 76,83%, abaixo do esperado, o agronegócio executou suas metas de atendimento ao público-alvo, alcançando 89,2%. Comparados com 2014, os valores investidos em 2015 foram equivalentes, mantendo-se no mesmo patamar de investimento. Por outro lado, o número de empresas atendidas foi superado em 6% em relação ao desempenho anterior, o que demonstra a otimização dos recursos investidos através de um menor custo de atendimento por empresa.

Em 2015 o Sebrae/AC atuou com a carteira de projetos do agronegócio, com ênfase na piscicultura, fruticultura (açaí, mandioca e café), horticultura (olericultura e floricultura) e na produção agroecológica, com contribuição significativa no desenvolvimento do setor primário da economia local.

Os projetos que compuseram a carteira do Agronegócio, por segmento, foram:

- Agroecologia: PAIS Amazônia – Produção Agroecológica Integrada e Sustentável;
- Aquicultura e Pesca: Pirarucu da Amazônia II; Piscicultura de Sena Madureira; Piscicultura de Acrelândia;
- Setorial Agronegócio: Fortalecimento do Agronegócio no Vale do Acre; Fortalecimento do Agronegócio no Vale do Juruá; DET - Desenvolvimento Econômico Territorial: Mesorregião Vale do Juruá Tarauacá/Envira

As principais realizações e resultados alcançados:

a) Agroecologia - O Sebrae/AC atuou neste segmento com o projeto PAIS Amazônia – Produção Agroecológica Integrada e Sustentável, que promoveu o aumento e diversificação da produção de hortaliças, além da conquista de novos mercados e redução da importação de frutas, legumes e verduras.

O projeto PAIS Amazônia atuou alinhado a visão de futuro do Sistema Sebrae e estabeleceu seu objetivo na implantação de 70 unidades do PAIS em propriedades rurais nos municípios de Acrelândia (20 unidades), Bujari (15 unidades), Porto Acre (15 unidades) e Rio Branco (20 unidades), apoiando o desenvolvimento sustentável, disseminando a cultura da inovação e do empreendedorismo, aumentando a eficiência produtiva dos pequenos negócios rurais e a melhoria na qualidade de vida dos envolvidos, por meio de uma alimentação diversificada e mais saudável.

Dentre suas principais realizações, houve destaque para a aquisição e entrega, a cada produtor, pelas equipes das Secretarias de Agricultura dos municípios, com supervisão do Sebrae/AC, de 70 kits

com materiais para a implantação do PAIS nas propriedades selecionadas, cujos recursos financeiros foram provenientes da Fundação Banco do Brasil, licitados e adquiridos ainda em 2013. Ressalta-se que todas as 70 unidades do PAIS estão montadas e produzindo. Houve também a realização de capacitação empreendedora sobre de montagem da Tecnologia Social PAIS Plasticultura, informações sobre o uso de defensivo orgânico e agroecológicos como biofertilizantes e uso correto do solo, melhoria do processo de produção, gestão, comercialização e empreendedorismo para produtores rurais. Foi realizada consultoria tecnológica sênior com ênfase no plano de melhorias do processo de produção, processamento, distribuição e comercialização baseada sempre na agroecologia e, ainda, orientações técnicas ao público do projeto, além de outra consultoria para a realização do apoio técnico em horticultura e fruticultura agroecológica, com ênfase na metodologia PAIS-Produção Agroecológica Integrada e Sustentável com plasticultura, aos 70 produtores rurais atendidos pelo projeto.

Em acesso a mercados, o projeto promoveu feiras para comercialização, prioritariamente dos produtos provenientes das unidades do projeto para ampliar o consumo de produtos agroecológicos. Por fim, foram confeccionadas placas para identificação das propriedades contempladas com o PAIS Amazônia e para a sinalização das entradas nas estradas e vicinais (ramais) onde as unidades estão localizadas, de forma a estimular a comercialização in loco e dar uma maior visibilidade do empreendimento e divulgação do projeto.

b) Aquicultura e Pesca

No Segmento de Aquicultura e Pesca, o Sebrae/AC atuou através de três projetos: Pirarucu da Amazônia II, Piscicultura de Acrelândia e Sena Madureira.

O projeto Pirarucu da Amazônia II objetiva estruturar e consolidar a cadeia produtiva do pirarucu nos Estados do Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins para difundir e aprofundar os conhecimentos obtidos na Fase 1 do Projeto, e em conjunto com a Embrapa Pesca e Aquicultura - Unidade do Estado do Tocantins, expandir pesquisas e validar novas tecnologias, principalmente na área de sanidade, nutrição, reprodução e engorda de pirarucu de cativeiro.

Sendo um projeto de conhecimento, os principais resultados e/ou realizações do projeto Pirarucu da Amazônia II, foram as seguintes:

- Implantação e acompanhamento de 02 unidades de observação na fase de engorda (UOE). A primeira iniciada em 2012, com finalização da despesca e coleta dos dados em 2014. A segunda unidade foi iniciada em 2014, com a finalização do trabalho de campo, em novembro de 2015.
- Na condução das 02 UOE's foram realizadas capacitações de técnicas de criação do pirarucu na fase de engorda. Adicionalmente foi ministrado 01 curso sobre as técnicas de manejo do pirarucu na fase de engorda destinado aos técnicos multiplicadores no estado, que contou com a participação de 30 técnicos e produtores;
- Implantação e acompanhamento de 01 unidade de observação na reprodução (UOR). Na condução da UOR foram efetuadas capacitações em técnicas de reprodução e alevinagem do pirarucu. Adicionalmente foi ministrada uma capacitação em forma de oficina sobre técnicas de reprodução e alevinagem do pirarucu destinada aos técnicos multiplicadores no estado, que contou também com a participação de alguns produtores em nível avançado.
- Realização da Mostra Gastronômica e Workshop do Pirarucu no Estado do Tocantins, em que trabalhou a divulgação do pescado a nível Nacional;
- Construção de 01 laboratório multiuso para o condicionamento alimentar de alevinos de pirarucu, a partir do aproveitamento de materiais e equipamentos disponíveis nas propriedades, sob a orientação da consultoria do Projeto, além da marcação de vinte matrizes com microchip, coleta e envio de 20 amostras de para análise de DNA junto à EMBRAPA Pesca e Aquicultura.

Por outro lado, os projetos de “Piscicultura de Sena Madureira” e “Piscicultura de Acrelândia”, atuaram promovendo o desenvolvimento sustentável da piscicultura, trabalhando na organizando dos produtores e de suas organizações, aumento da produção e da produtividade e comercialização do pescado produzido em cativeiro. E, assim, difundir a inovação e tecnologia; promover a produção e acesso a mercados locais; melhorar a gestão técnica empresarial dos produtores; fortalecer a organização do setor produtivo.

Dentre várias realizações destes projetos de piscicultura, a se destacar as realizações de cursos de melhoria da produção e gestão para 40 produtores e 18 técnicos do Governo do Estado do Acre, realização de oficinas com a participação de 56 produtores, acompanhamento técnico intensivo, realização de palestras com diferentes temas voltados para a piscicultura e gestão da produção com a participação de 270 produtores e técnicos. Na melhoria da gestão e produção foram capacitados 40 produtores do projeto com técnicas de manejo da produção, construção de tanques e viveiros, gestão da propriedade, controles financeiros, além das oficinas no campo, com temas focados no empreendedorismo, liderança e negociação. As 40 propriedades foram mapeadas e a infraestrutura produtiva caracterizada. Destas 40 propriedades, 18 propriedades estão em fase de adequação e ampliação da sua estrutura de produção. Também foram realizadas 06 Feiras do Peixe, entre Feira da Semana Santa, Feira fora de época e Feiras de bairro, distribuídas no ano de 2015. Outro ganho perceptível com a realização das atividades foi a autonomia obtida pelos produtores envolvidos no projeto com o conhecimento da atividade de piscicultura e de gestão da propriedade, utilizando a metodologia aprender/fazendo, que repassa o conhecimento direto para o produtor. Por fim, foram realizadas capacitações em filetagem, retirada de espinhas e cortes especiais de pescados para 21 produtores, além da realização de 01 Rodada de Negócio.

c) Setorial de Agronegócios

No Setorial de Agronegócios o Sebrae/AC atuou através dos projetos “Fortalecimento do Agronegócios no Vale do Acre” e “Fortalecimento do Agronegócios no Vale do Juruá”. Estes projetos de fortalecimento do agronegócio têm como foco contribuir com o desenvolvimento dos empreendimentos de pequeno porte do Agronegócio, promovendo a competitividade, a sustentabilidade e fomentando o empreendedorismo perante os produtores rurais, micro e pequenas empresas e potenciais empreendedores rurais e atuação estratégica relacionadas a difusão de informações sobre promoção e acesso a mercados; à tecnologias da produção; à gestão empresarial; qualificação de técnicos e produtores; promoção da sustentabilidade; difusão de informações e ações para a melhoria na produção e na produtividade; conhecimento sobre os segmentos potenciais do agronegócio; acesso ao crédito e a investimentos; e, ainda, o desenvolvimento do protagonismo produtivo local.

Estes projetos promoveram resumidamente os seguintes benefícios aos seus públicos alvos: ações para a agroindústria, onde foram discutidos eixos tecnológicos, legais e de mercado; boas práticas de fabricação e manipulação – “PAS Mesa” na produção de doces e “PAS Indústria” voltado à alimentação fora do lar; manejo e controle de doenças na bananicultura e manejo em cafeicultura; consultoria do programa SebraeTec para a pecuária de leite e piscicultura, com 04 capacitações tecnológicas sustentável, sendo uma com foco nas Boas Práticas Sustentáveis e outra com foco na cadeia produtiva do leite e derivados, aos produtores rurais e empresários de laticínios dos municípios de Cruzeiro do Sul e Mâncio Lima e duas na modalidade de adequação em piscicultura; realização de oficinas e cursos com temas de floricultura, através dos produtos do Sebrae “atender bem no campo”, “Sei controlar meu dinheiro”, além de outras em produção, manejo, industrialização e legislação do bambu, agroindústria de frutas envolvendo mulheres produtoras e comerciantes de flores ornamentais do município de Cruzeiro do Sul e em boas práticas de

fabricação e manipulação de alimentos - PAS Indústria e Mesa, produção de derivados do leite e mecanização agrícola.

Estes projetos também proporcionaram a realização de 04 diagnósticos produtivos e tecnológicos, na industrialização de banana, na agroindústria de óleos e essências, em produtos orgânicos do Acre e outro na agroindústria de óleos no município de Rodrigues Alves; realização de Feiras e Eventos, como na realização do 1º Festival da Banana de Rodrigues Alves; o 2º Festival do Milho de Porto Walter; apoio a Expoacre do Juruá; realização do Festival do Açaí de Feijó; o 1º Seminário do Agronegócio no Vale do Juruá; a 2ª Feira do Agricultor Empreendedor de Porto Walter; a 2ª Feira Livre dos Empreendedores Rurais de Mâncio Lima; Feira do Peixe da Semana Santa de Rio Branco, Feira Rural do Benfica, Feira Natalina do Peixe na CEASA, Festival do Surubim; Seminário Acreano do Agronegócio e Agricultura Familiar na Expoacre e ExpoPurus; Seminário de Agroindústria de Frutas; 1º Seminário das Cadeias Produtivas Sustentáveis do Alto Acre.

Outras ações de destaque dizem respeito a intensificação dos trabalhos de Indicação Geográfica da Farinha de Mandioca de Cruzeiro do Sul com atendimento específico para 70 produtores familiares de Cruzeiro do Sul e municípios adjacentes da Regional do Juruá, cujo objetivo foi executar ações de estruturação e promoção necessárias para depositar o pedido da Indicação Geográfica da farinha de mandioca de Cruzeiro do Sul junto ao Instituto Nacional de Propriedade Intelectual - INPI. Para tanto, destaca-se a realização de oficinas, formalização do processo registro da Indicação de Procedência (IP) de Cruzeiro do Sul ao INPI; georreferenciamento de 35 casas; diagnóstico do processamento da farinha junto a 02 (duas) cooperativas; formação do Conselho Regulador – órgão responsável pela gestão da IP Farinha de Cruzeiro do Sul; criação do Selo para representação da IP Cruzeiro do Sul e descrição técnica do produto.

d) Outras informações

Junto às ações da carteira do agronegócio foram realizadas ações do projeto DET- Desenvolvimento Econômico Territorial – Mesorregião Vale do Juruá Tarauacá/Envira, em parceria com a regional do Juruá, responsável pelo mesmo. Este projeto tem por propósito dinamizar a economia da Mesorregião Vale do Juruá, por meio da contribuição para o desenvolvimento econômico e transformação da realidade local.

Dentre as ações realizadas para atender os produtores rurais, destacaram-se as capacitações com a participação de 442 de produtores, realização de oficinas técnicas para 107 produtores, orientações técnicas para 446 produtores em piscicultura, cooperativismo, boas praticas de fabricação, organização comunitária, horticultura, educação ambiental e criação de pequenos animais. Um dos resultados, também a se destacar, foi a autossuficiência de produtos agroecológicos por 02 municípios (Porto Walter e Marechal Thaumaturgo), então compradores destes de produtos de municípios vizinhos.

Após estas apresentações dos projetos da carteira do agronegócio, conclui-se que a importância da atuação do Sebrae/AC na área de agronegócios é estratégica e necessária no âmbito do desenvolvimento e crescimento econômico do Estado do Acre, tendo em vista que o setor primário é gerador de riqueza e praticamente todos os municípios tem grande predominância rural. Porém, os custos e a intervenção são diferenciados do padrão comumente utilizado pelo Sistema Sebrae em todo o país. As características do ambiente externo, do ponto de vista de logística, temporal e social na Amazônia são diferentes e requer uma compreensão, entendimento e até mesmo adequação para possibilitar uma gestão eficaz orientada para obtenção de resultados.

As parcerias articuladas em 2015 foram fundamentais para o atingimento das metas alcançadas. Cada vez mais esta estratégia deve ser fortalecida e ampliada em termos quantitativos e qualitativos para ampliar as ações da carteira.

Ainda no campo das sugestões para medidas de gestão, na intenção de minimizar as dificuldades e/ou riscos que possam impedir ou prejudicar o cumprimento dos objetivos estratégicos propostos para o próximo exercício, se faz necessário que se continue a buscar aprimoramentos para a continuidade de uma gestão de excelência, para tanto podemos destacar:

- Aprofundar o processo de integração interna e assim impactar positivamente os resultados não só da carteira, mas da Instituição;
- Ampliar o número de fornecedores cadastrados no SGC para atender as demandas específicas da carteira;
- Fortalecer as parcerias com as Prefeituras, Governo do Estado (Secretarias afins ao agronegócio, principalmente no interior) e Instituições não Governamentais ligadas ao meio rural;
- Aprofundar o processo de monitoramento e gestão dos projetos, assim como a comunicação entre os gestores destes projetos, como forma de socializar erros e acertos em tempo real;
- Avançar no planejamento de intervenção junto ao público beneficiário de forma a ser mais sistêmico.

Portanto, de acordo com os resultados apresentados neste relatório, torna-se plausível destacar o realinhamento estratégico proposto pela atual gestão do Sebrae/AC, o que possibilitou a ampliação de parcerias institucionais com um maior envolvimento nas ações e projetos pelo Governo do Estado e Prefeituras. Por conseguinte, a atuação estratégica interna entre as Unidades de Atendimento do Agronegócio, indústria, Comércio e Serviços, juntamente com as Unidades Regionais do Juruá e Alto Acre, foi decisiva para os resultados alcançados pela Carteira de Agronegócios.

3.3.2.2 Carteira de Projetos do Comércio

O desenvolvimento desta carteira de projetos é realizado através da Unidade de Atendimento Coletivo ao Comércio e Serviços – UACCS e do Escritório Regional do Juruá, que atuam estrategicamente na organização e desenvolvimento, principalmente, dos segmentos de varejo da moda (confeção, calçados, acessórios), pequeno varejo alimentar (minimercados, mercadinhos e mercearias), farmácias, material de construção, varejo diverso (variedades, celular, brinquedos) e artesanato (sementes e cascas, madeira, indígena, borracha, cerâmica, bambu, fios e tecidos, etc.), atuando na melhoria dos processos de gestão, inovação e acesso a mercado, fortalecendo as competências empresariais através das ações estruturadas nos projetos, contribuindo para a competitividade, sustentabilidade e solidez dos pequenos negócios e para o desenvolvimento econômico do Estado.

A Carteira de Projetos de Comércio executou seus projetos de atendimento coletivo de acordo com as diretrizes nacional, estrutura organizacional e distribuição geográfica. Assim, os projetos foram assistidos pelos escritórios da UACCS (com atuação no território do Baixo Acre e Purus), pela Unidade Regional do Juruá – URJ (com atuação nos territórios do Juruá e Tarauacá/Envira) e ainda com apoio do escritório da Unidade Regional do Alto Acre (com atuação na regional do Alto Acre). Desta forma, foi possível atender todas as regionais e a grande maioria dos municípios do estado.

De acordo com a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo – CNC, o Brasil tem 16,3 milhões de Empresas ativas e 14,5 milhões são MPEs, sendo que 44 % são empresas do setor de comércio e 45,9% são empresas do setor de serviços, enquanto Indústria tem 8,2% de participação e o Agronegócio com 2%. Neste cenário o mercado do Acre é composto por 41.600 empresas ativas que corresponde a 0,3% do volume total do Brasil e dessas, 39.157 são MPEs que se enquadram no regime de tributação e se subdividem em: 37% - SIMEI; 26% no Simples Nacional e; 35% no Regime Normal. Fonte: Empresometro/cnc.org.br em 03/01/2016.

Considerando apenas empresas do comércio varejista no Acre, o setor de comércio representa 90,17% do mercado e o setor de serviços representa 9,83%. Quando estratificado por Mesorregião, 81,50% das empresas do setor de serviços se encontram localizadas no Vale do Acre e 18,50% no Vale do Juruá. Fonte: IBGE - Cadastro Central de Empresas / Acre em números 2013 – Tabela 89.

Nesse contexto, a Carteira de projetos de Comércio executou, em 2015, 04 (quatro) projetos que contemplaram ações em 21 dos 22 municípios do Estado do Acre, assim distribuídos: Regional do Baixo Acre (Rio Branco, Senador Guiomard, Plácido de Castro, Porto Acre, Acrelândia, Capixaba e Bujari); Regional do Alto Acre (Brasiléia, Etipaciolândia, Assis Brasil e Xapuri); Regional do Juruá (Cruzeiro do Sul, Mâncio Lima e Rodrigues Alves), na Regional Tarauacá/Envira (Feijó e Tarauacá) e na Regional do Purus (Sena Madureira e Santa Rosa do Purus).

Todo Plano de trabalho desenvolvido pela Carteira de Comércio foi elaborado com base nas oficinas de planejamento do Plano Plurianual – PPA, realizadas com representantes das instituições parceiras, público alvo e gestores dos projetos. Neste cenário, três eixos foram utilizados como base para estratégia de atuação da carteira: Informação; Formação; e Mercado. Para tal, foram utilizadas pesquisas e informações obtidas junto ao Sebrae Nacional, partindo dos gargalos e oportunidades identificadas no setor de comércio.

Um fato a ser considerado nesta apresentação, e que teve forte impacto nos trabalhos desenvolvidos pela carteira de Comércio, foi a enchente histórica no Acre, ocorrida em fevereiro e março de 2015. Municípios como Rio Branco, Xapuri, Brasiléia, Assis Brasil, Sena Madureira, Porto Acre e Tarauacá foram duramente afetados pelo fenômeno, de forma que suas economias foram praticamente paralisadas, obrigando o Sebrae/AC e demais instituições de fomento do Estado, reavaliar suas estratégias de atuação para o ano de 2015. Assim, as atividades no Sebrae foram paralisadas por quase duas semanas em função desta calamidade. Após este período, foi necessário replanejar as ações e atividades da carteiras de comércio, assim como de outras carteiras.

Neste contexto de integração, foi realizado ainda o “Movimento Compre do Pequeno Negócio”, idealizado pelo Sebrae Nacional, e cujo ponto culminante ocorreu no dia 5 de outubro. A Carteira desenvolveu uma série de atividades em parceria com as Unidades de Orientação Empresarial, de Capacitação Empresarial, de Marketing e Comunicação, visando alcançar os seguintes objetivos previstos por esta campanha: sensibilizar a sociedade sobre a importância das Micro e Pequenas Empresas para a Economia local, e influenciar o público na decisão de compra optar por consumir produtos e serviços das MPEs. Entre outras atividades, foram realizadas palestras, passeatas, eventos nos mercados públicos de Rio Branco, feiras de varejo em várias cidades do interior do Acre, com o objetivo de aquecer o comércio local e valorizar os pequenos negócios.

Outro destaque que merece atenção foi a parceria estabelecida com a Unidade de Agronegócios e a Unidade de Indústria, com foco na exploração econômica e racional de matéria prima abundante do bambu. Dentro desse tema, foram realizados estudos, workshops, palestras, missões internacionais e reuniões técnicas, cujo produto final foi a elaboração do Plano Estadual do Desenvolvimento do Bambu.

Com respeito à geração de receita, a estratégia adotada foi a celebração de dois convênios de cooperação técnica e financeira com Governo do Acre, com objetivo de fortalecer o investimento nos segmentos de comércio e serviços através de eventos de acesso a mercados e gestão da inovação com empresas inovadoras; foram realizadas ainda ações de alavancagem de recursos através de cobranças de “taxas” para realização de capacitações, consultorias, mentorias, missões técnicas e participação em eventos de acesso a mercados. Fato que possibilitou arrecadação de 11,25% de receita em relação orçamento total da Carteira no exercício de 2015. E ainda fortalecendo a cultura de parceria e contribuição das empresas para os produtos e serviços oferecidos pelo Sebrae.

Outra estratégia adotada nos projetos setoriais da carteira de Comércio foi a integração dos Agentes Locais de Inovação – ALI, na atuação junto as MPE's atendidas, fato este que melhorou o acesso aos produtos e serviços de inovação e tecnologia, via Programa Nacional – SebraeTec, para os empreendimentos, com qualidade e custo subsidiado.

Com respeito à geração de receita, a estratégia adotada foi à celebração de dois convênios de cooperação técnica e financeira com o Governo do Estado do Acre, com objetivo de fortalecer o investimento nos segmentos de comércio e serviços através de eventos de acesso a mercados e gestão da inovação. Esta parceria entre o Sebrae/AC e o Governo do Estado do Acre, com o apoio das prefeituras de Rio Branco, Cruzeiro do Sul, Sena Madureira e Tarauacá, proporcionou a geração de receita de convênios no valor de R\$ 746.000,00, com objetivo da realização de 04 (quatro) Feiras de Negócios em quatro regionais do Estado: Expoacre, Expoacre Juruá, Agropurus e Expoacre Tarauacá. Também foi estabelecida parceria para realização de feiras de varejo em todas as regionais do Acre, sendo que o Governo do Estado disponibilizou toda a estrutura para a realização desses eventos. Ao todo foram realizadas 63 feiras em Rio Branco e 37 feiras em 12 municípios do Acre, fortalecendo a renda dos artesãos atendidos pelos projetos Sebrae.

A carteira estabeleceu parceria para abertura de novos canais de comercialização de artesanato, sem custo, apoiando a realização de (06) seis edições da Feira de Artesanato no Via Verde Shopping e inauguração de uma loja ambientada também no Via Verde Shopping, exclusiva para comercialização do Artesanato Acreano.

No âmbito das políticas públicas, foi elaborado e aprovado pela Assembleia Legislativa e sancionada a Lei Numero 3.004 de 23 de novembro de 2015, que criou o Programa Estadual do Artesanato, Fundo Estadual do Artesanato e o Conselho Estadual do Artesanato, ambos serão estruturantes para consolidação do setor. Esta ação foi concebida e articulada em parceria com a Secretaria Executiva de Pequenos Negócios - SEPN.

Foram realizadas parcerias estratégicas com empresas do varejo da moda na realização eventos (espaço Padrão da Moda durante a EXPOACRE 2015; III Semana de Inovação e Economia Criativa Digital; e Rio Branco Fashion Week) fato estes que possibilitaram a redução de custos nos referidos eventos, visibilidade para projeto e empresas patrocinadoras e ampliação do volume de vendas.

Realização de ações de estruturação de 02 (dois) mercados públicos, adotando-se a metodologia do Sebrae Nacional de Revitalização dos Centros Comerciais na Cidade de Cruzeiro do Sul, além da qualificação de 176 empreendedores, que serão instalados no Shopping Popular de Rio Branco, estas atividades somadas resultaram na adoção de gestão de vendas, além de acesso ao crédito de forma orientada, inclusive como forma de superação da crise após a enchente do Rio Acre.

O Sebrae/AC também estabeleceu parceria com o Sebrae/PR com objetivo de obter cessão de uso de metodologia para atendimento de forma continuada e com soluções específicas, dos setores de comércio e serviços. Assim, o Sebrae/PR promoveu a capacitação para prestadores de serviços credenciados no Sistema de Gestão de Credenciados – SGC do Sebrae/AC, tornando-os aptos a trabalhar em novo formato, para prestar serviço de melhor qualidade aos clientes.

O investimento na carteira do comércio representou 7,7% do total investido, entre recursos do Sebrae/AC e dos parceiros. Entretanto, considerando apenas os investimentos do Sebrae/AC, este percentual cresce para um pouco mais de 10% de representação.

Os valores de investimentos, por segmento, ficaram assim distribuídos:

Quadro nº 26 – Investimentos por Segmento na Carteira de Projetos do Comércio

Segmento Econômico	Despesa										
	Previsto Original			Previsto Ajustado			% Variação	Execução			
	SEBRAE	Parceiro	Total	SEBRAE	Parceiro	Total		SEBRAE	Parceiro	Total	% Execução
Artesanato	947	817	1.764	239	67	306	17,3%	223	67	289	94,7%
Farmácias	0	0	0	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%
SETORIAL COMÉRCIO	2.724	0	2.724	1.312	0	1.312	48,2%	1.255	0	1.255	95,6%
Total	3.670	817	4.487	1.551	67	1.618	36,1%	1.477	67	1.544	95,4%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

Quadro nº. 27 – Empresas Atendidas nos Segmentos da Carteira de Comércio

Segmento Econômico	Quantidade de Empresas				
	Previsto Original	Previsto Ajustado	% Variação	Empresas Atendidas	% Execução
Artesanato	117	117	100,0%	162	138,5%
Farmácias	0	0	0,0%	0	0,0%
SETORIAL COMÉRCIO	913	1.074	117,6%	1.596	148,6%
Total	1.030	1.191	115,6%	1.758	147,6%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

Esta carteira obteve um bom desempenho orçamentário com a execução de 95,4% dos recursos previstos. Isto demonstra o direcionamento estratégico para o atendimento a este setor, que possui a maior representatividade no número de empresas no Estado.

Comparando-se com 2014, houve um acréscimo dos investimentos na ordem de 5%. Na análise do número de empresas atendidas, a carteira alcançou a execução de 147,6% da meta prevista, passando de 1.332 empresas atendidas, em 2014, para 1.758 empresas, em 2015, representando um substancial aumento na capacidade de atendimento da carteira de projetos, reduzindo, principalmente, o custo unitário por cliente atendido.

O atendimento ao setor do comércio superou as expectativas, entretanto, há de ressaltar as metas estabelecidas para atendimento as empresas no projeto setorial com a ampliação considerável da atuação deste projeto.

Principais Realizações e Resultados alcançados

O Sebrae/AC, através da carteira de projetos de comércio, tem contribuído significativamente para o desenvolvimento do setor terciário da economia local. Em 2015, destacaram-se as seguintes contribuições/resultados por segmento de atuação:

a) Artesanato

O desenvolvimento deste segmento foi realizado através do “Projeto Artesanato Acreano EXPOART”, que tem objetivo de promover o artesanato acreano de forma coletiva para os mercados de varejo e atacado nas cidades que estão sediando os grandes eventos esportivos do Brasil.

Em virtude da ampliação do número de lojas e feiras de artesanato, foram realizadas consultorias de gestão financeira, gestão visual de lojas e capacitação em planejamento de feiras de artesanato com participação de artesãos de 20 municípios do Acre, como forma de organizar os empreendimentos na autogestão das ações de acesso a mercado. Também foram realizadas capacitações técnicas em madeira, fibras, borracha, sementes, com objetivo de ampliar a produção para atender o mercado nas tipologias; além de capacitações em atendimento, vendas e comércio eletrônico, palestras sobre vitrinismo e qualidade do atendimento, entre outras.

Este projeto realizou o “I Congresso Estadual do Artesanato Acreano”, com objetivo de construir coletivamente as políticas públicas para o segmento no Acre, e realização de palestra sobre os projetos de lei que tramitam no Congresso Nacional, que buscam regulamentar a profissão e fomentar o segmento como atividade econômica e cultural do Brasil. O Congresso Estadual teve a participação de aproximadamente 300 (trezentos) artesãos de 18 municípios do Acre, além das autoridades dos poderes executivos, legislativo, tanto da esfera estadual como municipal.

Foi necessário ampliar a quantidade de feiras e eventos para comercialização dos produtos, em virtude da crise econômica, que foi intensificada pela enchente histórica do Rio Acre. Assim, o projeto realizou (68) Feiras de Artesanato e Economia Solidária, em 13 bairros de Rio Branco, e mais sete cidades do Acre. Ao mesmo tempo foi uma oportunidade de desenvolver mercado e incentivar a população local a consumir artesanato.

Participação em cinco feiras nacionais e uma internacional de artesanato. Estas ações foram possíveis através da parceria com Secretaria da Micro e Pequena Empresa e SEEBRAE Tocantins, que disponibilizaram estandes, mobiliário e divulgação, para o Sebrae/AC e seus parceiros expor e comercializar os produtos, assim foi possível expor produtos de 240 artesãos atendidos pelo projeto supracitado.

Ainda como resultado do projeto, houve a criação de novo canal de comercialização de artesanato, no Via Verde Shopping que cedeu espaço para realização de feiras mensais de artesanato e cessão de uma loja para comercialização do Artesanato Acreano, este último em consequência do desempenho de vendas obtidas nas feiras.

Com respeito às lojas de artesanato, localizadas em três cidades do Acre (Rio Branco, Cruzeiro do Sul e Epitaciolândia), o projeto realizou ações de fortalecimento da gestão, promoção e comercialização de produtos tanto no varejo local, quanto na modalidade de atacado para outros estados e até exportação. O Artesanato comercializado tradicionalmente em feiras e eventos de varejo, ao longo do projeto vem consolidando a comercialização no varejo de lojas específicas, sobretudo em Rio Branco, com um desempenho no volume de vendas de R\$ 2.577.792,67, em 2015.

Quanto aos resultados acordados para o projeto, o “Volume físico de vendas para novos mercados nacionais” ultrapassou a meta prevista em 19%. Já o resultado de “Faturamento bruto” ultrapassou a meta de 2015 em 61%, demonstrando os bons resultados do projeto.

Outro projeto desenvolvido no segmento de artesanato foi o projeto Artesanato Sustentável. Este projeto foi elaborado em 2014, em parceria com Governo do Estado do Acre, com aporte de

recursos do Sebrae Nacional, então com início previsto para abril de 2015. No entanto, em virtude com contingenciamento de recursos financeiros, motivados pela crise econômica, o Sebrae Nacional informou que não seria possível, apoiar o projeto em 2015. Assim, exclusivamente em 2015, o Sebrae/AC aportou recursos financeiros para realizações de ações de preparatórias e organização do público alvo. As referidas ações iniciaram no outubro de 2015.

As atividades realizadas foram no sentido de produzir informações e fomentar ambiente favorável para realização do projeto a partir de 2016. O referido projeto produziu estudos e diagnósticos do segmento artesanal que serão utilizados para elaboração de planejamentos e planos de ação o exercício de 2016 e 2017.

b) Setorial do Comércio

Na ação setorial do comércio o Sebrae/AC atuou através dos Projetos de “Desenvolvimento do Setor de Comércio do Baixo Acre” e o de “Desenvolvimento do Setor de Comércio nas Regionais do Juruá/Tarauacá/Envira” fortalecendo, estimulando a inovação, o conhecimento e a gestão. Novas estratégias de sensibilização e conscientização dos empresários de micro empresas e empresas de pequeno porte foram adotadas para estimular a participação e explicitar a importância do Sebrae enquanto agente de desenvolvimento e transformador do ambiente dos pequenos negócios.

Os projetos setoriais delimitaram os segmentos de acordo com sua representatividade, ou seja, quantidade de empresas existentes e em atividade nas respectivas regiões. Essa delimitação proporcionou, além de uma ampliação no número de empresas atendidas, a expansão do atendimento a setores que ainda não tinham sido contemplados com o apoio institucional do Sebrae.

As ações do projeto geraram resultados qualitativos como, por exemplo, criação e uso de logomarca, identidade visual, layout, adoção de boas práticas gestão tanto dos aspectos físicos, como: política de “5S”, produção de vitrines temáticas, gestão financeira, estoque, compras, entre outras. Isto foi possível em razão da parceria interna com o programa SebraeTec, que subsidiou ações de inovação e tecnologia, além do acompanhamento e monitoramento realizado pelos Agentes Locais de Inovação – ALI. Assim, foi possível realizar e acompanhar as ações para verificar a efetividade junto aos empresários do setor de comércio.

O projeto realizou pela primeira vez, eventos e feiras de varejo, em três municípios do Acre, buscando criar alternativa para alavancar as vendas do comércio varejista, com destaque para a cidade de Sena Madureira, onde os resultados de vendas superaram a expectativa, tanto que os empresários solicitaram a realização do segundo evento “Liquida Sena” e ainda a realização em parceria com Governo do Acre e Prefeitura na realização do maior evento regional de comércio da referida cidade, a Agropurus 2015. Como resultado, as 04 (quatro) feiras de varejo geraram um volume de negócios de R\$ 501.780,00, enquanto que as 04 (quatro) grandes feiras regionais geraram, juntas, um volume de R\$ 106.827.019,00 a todas as empresas expositoras.

Quanto aos resultados finalísticos pactuados no projeto em questão, no que tange à satisfação dos clientes, de acordo com a última mensuração realizada, foi alcançado o percentual de 97% de satisfação para os 80% propostos. Quanto a aplicabilidade dos produtos, o percentual alcançado foi de 89% para os 80% propostos.

Outro projeto setorial desenvolvido foi o projeto “Desenvolvimento do Setor do Comércio nas Regionais do Juruá e Tarauacá/Envira”. Este projeto realizou capacitações, como a Oficina Sebrae de Empreendedorismo no município de Tarauacá, Esta ação contou a participação de 139 pessoas, dentre elas potenciais empresários. Outra ação de destaque foi o evento Liquida Cruzeiro que contou

com adesão de uma média de 40 empresas que aderiram a descontos de 10 a 50% em seus estoques gerando um aumento no lucro aproximado de 10%. Ainda em nível de destaque, foi realizada a ação do programa SebraeTec sendo executada pela primeira vez no município de Porto Walter, onde o índice IDH é baixíssimo. Duas empresas contrataram consultoria em design de ambiente e foram contemplados com projetos arquitetônicos para seus empreendimentos.

c) Outras informações

Apesar dos bons resultados obtidos pela carteira de Comércio no ano de 2015, mantendo-se dentro do limite mínimo de 90%, que o Sebrae preconiza, o ano demandou grande esforço da equipe para realizar e mobilizar o público alvo dos projetos em virtude da enchente e da grave crise econômica que o país vem sofrendo, bem como, um grande esforço para sintetizar as ações que antes distribuídas para todo ano, tiveram que ser realizadas em apenas três trimestres. Assim, as atividades foram realizadas em alguns casos com mais de sessenta dias de atraso, reduzindo tempo de execução do projeto de 10 meses para até oito meses. Este adensamento exigiu desdobramento da equipe para executar com qualidade o planejamento com público alvo.

A Carteira empreendeu ações estratégicas com vistas, principalmente, para atingir as metas e os objetivos propostos, sem perder de vista o custo de atendimento por empresa atendida. Os resultados foram relevantes para as metas do Sebrae/AC, porém é necessário melhorar nível de eficiência no planejamento das atividades, principalmente no que tange a promoção e acesso a eventos, além das capacitações e consultorias que necessitam de acompanhamento pós venda. Todavia, é importante ressaltar que, não obstante os gargalos e as dificuldades naturalmente existentes, as perspectivas para os próximos exercícios prevê-se que serão desafiadoras, em especial o ano de 2016. Segundo os especialistas será o ápice da desaceleração econômica, com inflação em alta, a retração na indústria de bens de capital e bens de consumo duráveis. Embora o setor de comércio ainda apresente taxas positivas em termos de variação do volume de vendas, o setor não está imune à desaceleração do mercado de trabalho, ao encarecimento do crédito e à inflação ainda em níveis elevados.

Enfim, no que se refere aos principais desafios a serem vencidos no setor de comércio, será necessário uma atenção maior nos itens abaixo elencados para obtenção de melhores resultados em 2016:

- Produzir informações para subsidiar novos projetos setor/segmento para aumentar a atuação da Carteira de Comércio com maior assertividade;
- Formalizar potenciais empresários participantes dos projetos, através da conscientização dos benefícios do MEI, bem como direitos e obrigações que cada um pode ter através da formalização;
- Identificar fornecedores para ampliar o cadastro no SGC com o fim de atender as demandas específicas dos projetos da Unidade;
- Identificar novos mercados ou novos canais de comercialização para o público alvo, visando ampliação das vendas e negócios;
- Articular novos parceiros com o objetivo de potencializar o apoio às ações e demais iniciativas necessárias à obtenção de resultados previstos nos projetos.

- Diminuir os custos de atendimento das empresas atendidas com ações dos projetos através de atividades voltadas para o atingimento das metas mobilizadoras, institucionais e com parcerias mais efetivas com instituições públicas e privadas;

3.3.2.3 Carteira de Projetos da Indústria

O Sebrae/AC atua no setor industrial com o papel preponderante de promover a competitividade das indústrias do Estado Acre, nas regionais do Alto e Baixo Acre e Purus, através da promoção da inovação, potencialização e conquista de mercados, fortalecimento da cultura da cooperação e do empreendedorismo, além da melhoria dos processos de gestão e de produção.

Todos os projetos da carteira da indústria têm a inovação como principal foco para atingir a estratégia de melhoria da competitividade dos empreendimentos, busca contínua pela melhoria da qualidade de produtos e processos, por meio da gestão da produção, abertura de novos mercados e o fortalecimento da dinâmica de comercialização.

Com base na realidade empresarial das indústrias acreanas, a carteira de projetos da indústria atuou no atendimento coletivo empresarial, por meio de projeto setorial, setor-segmento com foco destinado ao apoio da cadeia de indústria de moda e confecção, panificação, moveleira, gráfico, metal mecânico, construção civil, madeira, agroindústria, alimentos e mineral não-metálico.

Como estratégia de atuação da carteira, as indústrias situadas nas regiões do Juruá e Tarauacá-Envira foram atendidas pela Unidade Regional do Juruá - URJ, por meio do projeto setorial denominado “Desenvolvimento do Setor da Indústria”. A estratégia de atuação levou em conta o público-alvo, formado por empresas do setor industrial e potenciais empresários. As ações foram realizadas de acordo com a segmentação de público-alvo visando atender as especificidades e proporcionar um atendimento mais personalizado a necessidade da empresa.

Portanto, visando a melhoria da qualidade e da competitividade nos aspectos relacionados ao processo produtivo, inovação, sustentabilidade e à gestão do negócio das indústrias acreanas, definiu-se 05 focos estratégicos, que foram: Desenvolvimento empresarial; acesso a Mercados; sustentabilidade, qualidade e inovação; integração da cadeia e governança; e redes de conhecimento e inteligência competitiva.

Esta carteira promoveu a articulação e o fortalecimento da rede de parceiros estratégicos, com foco no provimento de soluções como: inovação, acesso a mercado, gestão empresarial, gestão da produção, melhoria de produtos e processos, eficiência energética e redução de desperdício. Estas parcerias estratégicas foram realizadas com o propósito de unir esforços com os parceiros FIEAC - Federação das Indústrias do Estado do Acre, IEL – Instituto Euvaldo Lodi, SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, SEDENS - Secretaria Estadual de Desenvolvimento Florestal da Indústria, do Comércio e dos Serviços Sustentáveis, SINCON - Sindicato das Indústrias de Confecção do Estado do Acre, do SINDPAN- Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitarias do Estado Acre, SIDMINERAL - Sindicato das Indústrias de Extração Mineral Não Metálicos, SEAP - Secretaria de Estado de Agricultura e Pecuária.

Atuou em 2015 com o total de 07 (sete) projetos, sendo 03 (três) projetos setor segmento: “Confecção e Moda de Rio Branco”, “Padaria Competitiva”, “Marcenaria Legal”; 01 (um) projeto de encadeamento produtivo: “Fortalecimento do Encadeamento Produtivo entre Instituto GERDAU e Sebrae-Serralheiros”; além de 02 projetos setoriais “Fortalecimento da Indústria nas Regionais do Alto e Baixo Acre” e “Desenvolvimento do Setor da Indústria no Município de Cruzeiro do Sul”.

Atuou, também, com o projeto de Desenvolvimento de Produtos e Serviços “Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia – Acre”.

Os investimentos na carteira de indústria representaram 28,3% do total dos investimentos, entre recursos do Sebrae/AC e dos parceiros. Entretanto, considerando apenas os investimentos do Sebrae/AC, este percentual é reduzido para 19,37% de representação.

Em 2015, esta carteira de projetos totalizou uma previsão na ordem de R\$ 5.928.000,00 para ser executado no ano, conforme tabela abaixo:

Quadro nº. 28 – Investimentos por Segmento na Carteira de Projetos da Indústria

Segmento Econômico	Despesa										
	Previsto Original			Previsto Ajustado			% Variação	Execução			
	SEBRAE	Parceiro	Total	SEBRAE	Parceiro	Total		SEBRAE	Parceiro	Total	% Execução
Indústria de Alimentos e Bebidas	430	80	510	143	80	223	43,8%	129	58	187	83,7%
Madeira e Móveis	253	250	503	456	250	706	140,5%	437	250	687	97,3%
Metal-Mecânica	100	26	126	43	26	69	54,5%	19	0	19	27,4%
SETORIAL INDÚSTRIA	2.177	3.000	5.177	2.144	2.500	4.644	89,7%	2.101	2.500	4.601	99,1%
Têxtil e Confecções	295	97	392	213	74	287	73,1%	126	74	200	69,9%
Total	3.254	3.453	6.707	2.998	2.930	5.928	88,4%	2.812	2.882	5.694	96,0%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

Quadro nº. 29 – Empresas Atendidas nos Segmentos da Carteira da Indústria

Segmento Econômico	Quantidade de Empresas				
	Previsto Original	Previsto Ajustado	% Variação	Empresas Atendidas	% Execução
Indústria de Alimentos e Bebidas	0	0	0,0%	48	0,0%
Madeira e Móveis	49	49	100,0%	68	138,8%
Metal-Mecânica	20	20	100,0%	17	85,0%
SETORIAL INDÚSTRIA	60	85	141,7%	150	176,5%
Têxtil e Confecções	20	20	100,0%	27	135,0%
Total	149	174	116,8%	310	178,2%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

Esta carteira obteve um desempenho na execução orçamentária de 96% dos recursos previstos. Na comparação com o exercício anterior, o volume de investimento foi de 17,4% maior que o exercício anterior.

Na análise do número de empresas atendidas, a carteira alcançou a execução de 178,2% da meta prevista, porém passou de 349 empresas atendidas, em 2014, para 310 empresas, em 2015, representando uma queda de 11% no número de empresas atendidas pela carteira de projetos, incidindo negativamente na elevação do custo unitário por cliente atendido.

Algumas justificativas para as oscilações acentuadas nos percentuais de execução: No segmento “Indústria de alimentos e bebidas” justifica-se a execução e a não previsão do número de empresas atendidas no segmento, por ter havido um erro na inserção dos clientes como potenciais empresários (empresários com negócio próprio não formalizado) durante o período de elaboração do PPA, sem a correção nas reestruturações realizadas ao longo do exercício, realizada no SGE-Sistema de Gestão Estratégica; No segmento de “Madeira e Móveis” o atendimento de 138,8% das empresas previstas ocorreu devido as ações do “Inova moda”, realizado em parceria com o SENAI e polo de móveis, com exposição e comercialização durante a Expoacre, que inicialmente não estava previsto; No segmento “Setorial Indústria” ocorreu o atendimento de 176,5% devido ao atendimento às empresas dos segmentos metal mecânico, construção civil, oleiro cerâmico, gráfico e publicitário, alimentos e bebidas, madeireiros e agroindústria, principalmente em ações de capacitações, feiras e consultorias, que ocorreram como demanda espontânea; No segmento têxtil e confecção o atendimento de 135,00% do número de empresas previstas deve-se a participação das empresas do projeto de moda e confecção, acima do previsto, em ações de capacitações, oficinas e eventos promovidos pelo Sebrae ou terceiros.

As principais realizações e resultados alcançados

O Sebrae/AC, através da carteira de projetos da indústria, tem contribuído significativamente para o desenvolvimento do setor primário da economia local. Em 2015, destacaram-se as seguintes contribuições/resultados por segmento de atuação:

a) Alimentos e Bebidas

No segmento Alimentos e Bebidas o Sebrae/AC atuou com o projeto “Padaria Competitiva”, com o objetivo de aumentar a competitividade dos empreendimentos, com a consolidação e ampliação no mercado local, por meio de estratégias inovadoras que possibilitem aprimorar o processo de produção, produtos e serviços.

Entres as principais ações realizadas pelo projeto, destacam-se a realização de uma missão técnica com a participação de 12 empresários para o estado da Bahia, com visita de benchmarking à uma grande empresa na cidade de Salvador. Na oportunidade, os mesmos empresários participaram da Congrepan (Congresso de Panificação), um dos maiores eventos do setor no Brasil, além de realizarem contatos com outros empresários e fornecedores do ramo da panificação.

Outra ação, foi a realização das consultorias do programa SebraeTec para o público alvo do projeto, proporcionada pela celebração de um contrato de subversão assinado entre Sebrae/AC e a Federação das Indústrias do Estado do Acre – FIEAC. Assim, as consultorias realizadas pelo SENAI tiveram seu foco no Layout de Produção atendendo 12 indústrias de panificação de Rio Branco. Como resultado destas consultorias, obteve-se redução de desperdício de matéria-prima,

melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores, melhor disposição dos maquinários, melhoria na qualidade do produto e aumento da produtividade.

Por se tratar de um projeto com término em 2015 foi realizado uma mensuração final junto, junto aos pequenos negócios participantes do projeto, com os seguintes resultados: 78,57% das empresas cresceram financeiramente aumentando seus rendimentos, juntos, em até 72,5% nos quatro anos de Projeto. Isto é equivalente a um crescimento médio de 18,12% em cada ano. Outro dado obtido foi de que 80% das empresas apresentaram aumento de rendas em até 55% durante os 04 anos de Projeto, representando um crescimento médio de 13,75% anual. Também responderam que 62% e 36% estão “muito satisfeitos” ou “satisfeitos”, respectivamente com as ações do projeto.

Conclui-se que, apesar do crescimento das empresas, comparado ao primeiro ano, quando da adesão do Projeto, houve certa redução em 2015 em contraste com o exercício de 2014. As empresas que não apresentaram crescimento financeiro em 2015, ou que vivenciaram redução de rendas, inclusive as da capital, atribuíram esta situação a alguns fatores, a seguir: 34% creditaram à crise brasileira tal fato; 22% atribuíram à alagação; e outras 22% definiram as próprias inatividades das empresas.

b) Madeira e Móveis

O projeto Marcenaria Legal tem como objetivo incentivar a legalização das marcenarias atendidas e promover o incremento das vendas com foco no mercado local por meio do aperfeiçoamento da gestão. Atende empresas do setor de movelaria e marcenaria nas cidades de Rio Branco, Sena Madureira, Brasília, Eptaciolândia e Xapuri.

Este projeto realizou várias ações, entre elas se destacam o apoio à legalização das marcenarias para a participação destas nos Polos Moveleiros construídos pelo Governo do estado. Outra ação de destaque foi a realização de uma Missão Técnica com a participação de 07 empresários para a Feira MOVEXPO em Olinda PE, que tiveram contato com as inovações/atualizações do setor e prospecção de novos fornecedores de insumos. O projeto viabilizou ainda a participação de empresários nas feiras Expolândia, Expoacre, Expojuruá e Expopurus, realizadas nas cidades de Eptaciolândia, Rio Branco, Cruzeiro do Sul e Sena Madureira, respectivamente.

As realizações das consultorias do programa SebraeTec tiveram um grande destaque após a celebração de um contrato de subversão assinado com a FIEAC para realização de ações com foco no Layout de Produção, atendendo 30 indústrias de móveis de Rio Branco, Sena Madureira, Brasília e Eptaciolândia. Assim, obteve-se a diminuição dos desperdícios de matéria-prima, melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores, melhor disposição dos maquinários, melhoria na qualidade do produto e aumento da produtividade, entre outros.

c) Têxtil e Confecções

Este segmento foi atendido através do Projeto Confecção e Moda de Rio Branco, que tem como objetivo ampliar a participação do segmento de Confecção no mercado local com foco na gestão empresarial e inovação, por meio da diferenciação de produtos e processos. O projeto atendeu 20 indústrias de confecção e 15 potenciais empresários do setor em Rio Branco.

Vários foram os ganhos com este projeto, que se encerrou em 2015, dentre eles as principais transformações estão relacionadas à implantação do sistema de E-commerce. Atualmente, as indústrias implementaram as ferramentas de informática para comercializarem e divulgarem seus produtos, em especial através das redes sociais. Vale ressaltar, também, o avanço no design nos produtos de algumas das empresas que participaram das diversas consultorias de desenvolvimento de produto.

Algumas empresas deste segmento participaram da Expoacre, maior feira que envolve o setor industrial do Estado, expondo seus produtos tanto no stand como na passarela em um desfile promovido pelo Sebrae.

Outra ação realizada em 2015 foi lançamento do 1º ciclo do convênio Inova Moda, com a Palestra Caminhos – Inverno 2016. O evento contou com a participação dos empresários atendidos com o projeto e representantes das instituições parceiras. No mesmo período, foi realizada oficina de modelagem e de ficha técnica. Essas ações foram realizadas com o apoio do convênio nacional firmado entre Sebrae/NA e SENAI-Cetiqt. Também foi realizado o 2º ciclo do convênio Inova Moda com a palestra verão 2016/2017 proferida por consultor do SENAI-PB, além de oficinas de criatividade, desenvolvimento de produto, modelagem e elaboração de ficha técnicas para o planejamento da produção.

Outro ponto a destacar são ações do programa SebraeTec contemplando o atendimento às indústrias de confecções de Rio Branco em áreas de área de identidade visual e a outra em estamparia. No caso da identidade visual a destacar os avanços na melhoria da apresentação das empresas, através da melhoria da faixa, remodelagem dos uniformes dos funcionários, ajustes nos materiais promocionais das empresas. Em relação à estamparia as principais melhorias ocorreram com a diminuição dos desperdícios de matéria-prima, melhoria na qualidade das estampas, definição das cartelas de cores e correção de erros básicos no ato de realizar a sublimação.

Por fim, o lançamento de 04 coleções da grife Olho da Mata incentivando a produção dos empreendedores locais, da indústria de confecções, com retratação da fauna e flora do Acre nas estampas e composições das peças. Esta ação foi construída via consultoria capitaneada pelo Sebrae/AC e executada pelo Senai, através do programa SebraeTec. O principal resultado alcançado com esta ação foi dar visibilidade e destaque a coleção Olho da Mata 2015, junto à imprensa local, lojistas do segmento de comércio e público em geral.

d) Metal Mecânico

Este segmento foi atendido através do Projeto do “Encadeamento Produtivo entre Sebrae e Instituto Gerdau – Serralheiros”, que possui objetivo de aumentar a competitividade e sustentabilidade dos microempreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte que possuem serralherias em aço carbono atuais e/ou potenciais consumidoras de materiais da cadeia de valor da GERDAU, localizadas em municípios do estado do Acre, estabelecendo e fortalecendo o encadeamento produtivo a jusante da companhia GERDAU.

As ações realizadas neste projeto foram iniciadas somente a partir do mês de setembro de 2015 através da realização de visitas aos distribuidores da Gerdau no Acre, com a participação do consultor nacional do projeto para sensibilização e parceria dos mesmos durante a execução do Projeto. As ações se iniciaram com a contratação de Consultor para realizar a pesquisa inicial do projeto e o Diagnóstico MPE Brasil, além de consultoria de gestão financeira básica para 22 empresas que aderiram ao projeto.

e) Setorial

No Setorial Indústria, os projetos de “Fortalecimento da Indústria nas Regionais do Alto e Baixo Acre” e o de “Desenvolvimento do Setor da Indústria no Município de Cruzeiro do Sul” atuaram na melhoria dos processos de gestão, mercado e tecnologia, com destaques para as atividades de orientação das empresas em relação aos tributos, tipos de opções tributárias, parcelamentos do simples nacional e as obrigações contábeis.

O Projeto “Fortalecimento da Indústria nas Regionais do Alto e Baixo Acre” tem como objetivo aprimorar os processos de gestão empresarial com foco na gestão da produção, inovação e qualidade. Possui como público alvo: 260 microempresas e 40 potenciais empresários da Indústria nas regionais do Alto e Baixo Acre, dos segmentos metal mecânico, construção civil, oleiro cerâmico, gráfico e publicitário e agroindústria.

Como resultado do projeto, foram realizadas consultorias empresariais em temas, como em gestão financeira e planejamento estratégico Na Medida, obtendo resultado na melhoria da gestão financeira das empresas atendidas.

Como destaque das ações do projeto foi realizada uma Missão empresarial para a EXPOSIBRAM 2015, em Belo Horizonte/MG com a participação de empresários do setor de mineração de Rio Branco, vinculados ao Sindicato SINDMINERAIS, proporcionando a atualização dos empresários do setor frente as novidades (produtos, serviços e máquinas e equipamentos). Também foi realizada outra Missão empresarial para FORMAR-SP, evento direcionado ao setor moveleiro, com a participação de empresas vinculadas ao SINDIMÓVEIS. A feira caracteriza-se como umas das mais importantes de revenda de moveis do país.

Destaca-se também como ação do projeto o convênio firmado entre o Sebrae/AC e a SEDENS para desenvolver a 3ª Etapa de desenvolvimento da consultoria Acre Design, onde o principal objetivo é de preparar as empresas para a produção das linhas de produtos desenvolvidos pelo IED-Instituto Europeu de Design e realizar a comercialização.

A realização, pelo Sebrae/AC e Governo do Estado, do evento Expoacre, no mês de julho de 2015, consolida-se como o maior e mais importante evento do Estado, tendo proporcionado a participação de 300 empresas, envolvendo os setores da indústria, comércio, serviço e agronegócios. O Espaço Indústria atraiu os visitantes da maior feira de agronegócios do Acre, com uma série de empreendimentos oriundos do Estado. Durante este evento, também foi criado um espaço destinado a exposição de produtos de 37 empresas industriais de vários municípios do Estado. Outro espaço ligado à indústria foi a montagem de um Showroom com aproximadamente 12 empresas do segmento moveleiro dos municípios de Cruzeiro do Sul, Rio Branco, Sena Madureira, Brasília e Epitaciolândia. Essas empresas apresentaram móveis e algumas linhas de móveis planejados para cozinha e outros ambientes.

Por fim, foram realizadas consultorias do programa SebraeTec em gestão da produção, para o segmento de minerais não metálico, com melhoria do processo produtivo; em desenvolvimento de embalagens para o segmento de alimentos; em Boas Práticas de Fabricação de Alimentos, Layout de produção, identidade visual e desenvolvimento de embalagens.

Outro projeto que compõe o segmento setorial da indústria é o Projeto “Desenvolvimento do Setor da Indústria no município de Cruzeiro do Sul”. Este tem como objetivo contribuir para abertura de novos empreendimentos e o fortalecimento das empresas existentes, através da capacitação gerencial, da inovação e da conquista de novos mercados, visando à sustentabilidade e a competitividade do setor da indústria no município de Cruzeiro do Sul.

Entre as ações realizadas, destacam-se as participações dos empresários da indústria moveleira na Missão Empresarial à Feira FORMAR, ocorrida em São Paulo-SP, destinada aos profissionais do setor de vendas e marcenarias. Este evento foi focado, não apenas na realização de negócios, mas também em eventos simultâneos como a “Empresa Amiga do Marceneiro”, “Palestras ForMar” e “Marcenaria Modelo”. Como ação de acesso a mercados, houve o incentivo a participação das indústrias de óleos vegetais, biscoitos de goma, guaraná, argamassa, café e naval nas feiras promovida pelo Sebrae/AC, entre elas a Expoacre, Expoacre Tarauacá, Expoacre Juruá, Feira do

Novenário e Feira Natalina, com elevação de vendas de móveis, mas, principalmente, com o acesso ao mercado do estado de Rondônia.

Também foram realizadas consultorias na área de inovação e tecnologia com foco em boas práticas sustentáveis para o segmento de óleo vegetal, além da produção de identidade visual das embalagens da Indústria cafeeira local.

f) Outras informações

Para ano de 2016 os desafios são maiores já que o setor industrial passa por inúmeros problemas de desenvolvimento e adensamento das cadeias de valor. Uma das estratégias a serem adotadas pelas empresas será a criação de redes de inovação, na formação de grupos de interesse comum que promovem o intercâmbio entre seus participantes, possibilitando atuarem forma conjunta em ações de pesquisa e empreendedorismo a fim de renovar produtos, processos e serviços nas cadeias produtivas.

Outra ação a ser intensificada é a realização das ações de encadeamento produtivo, que se apresenta como um modelo para aumentar a competitividade, a cooperação e a competência tecnológica e de gestão das pequenas empresas, inserindo-as na cadeia de valor de grandes empresas nacionais e transnacionais.

Entre os principais desafios a vencer em todo o setor industrial local estão a baixa capacidade de inovação, insuficiência de mão de obra qualificada, grande dependência de recursos públicos, baixa maturidade empresarial e visão empreendedora, além da fragilidade dos canais de mercado.

3.3.2.4 Carteira de Projetos de Serviços

O Sebrae/AC atua com a carteira de serviços como responsável por promover o fortalecimento dos pequenos negócios, atuando estrategicamente na organização e desenvolvimento principalmente nos segmentos de: Turismo (hotéis, transportes e agências de viagens), Alimentação fora do lar (restaurantes, bares, lanchonetes e pensões), Embelezamento e Estética (salão de beleza, manicura e clínicas de estética), Reparação veicular (Postos de lavagem, oficinas mecânicas e oficinas lanternagem e pintura de motocicletas e veículos) e Economia Criativa e Digital (startups, música e áudio visual).

O Sebrae/AC executou em 2015 na carteira de serviços 03 projetos que contemplaram ações em 17 dos 22 municípios do Estado do Acre, assim distribuídos: Regional do Baixo Acre (Rio Branco, Senador Guimard, Plácido de Castro, Porto Acre, Acrelândia, Capixaba e Bujari); Regional do Alto Acre (Brasiléia, Epitaciolândia, Assis Brasil e Xapuri); Regional do Juruá (Cruzeiro do Sul, Mâncio Lima, Porto Walter e Rodrigues Alves), na Regional Tarauacá/Envira (Feijó e Tarauacá) e na Regional do Purus (Sena Madureira).

De acordo com a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo – CNC, o Brasil tem 16,3 milhões de Empresas ativas e 14,5 milhões são MPEs, sendo que 44 % são empresas do setor de comércio e 45,9% são empresas do setor de serviços, enquanto Indústria tem 8,2% de participação e o Agronegócio com 2%. Neste cenário o mercado do Acre é composto por 41.600 empresas ativas que corresponde a 0,3% do volume total do Brasil e dessas, 39.157 são MPEs que se enquadram no regime de tributação e se subdividem em: 37% - SIMEI; 26% no Simples Nacional e; 35% no Regime Normal. Fonte: Empresometro/cnc.org.br em 03/01/2016.

Considerando apenas empresas do comércio varejista no Acre, o setor de comércio representa 90,17% do mercado e o setor de serviços representa 9,83%. Quando estratificado por Mesorregião, 81,50% das empresas do setor de serviços se encontram localizadas no Vale do Acre e 18,50% no Vale do Juruá. Fonte: IBGE - Cadastro Central de Empresas / Acre em números 2013 – Tabela 89.

Nesse contexto, a Carteira de projetos de serviço executou, em 2015, 04 (quatro) projetos que contemplaram ações em 20 dos 22 municípios do Estado do Acre, assim distribuídos: Regional do Baixo Acre (Rio Branco, Senador Guiomard, Plácido de Castro, Porto Acre, Acrelândia, Capixaba e Bujari); Regional do Alto Acre (Brasiléia, Etipaciolândia, Assis Brasil e Xapuri); Regional do Juruá (Cruzeiro do Sul, Mâncio Lima e Rodrigues Alves), na Regional Tarauacá/Envira (Feijó e Tarauacá) e na Regional do Purus (Sena Madureira e Santa Rosa do Purus).

Todo Plano de trabalho desenvolvido pela carteira de serviço foi elaborado com base nas oficinas de planejamento do Plano Plurianual – PPA, realizadas com representantes das instituições parceiras, público alvo e gestores dos projetos. Neste cenário, três eixos foram utilizados como base para estratégia de atuação da carteira: Informação; Formação; e Mercado. Para tal, foram utilizadas pesquisas e informações obtidas junto ao Sebrae Nacional, partindo dos gargalos e oportunidades identificadas no setor de comércio.

Um fato a ser considerado nesta apresentação, e que teve forte impacto nos trabalhos desenvolvidos pela carteira de serviço, foi a enchente histórica no Acre, ocorrida em fevereiro e março de 2015, obrigando o Sebrae/AC e demais instituições de fomento do Estado, reavaliar suas estratégias de atuação para o ano de 2015.

Neste contexto de integração, foi realizado ainda o “Movimento Compre do Pequeno Negócio”, idealizado pelo Sebrae Nacional, e cujo ponto culminante ocorreu no dia 5 de outubro. A Carteira desenvolveu uma série de atividades em parceria com as Unidades de Orientação Empresarial, de Capacitação Empresarial, de Marketing e Comunicação, visando alcançar os seguintes objetivos previstos por esta campanha: sensibilizar a sociedade sobre a importância das Micro e Pequenas Empresas para a Economia local, e influenciar o público na decisão de compra optar por consumir produtos e serviços das MPEs.

Com respeito à geração de receita, a estratégia adotada foi a celebração de dois convênios de cooperação técnica e financeira com Governo do Acre, com objetivo de fortalecer o investimento nos segmentos de comércio e serviços através de eventos de acesso a mercados e gestão da inovação com empresas inovadoras; foram realizadas ainda ações de alavancagem de recursos através de cobranças de “taxas” para realização de capacitações, consultorias, mentorias, missões técnicas e participação em eventos de acesso a mercados. Fato que possibilitou arrecadação 10,06% de receita em relação orçamento total da carteira de serviços em 2015.

A materialização da estratégia da carteira de serviços foi realizada através de: informações e orientações técnicas, seminários, palestras, oficinas, cursos, mentorias, consultorias, processos produtivos, promoção de feiras e acesso a eventos, estas ações somadas e devidamente encadeadas, possibilitaram a ampliação dos produtos e serviços para outros estados e incentivou a cultura de consumo no mercado local, a formalização de potenciais empresários em Microempreendedores Individuais, entre outros.

Ainda como estratégia de atuação vale destacar a realização da III Semana de Inovação, Economia Criativa e Digital, cuja essência foi de promover a inovação tanto em atender empreendimentos com soluções e conteúdos, quanto na forma de integrar carteiras e segmentos participantes de projetos finalísticos, além de fortalecer o ecossistema de inovação. Este conjunto de atividades visa, também, a integração e sinergia das unidades internas do Sebrae/AC e desta forma promover a

consolidação da temática Economia Criativa e Digital na transversalização dos projetos executados, com a oferta de conhecimento para os Pequenos Negócios, ampliando o atendimento da instituição e ao mesmo tempo proporcionando ao público alvo uma nova abordagem de mercado. Destaque, também, para a parceria realizada neste evento com a Universidade União Educacional do Norte – UNINORTE.

Outro ponto importante a destacar foi o atendimento aos empreendedores do segmento de Reparação Veicular e Lava Jatos. Esta definição foi bastante acertada e elevou para 407 o número de empresas atendidas pelo projeto. A mudança no foco do público alvo atendido pelo projeto no exercício de 2015 foi bastante produtiva, pois já de início foi adotada a metodologia descrita no MEG do diagnóstico Negócio a Negócio gerando novas demandas. Outra medida significativa ocorreu através articulação com instituições do Sistema S, com finalidade de disponibilizar instrutores, espaço físico, uniforme, equipamentos e material didático de última geração com objetivo de qualificação técnica das empresas do setor automotivo (oficinas de reparação de veículos, motocicletas e postos de lava jato), que resultaram na maior qualidade nos serviços oferecidos para os clientes das empresas com sede em Brasília, Epitaciolândia e Xapuri. As instituições parceiras realizaram ainda ações formativas para os segmentos de embelezamento e alimentação fora do lar que resultaram em ampliação do *mix* de produtos e diminuição dos desperdícios e assim, elevando sua competitividade sem gerar custos para o Sebrae/AC.

Através da celebração de convênio de cooperação técnico financeiro com a Secretaria Estadual de Ciência e Tecnologia - SECT, o Sebrae/AC obteve receita no valor de R\$ 200.000,00 que foram utilizados na elaboração e acompanhamento de 16 planos de negócios digitais, prototipagem e desenvolvimento de produtos e apresentação ao mercado, para 16 startups, que ao longo deste período foram formalizadas e estão em fase de consolidação. Esta parceria possibilitou a consolidação da rede de cooperação com foco na criação do parque tecnológico na Universidade Federal do Acre - UFAC, para instalação da primeira incubadora de TI, onde as instituições parceiras disponibilizaram espaço físico, internet, equipamentos e profissionais (professores da área de tecnologia da informação, administração e negócios), com finalidade de atender o ecossistema de empreendimentos de base digital, através de ciclos de 18 meses de incubação, com estruturação e melhoria de produtos para 10 empresas/startup.

Ainda no ambiente de negócios inovadores, foi firmada parceria para criação do Sebrae LAB, que atenderá empreendedores e startups através de laboratório de prototipação para empresas a produzir soluções inovadoras para atender as necessidades do mercado. Será um novo formato de atendimento para este público crescente de candidatos a empreendedores.

Outra estratégia adotada nos projetos setoriais da carteira de serviço foi a integração dos Agentes Locais de Inovação – ALI, na atuação junto as MPE's atendidas, fato este que melhorou o acesso aos produtos e serviços de inovação e tecnologia, via Programa Nacional – SebraeTec, para os empreendimentos, com qualidade e custo subsidiado.

As parcerias estratégicas realizadas no ano em pauta foram de extrema importância e resultaram em ações que trouxeram impactos positivos para os setores e público alvo dos projetos, conforme demonstram alguns resultados relevantes para o setor.

Os investimentos na carteira do serviço foram na ordem de R\$ 2.087.000,00 e representou 10% do total investido, entre recursos do Sebrae/AC e dos parceiros. Esses valores, por segmento, foram distribuídos conforme Quadro nº. 30:

Quadro nº. 30 – Investimentos por Segmento na Carteira de Projetos de Serviços

Segmento Econômico	Despesa										
	Previsto Original			Previsto Ajustado			% Variação	Execução			
	SEBRAE	Parceiro	Total	SEBRAE	Parceiro	Total		SEBRAE	Parceiro	Total	% Execução
Economia Criativa	304	0	304	893	0	893	293,6%	850	0	850	95,1%
Serviços	0	0	0	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%
SETORIAL SERVIÇOS	732	0	732	1.174	0	1.174	160,5%	1.127	0	1.127	96,0%
Startups Digitais	220	0	220	169	0	169	76,8%	110	0	110	65,2%
Total	1.256	0	1.256	2.236	0	2.236	178,1%	2.087	0	2.087	93,3%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

Quadro nº. 31 - Empresas Atendidas nos Segmentos da Carteira de Serviços

Segmento Econômico	Quantidade de Empresas				
	Previsto Original	Previsto Ajustado	% Variação	Empresas Atendidas	% Execução
Economia Criativa	10	10	100,0%	35	350,0%
Serviços	0	0	0,0%	0	0,0%
SETORIAL SERVIÇOS	110	110	100,0%	485	440,9%
Startups Digitais	2	2	100,0%	24	1.200,0%
Total	122	122	100,0%	544	445,9%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

Esta carteira obteve um bom desempenho orçamentário com a execução de 93,3%, considerando todos os investimentos do Sebrae/AC e dos parceiros. Na comparação com o ano de 2014, esta carteira teve desempenho bem superior com um acréscimo de 166% nos investimentos.

Na análise do número de empresas atendidas, a carteira passou de 226 empresas atendidas, em 2014, para 544 empresas, em 2015, representando um aumento de 140% na capacidade de atendimento da carteira de projetos, reduzindo, principalmente, o custo unitário por cliente atendido.

O atendimento ao setor do serviço superou as expectativas, entretanto, há de ressaltar as realizações do projeto setorial com a ampliação considerável da atuação.

O Sebrae/AC, através da carteira de projetos de serviços, tem contribuído significativamente para o desenvolvimento do setor terciário da economia local. Em 2015, destacaram-se as seguintes contribuições/resultados por segmento de atuação:

As principais realizações e resultados alcançados

a) Economia Criativa

No segmento da Economia Criativa o Sebrae/AC executou o projeto “Economia Criativa e Digital do Acre” e o projeto “Start Acre”.

O projeto “Economia Criativa e Digital do Acre” desenvolveu suas ações, com destaque para o acompanhamento e fiscalização do Edital de Seleção de 18 startups, com elaboração de planos de negócios digitais e os 16 selecionados, que receberam premiação, como forma de incentivar os empreendedores a investigar nos aspectos comerciais do empreendimento.

Este projeto realizou, também, a III Semana de Inovação, Economia Criativa Digital, em regime de parcerias. Esta edição foi realizada em parceria com maior instituição de ensino superior - IES privada do estado. O evento atendeu 1.500 pessoas através de palestras, oficinas, clínicas, mentorias, I Feira de Economia Criativa, desfiles, mostra de artesanato, rodada de negócios, além do evento internacional *Hackthon* (maratona de programação), que reuniu 72 empreendedores (programadores, designers, entre outros) com objetivo de elaborar soluções utilizando a inovação como princípio norteador. Como, por exemplo, um software de gestão para apoio em situações de crise ambiental (enchente, seca, etc.) ou social (combate a violência contra a mulher, evolução do mapa da violência, etc.)

Este projeto realizou consultorias e mentorias para startups, com objetivo de fortalecer os processos gerenciais e ferramentas de planejamento dos empreendimentos digitais, bem como formações específicas da economia criativa, voltados para os segmentos de música, artes visuais e startup, com time de especialistas nos temas acima mencionados.

Outro destaque foi a realização das missões técnicas em eventos de tecnologia e inovação, além de visita a ecossistema de inovação nas cidades de Manaus e Belo Horizonte. Em decorrência da participação da missão técnica em Belo Horizonte – MG, 08 (oito) empresas fecharam negócios, com destaque para: Clínica na rede que estruturou sistema de gestão para clínicas médicas em 04 (quatro) municípios de Minas Gerais; e “Tem Qi” que ampliou o número de fornecedores e contratantes nos processos de banco de dados passando de 120 para 986 credenciados em seus bancos de colaboradores, agora fornecendo seus serviços para 05(cinco) estados do país.

Este projeto proporcionou a estruturação da primeira incubadora de Tecnologia da Informação do estado, que está em fase de montagem das salas na UFAC. Todo mobiliário será cedido pelo Governo do Estado do Acre e o Sebrae disponibilizará as formações e consultorias seguindo orientações do Instituto CERTI.

Outro resultado qualitativo foi a criação de novo espaço de atendimento para empreendimentos inovadores. Trata-se iniciativa pioneira. O Sebrae LAB é um laboratório de prototipação para empresas e ideias que buscam por soluções inovadoras, que visam estruturar seus produtos para atender mercados em escala, prioritariamente com base na “repetição” do produto inicial. A proposição é que sejam atendidos uma média de 15 a 20 empreendedores dia, além de fornecer uma

entrega física no atendimento inicial que será feita através da formatação do Modelo de Negócios – Canvas, e do levantamento de hipóteses de mercado (*Experiment Board*).

Outro projeto atuante neste segmento foi o “Start Acre”, que tem por objetivo fortalecer o ecossistema das startups, através de ações formativas de elaboração de modelo de atendimento específico para empreendimentos inovadores. Assim, no exercício de 2015, o Sebrae/AC aportou recursos financeiros para realizações de ações preparatórias e organização do público alvo. As referidas ações iniciaram no quarto trimestre de 2015, entre elas a articulação institucional com universidades públicas e privadas com objetivo de instalar centro de atendimento para empreendimentos inovadores.

Este projeto, nos primeiros 90 dias de execução, conseguiu viabilizar resultados importantes como a consolidação de parceria com a Universidade Federal do Acre - UFAC na estruturação e instalação de um espaço de inovação, empreendedorismo e startups no campus de Rio Branco. Esse espaço ampliado para atendimento a empresas e empreendedores universitários contará com área de formação em empreendedorismo digital, um espaço *Coworking* para integração de empresas e empreendedores com ideias inovadoras e um espaço *Makers Lab* de prototipação para ideias inovadoras de Hardware. Este último será um tipo de laboratório físico para testes na montagem das peças para validação de mercado. Todo espaço será cedido pela UFAC e destinado à montagem desses três ambientes de atendimento, enquanto que o projeto se responsabilizará por equipar os ambientes.

. • **Setorial Serviço**

No Setorial de Serviços foram executados os projetos e “Desenvolvimento do Setor de Serviço nas Regionais do Juruá e Envira”.

O projeto “Desenvolvimento do Setor de Serviços nas Regionais Alto e Baixo Acre” promoveu a ampliação do atendimento às empresas dos segmentos de oficinas de reparação veicular e de motocicletas, postos de lava jato, alimentação fora do lar dentro do território de atuação do projeto, priorizando os municípios de Rio Branco, Brasiléia, Epitaciolândia e Xapuri.

Em virtude da ampliação de segmentos atendidos pelo projeto, foi necessário ações para se buscar as melhores práticas em gestão de projetos segmento automotivo, além de atividades de aprendizagem no segmento de turismo e embelezamento, e, desta forma, poder oferecer serviço de qualidade ao público do projeto.

Foi adotada a metodologia Negócio a Negócio para definir como melhor atender os segmentos de oficinas de reparação veicular e de motocicletas, postos de lava jatos, pequenos restaurantes, lanchonetes e bares, salões de beleza e clínicas de estética. Também foram estabelecidas de parcerias externas governamentais e não governamentais para atender as especificidades técnicas dos segmentos de postos de lava jato, reparação veicular e de motocicletas, alimentação fora do lar e embelezamento.

Realização do programa SebraeTec atendendo empresas com soluções de inovação e tecnologia, através de consultorias e capacitações. Vale ressaltar ainda, que, buscando a economicidade e uso racional dos recursos, foram realizadas diversas ações com instituições parceiras, como, por exemplo, capacitações, palestras, cessão de máquinas, equipamentos e veículos para atender as atividades junto ao público alvo. Assim, foi possível apresentar pela primeira vez na Expoacre um estande automotivo em parceria com o SENAI e algumas empresas privadas. E ainda parceria com Confederação Nacional do Turismo para realização de oficinas de gestão para o trade turismo.

Não obstante, os resultados acima, as ações do projeto geraram resultados qualitativos como, por exemplo, criação e uso de logo marca, identidade visual, layout, promoção de boas práticas de gestão, tanto dos aspectos físicos, como na realização de 5S, produção de vitrines temáticas, entre outros, quanto nos aspectos de administrativos e financeiros com estabelecimento de metas de desempenho.

Existem ainda resultados qualitativos como na Alimentação Fora do Lar, a partir da adoção de boas práticas de produção de alimentos de acordo com as normas ANVISA, além de técnicas de gestão como, por exemplo: formação de preço, diversificação do mix de produtos de acordo com mercado alvo. Vale ressaltar que as empresas de reparação veicular estão adaptando sua estrutura física às normas da vigilância sanitária com relação ao descarte de resíduos e comercialização destes produtos.

Outro projeto realizado neste segmento de serviços foi o Projeto “Desenvolvimento do Setor de Serviço nas Regionais do Juruá e Envira”. Após avaliação diagnóstica do público alvo, identificando as principais dificuldades e oportunidades das empresas, foram realizadas ações encadeadas, inicialmente voltadas para qualificação dos empresários e seus colaboradores, e ainda apoio técnico em áreas específicas, através de consultorias em gestão financeiras, gestão da inovação e clínicas tecnológicas, buscando melhorias da produtividade e redução de desperdício.

O projeto coordenou a realização de feiras, com objetivo fomentar e economia local e promover o acesso a mercados, para o setor de Serviços, beneficiando também o setor de comércio, conforme abaixo:

Feira do Novenário de Cruzeiro do Sul - Evento de turismo religioso que mobiliza fieis da zona rural e urbana dos municípios da regional do Juruá, configurando uma grande oportunidade de negócios para o público alvo do projeto serviços e demais projetos da Unidade Regional do Juruá. Assim, a gestão do projeto realizou articulações e formalizou parceria com a paróquia e Governo do Estado para realizar a primeira feira de negócios no referido evento. O evento contou com a participação de 70 expositores entre comercio varejista, artesanato, setor moveleiro e alimentação da economia solidária, gerando uma movimentação financeira em torno de R\$ 400.000,00 (quatrocentos mil reais).

Festival do Açaí - O Festival do Açaí está consolidado no calendário de eventos do estado como evento econômico e cultural. Mobiliza turista de todo estado do Acre, configurando uma grande oportunidade de negócios para o público alvo do projeto. A gestão do projeto buscou e formalizou parceria com Prefeitura de Feijó e Governo do Estado para realizar a feira de negócios no referido evento, que contou com a participação de 80 expositores entre comercio varejista, artesanato, setor moveleiro e alimentação da economia solidária, gerando uma movimentação financeira em torno de R\$ 1.238.000,00 (um milhão, duzentos e trinta e oito mil reais).

Feira Natalina de Cruzeiro do Sul - Ocorrida no mês de dezembro, de 18 a 24, esta feira se constituiu em uma grande oportunidade do comércio e serviço aumentar suas vendas. Nesse sentido, o Sebrae/AC realizou a Feira Natalina em parceria com a prefeitura do município e com o Governo do Estado, através da SEPN, O evento contou com a participação de 70 expositores entre comercio varejista, artesanato, setor moveleiro e alimentação da economia solidária, gerando uma movimentação financeira em torno de R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais).

b) Outras Informações

Apesar dos bons resultados obtidos com esta carteira de projetos, o ano de 2015 demandou grande esforço da equipe para realizar e mobilizar o público alvo dos projetos em virtude da enchente, com

início das ações com mais de sessenta dias de atraso, reduzindo tempo de execução do projeto de 10 meses para até oito meses. Este adensamento exigiu desdobramento da equipe para executar com qualidade o planejamento com público alvo.

A Carteira empreendeu ações estratégicas com vistas, principalmente, para atingir as metas e dos objetivos propostos, sem perder de vista o custo de atendimento por empresa atendida. Os resultados foram relevantes para as metas do Sebrae/AC, porém é necessário melhorar nível de eficiência no planejamento das atividades, principalmente no que tange a promoção e acesso a eventos, além das capacitações e consultorias que necessitam de acompanhamento e pós venda. Todavia, é importante ressaltar que, não obstante os gargalos e as dificuldades naturalmente existentes, as perspectivas para os próximos exercícios, prevê-se que serão desafiadoras. É preciso considerar o risco de recessão econômica, o atual cenário inflacionário, a retração dos negócios na indústria, a alteração da regra na cobrança de tributos (ICMS), o menor crescimento das vendas no comércio varejista nos últimos 12 anos, o custo mais elevado de captação de recursos por parte das empresas, dentre outras.

Com esse cenário, uma das estratégias de atuação será consolidar a execução de ações integradas, como forma de ampliar o número de atendimento para atender os objetivos Institucionais e cumprir a missão do Sebrae. Vale ressaltar que este processo envolve um conjunto de atividades racionais voltadas ao aprimoramento da gestão, visão sistêmica de todas as unidades internas, capacidade de realização, eficácia, eficiência e efetividade, por meio de ações que incluam o controle, a mudança de cultura, o monitoramento e avaliação, com vistas a contribuir com a melhoria da competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios.

Ainda no que tange aos principais desafios a serem vencidos no setor de serviços, será necessário uma atenção maior nos itens abaixo elencados para obtenção de melhores resultados em 2016:

- Produzir informações para subsidiar novos projetos setor/segmento para aumentar a atuação da carteira de serviços com maior assertividade;
- Formalizar potenciais empresários participantes dos projetos, através da conscientização dos benefícios do MEI, bem como direitos e obrigações que cada um pode ter através da formalização;
- Identificar fornecedores para ampliar o cadastro no SGC com o fim de atender as demandas específicas dos projetos da Unidade;
- Identificar novos mercados ou novos canais de comercialização para o público alvo, visando ampliação das vendas e negócios;
- Articular novos parceiros com o objetivo de potencializar o apoio às ações e demais iniciativas necessárias à obtenção de resultados previstos nos projetos.
- Diminuir os custos de atendimento das empresas atendidas com ações dos projetos através de atividades voltadas para o atingimento das metas mobilizadoras, institucionais e com parcerias mais efetivas com instituições públicas e privadas;

3.3.2.5 Carteira de Projetos Territoriais

A carteira de projetos de atendimento Territorial do Sebrae/AC compreende o conjunto de iniciativas para estimular o empreendedorismo, promover a inovação e o acesso a mercados fortalecendo os pequenos negócios em determinados territórios, urbanos e rurais, com vistas ao desenvolvimento econômico local.

O atendimento territorial é caracterizado por um conjunto de soluções que guarda entre si uma correlação e uma sequência lógica e coerente, constituindo um processo continuado de orientação e educação dos atuais e futuros empreendedores.

O Sebrae/AC Acre formulou e executou estratégias, ações e metas contempladas nos seguintes projetos:

- Agentes Locais de Inovação nas Regionais do Baixo Acre e Juruá;
- Atendimento Individual nas Regionais do Baixo Acre e Purus;
- Atendimento Negócio a Negócio;
- Desenvolvimento Econômico Territorial – Mesorregião Vale do Juruá;
- Desenvolvimento Empresarial na Regional do Alto Acre;
- Desenvolvimento Empresarial nas Regionais do Baixo Acre e Purus; Fortalecimento dos Pequenos Negócios no Alto Acre;
- Educação Empreendedora e
- SOS Empresas.

Todos os projetos citados tiveram seu foco voltado para a promoção do Desenvolvimento Territorial. Identificam-se ainda nessa carteira de projetos os propósitos do Sebrae em executar ações focadas na realidade de cada uma das 5 regionais geopolíticas do estado do Acre, que embutem a determinação de contribuir decisivamente na melhoria dos indicadores socioeconômicos apresentados por cada um desses territórios.

A concepção filosófica dos projetos levaram em conta, de modo preponderante, os destinatários finais das ações: Potenciais Empresários, Microempreendedor Individual, Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e Produtor Rural.

A estratégia da Carteira de Projetos Territoriais atuou de forma sinérgica e respaldada no pleno conhecimento da realidade dos municípios onde as ações dos projetos foram executadas. O Sebrae/AC estabeleceu como premissa de sucesso a identificação e sensibilização de parceiros estratégicos, sob a égide de buscar sinergia e, assim, maximizar os recursos financeiros e técnicos e otimizar os resultados pretendidos. Essa estratégia focou a identificação de lideranças públicas e privadas em cada um dos municípios, no intuito de induzi-las a potencializar seu protagonismo na promoção de ações para dinamizar a economia local, através da incorporação e apropriação de conceitos de associativismo, cooperativismo, introdução de novas tecnologias, disseminação de orientações sobre as modernas formas de gerenciar negócios, quando e por que acessar crédito.

Todos os projetos dessa carteira explicitaram inequivocamente os objetivos de fortalecer e revitalizar os empreendimentos de pequeno porte, bem como de despertar nos atores locais o sentimento de pertencimento, de territorialidade, de se tornar protagonistas do Desenvolvimento Local/Regional, amparados na necessidade e convicção de que para isso impõe-se a construção de uma rede de parceiros.

Buscou-se ainda atuar fortemente na melhoria da gestão empresarial com foco na sustentabilidade dos negócios, objetivando o fortalecimento da atividade econômica com a geração, formalização e desenvolvimento dos pequenos negócios. Desta forma, ficou evidente que a estratégia territorial dos projetos executados estabeleceu forte vinculação com o PPA nos seguintes objetivos/prioridades estratégicas: “Contribuir para o desenvolvimento do país por meio do fortalecimento dos pequenos negócios” e “Promover a educação e a cultura empreendedora”.

Em relação às parcerias estratégicas várias ações foram articuladas e desenvolvidas em prol dos pequenos negócios, dentre as quais se destacam as parcerias com as prefeituras para realizar o Sebrae Itinerante, que tem como objetivo a descentralização das ações de atendimento do seu público alvo. Ação junto à prefeitura de Rio Branco para prestar orientação técnica nos principais Mercados da capital. Com o Governo do Estado, através da SEHAB – Secretaria de Estado de Habitação, bem como com o Sindicato dos Moto-taxistas e Sindicato dos Camelôs com ação de sensibilização para formalização dos empreendimentos informais e acesso a crédito. Ação com o Banco da Amazônia, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil para orientação ao crédito, com destaque na Semana do Microempreendedor Individual e no Seminário de Acesso a Serviços Financeiros.

A parceria com o Governo do Estado foi fundamental para a realização da maioria das ações, destacando-se as Secretarias de Pequenos Negócios, de Produção e Agricultura Familiar, de Desenvolvimento Florestal, da Indústria, do Comércio e dos Serviços Sustentáveis, e da Educação.

Entretanto, a parceria com as entidades empresariais, como associação/sindicatos e cooperativas foram buscadas com mais ênfase, visando legitimar e dar maior fluidez às ações desta Carteira de Projetos. Foi decisivo para o sucesso da empreitada o envolvimento de entidades representativas de segmentos de pequenos negócios como Cooperativa de Biscoito e de Piscicultores, Associação/Sindicato dos Setores Moveleiro, de Panificação e de Beleza, além de outros atores não formais, mas que exercem liderança.

Para amparar os objetivos dos projetos, também foram firmadas parcerias com instituições de ensino superior, como UFAC, UNINORTE, FAAO, FAMETA E IFAC, bem como com as Escolas do SESC e SESI. Esse suporte estratégico visou consolidar o tema Educação Empreendedora. O SENAI foi outro parceiro efetivo, ofertando cursos profissionalizantes, como, por exemplo, os Cursos Básicos de Mecânica e Injeção Eletrônica.

Dado que o Sebrae/AC representa hoje um dos principais parceiros das administrações municipais, atuou decisivamente na concepção e realização de Feiras com foco na promoção de divulgação e venda de produtos e serviços, que aconteceram em todos os municípios. Esses eventos atraem empreendedores e visitantes locais e de outros municípios, o que dinamiza a economia local.

Merece destaque, ainda, a participação efetiva dos Agentes de Desenvolvimento nas articulações para mobilizar e sensibilizar o público alvo das ações dos projetos, além da disponibilização de espaços físicos e equipamentos para a realização de cursos, encontros, seminários, etc. Essa estratégia se configura como a mais acertada, pela sua efetividade.

O Sebrae/AC foi demandado para levar seu portfólio de soluções educacionais para a Cidade do Povo, um conglomerado que concentrará mais de 50 mil pessoas. Esse atendimento foi prestado por esta Carteira de Projetos, que teve que readequar metodologias e estratégias face à multidisciplinariedade que esse público demandou.

Para introduzir e disseminar o tema Educação Empreendedora foi necessário rever e readequar os processos de articulação junto aos dirigentes de escolas de ensino fundamental, médio e superior.

O destaque principal foi as medidas adotadas pela diretoria executiva do Sebrae/AC no que concerne a sensibilizar o Sebrae/NA para aportar recursos financeiros para viabilizar a execução de projeto voltado para atender as demandas oriundas de empreendedores dos municípios de Porto Acre, Rio Branco, Sena Madureira, Tarauacá, Capixaba, Xapuri, Brasiléia, Epitaciolândia e Assis Brasil, atingidos pela cheia dos Rios Acre, Tarauacá e Iáco. O pleito levado a efeito destinou recursos para execução de ações contempladas no projeto SOS Empresas. Esse fenômeno natural

exigiu, ainda, que se repactuasse as metas definidas para os Agentes Locais de Inovação, sem, contudo, comprometer os objetivos contemplados originalmente no projeto.

Enfim, há que se ressaltar que as abordagens junto às lideranças de cada um dos territórios atendidos por esta Carteira de Projetos estiveram sempre voltadas para a necessidade de atuar respeitando a matriz local: suas crenças, seus valores, o modo de fazer; sua cultura afinal. O desafio consistiu em conciliar e estabelecer sinergia entre essa matriz (empírico) e as propostas inovadoras contidas nos projetos (inovação).

Os investimentos nesta carteira foram na ordem de R\$ 7.960.000,00, com destaque para a representação na execução orçamentária de 35% do total investido nas carteiras de projetos.

Os valores de investimentos, por segmento, ficaram assim distribuídos:

Quadro nº. 32 – Investimentos na Carteira de Desenvolvimento Territorial

Segmento Econômico	Despesa										
	Previsto Original			Previsto Ajustado			% Variação	Execução			
	SEBRAE	Parceiro	Total	SEBRAE	Parceiro	Total		SEBRAE	Parceiro	Total	% Execução
Desenvolvimento Territorial	3.916	290	4.206	7.960	0	7.960	189,2%	7.057	0	7.057	88,7%
Total	3.916	290	4.206	7.960	0	7.960	189,2%	7.057	0	7.057	88,7%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

Quadro nº. 33 – Empresas Atendidas na Carteira de Desenvolvimento Territorial

Segmento Econômico	Quantidade de Empresas				
	Previsto Original	Previsto Ajustado	% Variação	Empresas Atendidas	% Execução
Desenvolvimento Territorial	5.507	18.835	342,0%	8.761	46,5%
Total	5.507	18.835	342,0%	8.761	46,5%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

Esta carteira obteve um desempenho orçamentário com a execução de 88,7% dos recursos previstos. Na comparação com o ano de 2014, os recursos utilizados foram maiores na ordem de 84%, principalmente pelo volume de recurso empregado no projeto SOS Empresas Acre. Por outro lado, com a massificação dos atendimentos, o número de empresas atendidas cresceu de 7.414 em 2014 para 8.761 em 2015, com um crescimento de 18% de um ano para outro, contribuindo, desta forma, para otimização do custo do atendimento por empresa, nesta carteira.

A principal linha de ação da carteira foram as ações que compõem o Desenvolvimento Econômico territorial, bem como os produtos de educação empresarial, de orientação empresarial e de promoção de mercado e acesso à tecnologia.

Principais realizações/resultados: Importante e necessário realçar que para a efetivação dos propósitos delineados nas ações de cada um dos projetos desta carteira, muitos desafios tiveram que

ser vencidos, sobretudo aqueles pertinentes à apropriação dos propósitos pretendidos nesse processo de intervenção, pelo público alvo. Ficou patente, mais uma vez, que todo processo de mudança provoca resistências, mesmo utilizando-se ferramentas comprovadamente eficientes e eficazes.

Todavia, conseguiu-se materializar quase que na plenitude os objetivos pretendidos, conforme se pode aferir pelos dados descritos a seguir, elaborados com base nas informações constantes nos relatórios de todas as unidades que compõem essa Carteira de Projetos.

Esta carteira foi desenvolvida principalmente no âmbito das unidades de apoio no campo da capacitação empresarial, fomento à inovação e acesso a mercado, orientação empresarial, bem como na regional do Vale do Juruá e no Vale do Alto Acre, com projetos voltados para o atendimento territorial para potenciais empreendedores, empreendedores individuais, micro empresas e empresas de pequeno porte, abrangendo todos os segmentos econômicos, oferecendo soluções favoráveis às boas práticas de gestão empresarial.

Contém 03 processos de atendimento: o primeiro, de Orientação Empresarial, como a porta de entrada para orientações para abertura de empresas, normas fiscais e trabalhistas, acesso a crédito, mercado, etc. O segundo Capacitação Empresarial, que através de cursos, oficinas e palestras propicia aos empreendedores em geral as informações e conteúdos para implementação de boas práticas de gestão empresarial e de inovação; e o terceiro de desenvolvimento territorial em regiões menos desenvolvidas.

Os atendimentos foram realizados por meio de diferentes modalidades em todo o território acreano, mediante os seguintes canais: Atendimento Sede e nas Unidades Regionais do Juruá e do Alto Acre, *Call Center* e o Atendimento Itinerante realizado em parcerias com outras Unidades e Instituições.

O Sebrae/AC, através da Capacitação Empresarial atuou no atendimento individual e espontâneo, por meio de projetos territoriais nas Regiões do Alto e Baixo Acre e Purus levando atendimento a 14 municípios do estado nos segmentos comércio, serviços, indústria e agronegócios, como público-alvo, por categoria assim definido: Potencial Empreendedor (estudantes), Potencial Empresário (informais), Pequenos Produtores (artesãos, produtores rurais, pescadores, agricultores, etc.), Microempreendedor Individual, Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

Diante desta contextualização, os projetos convergem no suporte gerencial para empresários dos diversos setores da economia e segmentos de empresas com soluções empresariais disseminando o conhecimento em gestão através de palestras, oficinas, cursos e consultorias assim direcionadas: Programa de Educação Empreendedora, focado na disseminação da cultura do empreendedorismo no ensino, soluções de estímulo à formalização para potenciais empresários (informais); soluções de capacitação e consultoria para MEI – Oficinas SEI e Sebrae no Campo, ME – Sebrae na Medida; e EPP – Sebrae Mais, além das Premiações Prêmio Sebrae Mulher de Negócios e Prêmio MPE Brasil. Assim, foram realizadas 55 oficinas SEI para microempreendedor individual, 98 cursos em temas diversos, 69 palestras. Pelo Sebrae Mais foram realizados 06 seminários EMPRETEC, 02 “Encontros Empresariais” e 02 “Estratégias Empresariais”.

No âmbito do projeto de Educação Empreendedora, foram realizadas várias ações de articulação, as quais resultaram na adesão da metodologia e assinatura do Termo de Cessão do curso “Jovens Empreendedorismo Primeiros Passos” com 03 escolas, bem como na adesão da metodologia e

assinatura do Termo de Cooperação Técnica do Curso Formação de Jovens Empreendedores – FJE, realizado com o Instituto Federal do Acre – IFAC e com a Secretaria de Estado de Educação – SEE. Também foram realizadas 3 (três) Feiras do Jovens Empreendedores Primeiros Passos – JEEP.

Em relação ao processo de orientação empresarial, os projetos “Atendimento Individual nas Regionais Baixo Acre e Purus”, “Desenvolvimento Empresarial na Regional do Alto Acre” e “Atendimento Negócio a Negócio” levaram soluções de orientação a diferentes segmentos de público, como empresários potenciais, candidatos a empresários, empresas de zero a dois anos e empresas com mais de dois anos. Prioritariamente, os produtos e serviços disponíveis para o atendimento individual estão agrupados em quatro linhas de ação: Informação, Sensibilização, Capacitação e Consultoria. A atuação se deu em 16 dos 22 municípios do Estado do Acre, assim distribuídos: Regional do Baixo Acre (Rio Branco, Senador Guimard, Plácido de Castro, Porto Acre, Acrelândia, Capixaba e Bujari); Regional do Alto Acre (Brasiléia, Epitaciolândia, Assis Brasil e Xapuri); na Regional Tarauacá/Envira (Feijó e Tarauacá) e na Regional do Purus (Manoel Urbano, Sena Madureira, Santa Rosa do Purus).

Os projetos contribuíram na realização de 161 palestras de sensibilização do Micro Empreendedor Individual, em diversos municípios, que tiveram o objetivo de disseminar e fortalecer principalmente a cultura empreendedora do público alvo e favorecer a economia. No total, foram realizados 9.217 atendimentos ao pequeno negócio, sem contar os atendimentos realizados com o programa Negócio a Negócio. Os dados deste programa estão lançados no item 3.4.2 deste relatório de gestão. Especificamente na Central de Atendimento ao Empreendedor - OCA foram realizados 4.138 atendimentos, com serviços de formalização e regularização de empresa, fornecidas informações de cursos de formação empresarial, orientação contábil, elaboração de planos de negócios entre outros, totalizando 150 (cento e cinquenta) serviços diferentes.

Ainda como resultado, visando descentralizar a prestação de serviços ao público alvo, foram realizadas 12 ações Itinerantes com 686 atendimentos. Também foram realizadas 16 consultorias totalizando 7.699 horas que contribuíram para melhoria da gestão financeira, administrativa, de recursos humanos e organizacionais das MPE. Destacaram-se as consultorias de revitalização dos Mercados em Cruzeiro do Sul, com mais de 40 empreendimentos beneficiados. Das empresas atendidas com as consultorias, 90% afirmaram que as expectativas foram superadas e atendidas. Foram realizadas ainda 13 turmas do Programa ao Candidato a Empresário – PRÓPRIO-, referentes a 2.046 horas, atendendo a 13 empresas e 134 potenciais empresários, que disseminaram conhecimento nas ferramentas para a Elaboração do Plano de Negócio. Esta ação alcançou um índice de satisfação de 97,5%.

Vale destacar o desempenho da Central de Relacionamento ao Cliente que refletiu no resultado da pesquisa de satisfação e impacto de seus usuários, divulgada pelo Sebrae/Na, ficando em 1º lugar nos quesitos cordialidade, clareza e domínio, se destacando entre as 03 melhores avaliações do sistema Sebrae em tempo de espera. A central registrou 75.524 informações de receptivo e ativo.

Como estratégia Nacional foi realizada a Semana do Microempreendedor Individual, com 2.433 atendimentos e 652 oficinas de capacitação. Teve como principal foco contribuir na redução do nível de informalidade dos potenciais empresários e capacitação em “Administração de um pequeno negócio”, assim como orientações das obrigações legais do MEI, serviços de baixa, formalização e

alteração de empresa, Declaração Anual e impressão dos boletos das obrigações fiscais. Os eventos também foram utilizados para realização de palestras visando à redução do índice de inadimplência do MEI.

No “Movimento Compre do Pequeno Negócio”, que aconteceu em julho em todo o País, foram realizadas ações em quase todos os municípios, levando informações sobre a importância dos pequenos negócios na economia local, para os prefeitos, Associações/Sindicatos Comerciais, vereadores e comunidade em geral. Todas as abordagens destacaram que comprar do pequeno negócio é também uma atitude de cidadania. Ainda na agenda deste movimento, foi realizado o FOMENTA – Encontro de Oportunidades Para Micro e Pequenas Empresas nas Compras Governamentais, no município de Sena Madureira, que contou com a presença do prefeito deste município e de Manoel Urbano, bem como de representantes do Governo do Acre por intermédio de várias secretarias, e do CGU. Ainda no evento FOMENTA foi realizado um Pregão Presencial pela CPL da prefeitura de Sena Madureira.

Por fim, a se destacar a realização da 6ª Semana do Microempreendedor Individual com atuação na disseminação da categoria de Microempreendedores Individuais – MEI, por meio de atendimentos descentralizados em 04 Regionais do Estado do Acre. Como resultado, foram alcançados 2.253 atendimentos no formato de orientação técnica.

No que tange as ações de desenvolvimento territorial, o Sebrae/AC desenvolveu o projeto “DET- Desenvolvimento Econômico Territorial – Mesorregião Vale do Juruá Tarauacá/Envira”. Este projeto tem como premissa atuar focado nas vocações e potencialidades dos territórios, com objetivo da inclusão produtiva, tanto na zona urbana quanto na zona rural.

Em sintonia com esse escopo, atendeu 590 empreendimentos na área rural, principalmente de atividade de piscicultura. Foram efetuadas capacitações para atividade, com o objetivo de preparar o produtor para as técnicas de criação. Todos os municípios de abrangência do projeto foram beneficiados com esta capacitação e com orientação técnica na área de piscicultura. Como resultante desta ação, os municípios de Porto Walter e Marechal Thaumaturgo, que importavam pescados do município de Cruzeiro do Sul, passaram a ser abastecidos pelos produtores locais. Essa substituição de importação evita a evasão de divisas econômicas e dinamiza a economia do território.

O projeto realizou 35 capacitações, 4.468 horas de consultoria, 02 feiras, 19 oficinas, 03 cursos da metodologia *Cultcoop* para cooperativas e 03 municípios foram beneficiados com a Oficina Sebrae de Empreendedorismo (OSE) e Itinerantes. Essas ações aconteceram na zona urbana das cidades atendidas pelo projeto DET.

Um dos resultados mais expressivo foi o fortalecimento de uma cooperativa de biscoitos, uma vez que houve a expansão do mercado consumidor. Esse mercado se restringia apenas ao município de Cruzeiro do Sul, entretanto, com as ações do projeto DET, passou a atender aos municípios de Feijó, Tarauacá, Manoel Urbano, Sena Madureira, Bujari e Rio Branco. Essa alavancagem está exigindo uma nova configuração na atividade administrativa e produtiva da cooperativa, que vislumbra novos mercados interestaduais.

Outro projeto de tipologia territorial foi o “Projeto SOS Empresas do Acre”. Pela própria denominação deste projeto, define-se o seu objetivo de apoiar emergencialmente os pequenos negócios acreanos que foram atingidos pelo alagamento ocorrido em 09 (nove) municípios no estado do Acre, no primeiro trimestre de 2015. Sensibilizado com a situação de calamidade pública por qual passou o estado, e com a difícil situação dos pequenos negócios destes municípios, o Sebrae/NA aprovou e disponibilizou recursos para a criação do projeto, que, por sua vez, iniciou suas atividades ainda no primeiro semestre.

Inicialmente foram aplicados diagnósticos em áreas urbanas com 4.700 (quatro mil e setecentas) pesquisas realizadas de forma estratificada nos municípios atingidos pela cheia dos rios. Por meio de convênio com o Governo do Estado do Acre, via Secretaria de Extensão a Agroflorestal e Produção Familiar (SEAPROF), foi viabilizado a realização de pesquisas diagnósticas e atendimento em áreas rurais também afetadas pelas enchentes.

No âmbito deste projeto se realizou mais de 300 (trezentas) horas de consultoria técnica na recuperação econômica de diversas empresas em vários municípios, além da realização de 4 seminários de orientação para o acesso ao crédito, em parceria com bancos públicos, prefeituras e associações comerciais. Houve, também, apoio à realização de 6 eventos de fomento para aquecimento da economia e acesso a mercado em localidades atingidas diretamente pela alagação. Por fim, o projeto apoiou com recursos financeiros a realização de 7 feiras e eventos que aqueceram e movimentaram a economia nos diversos municípios.

Outras Informações: A execução das ações dos projetos que compõem essa Carteira de Projetos Territoriais teve êxito em todos os processos de implantação do seu planejamento, verificando-se, ao final, que a maioria dos resultados e metas foi alcançada em sua plenitude. Parcerias estratégicas foram firmadas, ações executadas conforme cronograma, recursos destinados aplicados de forma efetiva. Com este cenário percebem-se resultados evidentes junto ao público beneficiado, o que permite, portanto, projetar para o futuro um ambiente ainda mais favorável para a formulação de novas atividades nesses territórios onde os pequenos negócios são os principais vetores de desenvolvimento.

3.3.2.6 Carteira de Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços

Esta tipologia de projeto interno está relacionada ao desenvolvimento, melhoria e/ou disseminação de produtos, serviços e metodologias, em apoio ao atendimento do cliente Sebrae.

Na carteira de projetos de Desenvolvimento de produtos e Serviços foram desenvolvidos 02 (dois) projetos estruturantes: “Pirarucu da Amazônia II” e “Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia – Acre”.

A estratégia de atuação da carteira de projetos foi dar continuidade no projeto de piscicultura e iniciar efetivamente as ações do projeto relacionado a cosméticos.

A dificuldade apresentado diz respeito à execução das ações do projeto estruturante do Pirarucú II, que realizou apenas parte das ações previstas, sendo necessárias medidas de gestão para o adiamento de ações e a consequente transferência dos recursos para o exercício seguinte.

A seguir, os resultados/ações dos projetos desta carteira:

Projeto estruturante Pirarucu II – Este projeto interno tem por objetivo estruturar e consolidar a cadeia produtiva do pirarucu nos Estados do Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins para difundir e aprofundar os conhecimentos obtidos na Fase 1 do Projeto e em conjunto com a Embrapa Pesca e Aquicultura - Unidade do Estado do Tocantins, expandir pesquisas e validar novas tecnologias, principalmente na área de sanidade, nutrição, reprodução e engorda de pirarucu de cativeiro. O mesmo está sob a coordenação do Sebrae Nacional e, coordenado regionalmente pelo Sebrae/AP.

O período para execução do projeto estava previsto para o triênio 2012/2014. No entanto, o mesmo irá se estender até 2016, conforme Resolução Direx de Nº 1507/2014, uma vez que se fez necessária a sua continuidade com vistas ao alcance de resultados pactuados no projeto, buscando desta forma o aperfeiçoamento de tecnologias aplicadas à produção do pirarucu.

As ações do Projeto no Estado do Acre foram voltadas principalmente à transferência de tecnologias, realizadas por meio de consultorias tecnológicas nas chamadas “Unidades de Observação do Pirarucu”, nas áreas de engorda e reprodução. Estas consultorias são realizadas em propriedades pré-selecionadas, com perfil para atividade.

O Projeto Pirarucu da Amazônia teve como resultados as entregas decorrentes de sua execução, que estão demonstradas no item 3.4.2.1 – Carteira de Projetos do Agronegócio, deste relatório.

Outro projeto desenvolvido nesta tipologia foi o Projeto Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia-AC, que tem por objetivo desenvolver conhecimento normativo, tecnológico e mercadológico para a cadeia de cosméticos de base florestal madeireira e não madeireira da região Amazônica.

Este projeto teve sua execução orçamentária abaixo dos 85%, devido à dificuldade na contratação de consultor especialista para aplicação e implementação do plano de ação em duas comunidades extrativistas de insumos para cosméticos nos estados da Região Norte.

Entretanto, desenvolveu várias atividades de destaque, entre elas a realização do II Seminário de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia (Rede de Conhecimento, Pesquisa e Inovação), em Palmas/TO. Na oportunidade foram apresentados os resultados do Estudo de Mapeamento da Rede de Conhecimentos de Cosméticos da Região Norte, Cenários do Setor, Produção de Cosméticos na Amazônia, Desafios da Padronização de Matéria-Prima e debates sobre o tema.

O projeto participou do evento “Green Rio”, ocorrido no Rio de Janeiro-RJ. Neste evento, viabilizou a participação de produtores da cidade de Cruzeiro do Sul. Na oportunidade, foram estreitadas as relações comerciais com as empresas Chama da Amazônia, Sing Ken Ken, Harmonia Nativa, Lar Natural e Granado, para a comercialização de óleos. Houve, ainda, a participação nos eventos “Inn-cosmetics” na cidade de São Paulo, quando os gestores da região norte realizaram uma visita técnica à sede da empresa Natura e à fábrica de Embalagens Wheton do Brasil; no evento FIAM - Feira Internacional da Amazônia, em Manaus-AM, com exposição e comercialização dos produtos. Na oportunidade foi realizado o III Seminário do Projeto Estruturante de Cosméticos e Rodada de Negócios.

Por fim, foram realizados diagnósticos da qualidade dos insumos amazônicos na produção de cosméticos, referente ao processo de extração de (óleos, azeites e manteigas) de forma artesanal/industrial, em duas comunidades extrativistas na Região do Juruá, especificamente nos municípios de Mâncio Lima e Rodrigues Alves.

3.3.2.7 Carteira de Projetos de Articulação Institucional

Os projetos de Articulação Institucional são projetos executados junto aos parceiros institucionais visando potencializar a atuação do Sebrae e/ou melhorar o ambiente legal para os pequenos negócios e ou potenciais empresários.

O Sebrae/AC em consonância com as diretrizes do Sistema Sebrae, estabeleceu como prioridade desencadear ações voltadas para a criação de uma ambiência favorável aos negócios existentes e para estímulo ao surgimento de novos empreendimentos por intermédio da implementação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (MPE), e suas atualizações, priorizando os capítulos III- da Inscrição e da Baixa (REDESIM); V – Acesso aos mercados (compras governamentais-FOMENTA) e nomeação dos Agentes de Desenvolvimento. Portanto, as ações desta carteira estão voltadas para o alcance do objetivo estratégico de "Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios".

Todas essas institucionalidades estabelecem interface com o universo dos Pequenos Negócios e, conseqüentemente, com a criação/manutenção de uma ambiência favorável à longevidade desses empreendimentos, que são os principais protagonistas na manutenção e geração de postos de trabalho, garantindo renda e melhoria da qualidade de vida da população.

A atuação do Sebrae/AC focou na otimização dessa ambiência por meio da realização de capacitação dos gestores públicos e empreendedores acreanos para participação nos processos de compras governamentais.

As principais realizações e resultados alcançados: O Sebrae/AC atuou nesta carteira por meio dos "Projeto de Implementação da Lei Geral nos Municípios Acreanos", "Fortalecimento da Rede dos Agentes de Desenvolvimento" e "Projeto REDESIM".

De um modo geral, estes projetos tiveram as seguintes atividades/resultados:

- Articulações para implementação da Lei Geral em 5 municípios: Assis Brasil, Acrelândia, Xapuri, Jordão e Manoel Urbano, totalizando 14 municípios com a Lei implementada;
- Realização do FOMENTA regional Purús, no município de Sena Madureira;
- Reuniões com lideranças políticas e empresariais, objetivando pautar agenda propositiva para melhorar o ambiente de negócios em que atuam as MPE e para disseminar informações sobre a construção de um ambiente favorável ao empreendedorismo, como estratégia de desenvolvimento local;
- Articulações junto às Associações Comerciais de Rio Branco, Brasiléia e Cruzeiro do Sul e Confederação das Associações Comerciais do Brasil (CACB), visando a revitalização das Câmaras de Conciliação e Arbitragem desses municípios;

- Nomeação dos Agentes de Desenvolvimento de 03 municípios;

Além destas articulações, os projetos viabilizaram os seguintes resultados:

- Realização de capacitações de técnicos do Tribunal de Contas do Estado do Acre que atuam junto às prefeituras municipais sobre o Capítulo V da LC 123/06 – Do Acesso a Mercados;
- Capacitação de técnicos do Governo do Estado que atuam nos processos de Compras Públicas, Associação dos Municípios do Acre e Secretaria de Finanças da Prefeitura de Rio Branco;
- Participação no “Movimento Compre do Pequeno Negócio”, realizando o FOMENTA Regional;
- Realização do Encontro Regional de Agentes de Desenvolvimento das Regionais Juruá e Tarauacá/Envira, além do II Encontro Estadual de Agentes de Desenvolvimento, ocorrido na cidade de Rio Branco;
- Viabilizou a participação de 10 Agentes de Desenvolvimento no Encontro Brasil Mais Simples, em Brasília/DF.

Especificamente quanto as ações do projeto “Implantação da REDESIM”, foram realizadas as seguintes atividades:

- Celebração de Acordo de Cooperação Técnica com a Junta Comercial do Estado do Acre - JUCEAC para a implantação da REDESIM, além da mobilização e sensibilização de representantes dos Governos Estadual e Municipal, Receita Federal, entre outras instituições, para a adesão ao projeto de Implantação da REDESIM;
- Articulações para a instituição SGSIM com a promulgação do Decreto do Governo do Estado do Acre nº 2.035, de 09/04/2015, instituindo o Subcomitê Gestor da Rede Nacional de Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios no Estado do Acre – SGSIM/AC;
- Articulações para a promulgação do Decreto Municipal 1.242 de 26/11/15 da instituição do Grupo de Trabalho da REDESIM da Prefeitura de Rio Branco;
- Articulações para a publicação da Portaria Municipal 019/2015 de 10/11/15 da instituição do Grupo de Trabalho da REDESIM da Prefeitura de Sena Madureira
- Identificação e contratação de consultores para formar um grupo de especialistas multidisciplinares preparados para apoiar a implantação da REDESIM;
- Elaboração de Convênio com a JUCEMG, para instalação do Sistema Integrador da REDESIM na JUCEAC;
- Licitação do processo de Digitalização do acervo documental da JUCEAC;
- Realização de capacitações dos consultores do Sebrae/AC e da JUCEAC envolvidos na implantação da REDESIM;
- Realização de workshop nos municípios de Rio Branco e de Sena Madureira com a participação de todos os membros do SGSIM/AC, secretários de governo e os setores envolvidos com o alvará de funcionamento de empresas da Prefeitura Municipal de Rio Branco e de Sena Madureira;
- Elaboração do mapeamento dos processos da JUCEAC e das Secretarias SEFIN e SMDGU da Prefeitura de Rio Branco e dos setores envolvidos com alvará de funcionamento de Sena Madureira, com validação de cada um dos órgãos;

- Visita Técnica à Junta Comercial do Estado de Minas Gerais, com representantes da JUCEAC e membros do SGSIM, para observação do sistema integrador da REDESIM.

Outras Informações: A implantação da REDESIM passou por dificuldades administrativas gerando atrasos durante a elaboração dos convênios, definições de contratações, instauração do SGSIM (Subcomitê Gestor da REDESIM). Entretanto, em que pese todas as dificuldades inerentes a esta implantação, com a gama de atores envolvidos e o impacto direto nas empresas, vislumbra-se a perspectiva de alcance dos resultados propostos até o final do projeto.

Ao final deste exercício, identifica-se como razoável o estágio de materialização do que foi programado. Projetam-se novos desafios, considerando, sobretudo, o escopo da nova meta mobilizadora do Sistema Sebrae, denominada “Institucionalização da Lei Geral das MPE nos Municípios Brasileiros”, que implica na efetiva aplicação rotineira, pelos municípios, dos itens: Desburocratização, Compras Governamentais, Microempreendedor Individual e Agente de Desenvolvimento. Entre outros desafios, a implantação definitiva da REDESIM e a busca permanente da redução da inadimplência do microempreendedor individual.

3.3.3 Apresentação e Análise de Indicadores de Desempenho

3.3.3.1 Metas

O desempenho do Sistema Sebrae na execução de sua estratégia é monitorado por meio de indicadores denominados Resultados Institucionais e Metas Mobilizadoras.

3.3.3.1.1 Resultados Institucionais

Os objetivos estratégicos das perspectivas “Cumprimento da Missão” e “Partes Interessadas” são monitorados por meio de indicadores denominados Resultados Institucionais. As metas para os quatro resultados institucionais foram definidas a partir de análises do histórico de resultados e projeções. Estas metas são partes integrantes do planejamento plurianual do Sebrae/AC, aprovado pelo Sebrae/NA, que, também, efetua a apuração dos resultados do Sistema Sebrae.

O desempenho obtido nesses indicadores é demonstrado no Quadro nº. 34.

Quadro nº. 34 – Resultados Institucionais do Sebrae/AC

Resultado Institucional	Objetivo Estratégico Relacionado	Escala	Planejado para 2015	Realizado em 2015
Índice de aplicabilidade de produtos e Serviços	Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	0 - 10	8,1	Em aferição
Índice de competitividade dos peq. neg. atendidos	Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional	0 - 10	24,0	22,1

Índice de efetividade do atendimento	Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável.	0 - 10	8,4	Em aferição
Índice da imagem junto à sociedade	Contribuir para o desenvolvimento nacional por meio do fortalecimento dos pequenos negócios	0 - 10	8,7	9,08
Índice de imagem junto aos pequenos negócios.	Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios	0 - 10	8,5	8,7
Índice de satisfação do cliente	Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	0 - 10	9,0	Em aferição
Número de Potenciais Empreendedores Atendidos	Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.		1.000,0	4.781
Número de Potenciais Empresários Atendidos	Promover a educação e a cultura empreendedora		12.000,0	11.860
Taxa de contribuição para abertura de Pequenos negócios	Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional	0 - 100%	57	48,18
Taxa de pequenos negócios atendidos	Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	0 - 100%	36,5	42,4
Taxa de resultados finalísticos alcançados	Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável.	0 - 100%	50,0	Em aferição

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica - UGE

O Sebrae/AC obteve um excelente resultado na “Taxa de Pequenos Negócios Atendidos”, superando em 16% a previsão inicial. A execução do indicador foi calculada considerando o número de empresas atendidas no ano (10.892) em relação ao universo de empresas optantes pelo Simples em 31/12/2015 (25.659) Com o percentual alcançado, o Sebrae/AC constituiu-se no 2º lugar de todo o sistema Sebrae neste resultado. Isto ocorreu principalmente em razão do crescimento no atendimento ao microempreendedor individual.

O “Índice da imagem do Sebrae/AC junto aos pequenos negócios” de 8,7 ficou acima da meta prevista de 8,5 para o período, revertendo-se, em muito, os números alcançados no exercício passado. A média prevista pelo Sistema Sebrae, em 2015, foi de 8,5, enquanto que a média alcançada foi de 8,1. A se destacar o fato de ter sido o melhor resultado alcançado entre todas as unidades do Sistema Sebrae, demonstrando que a Instituição detém uma excelente imagem junto aos pequenos negócios locais.

O “Índice da imagem do Sebrae/AC perante a sociedade” obteve um resultado de 9,08 8,89 para os 8,7 previstos. A média prevista pelo Sistema Sebrae, em 2015, foi de 8,68, enquanto que a média alcançada foi de 8,8. A se destacar o fato de ter sido o melhor resultado alcançado entre todas as unidades do Sistema Sebrae, demonstrando que a Instituição detém uma excelente imagem junto à sociedade local.

A “Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios” e o “Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos” não alcançaram os resultados previstos, obtendo 85% e 91% dos índices previstos. No primeiro caso, mesmo não alcançando o índice previsto, o Sebrae/AC obteve o melhor resultado destacado (48,18%) de todo Sistema Sebrae necessitando, assim de revisão apenas dos números previstos. A média alcançada pelo Sistema foi de 16,2%. Quanto ao índice de competitividade, mesmo não alcançado, obteve um crescimento de 3 pontos percentuais em relação ao ano anterior.

Devido a não conclusão de pesquisa de campo pelo Sebrae/NA, os indicadores que aferem a satisfação, aplicabilidade, efetividade e resultados finalísticos alcançados ainda não apresentam resultados para 2015.

3.3.3.1.2 Metas Mobilizadoras

As metas mobilizadoras têm por finalidade especificar, quantificar, indicar o foco, as áreas e projetos prioritários que todos os colaboradores, dirigentes e parceiros do Sistema Sebrae concentrarão seus esforços em determinado período para atingir os Objetivos Estratégicos.

As Metas mobilizadoras são Indicadores de Desempenho do Sebrae vinculados aos Objetivos Estratégicos, que medem o impacto das ações da Entidade no público-alvo, conforme demonstrado na tabela seguinte.

Quadro nº. 35 – Desempenho das Metas Mobilizadoras

Meta	Realizado em 2013	Realizado em 2014	Planejado para 2015	Realizado em 2015	% Realizado
Meta 1: Número de pequenos negócios atendidos	7.712	8.968	9.874	10.892	110,3%
Meta 2: Número de pequenos negócios atendidos com soluções específicas de inovação	774	1.294	1.037	1.287	124,1%
Meta 3: Número de microempreendedores individuais atendidos	4.906	5.288	6.813	7.082	103,9%
Meta 4: Número de microempresas atendidas	2.487	3.302	2.701	3.355	124,2%
Meta 5: Número de empresas de pequeno porte atendidas	347	378	360	455	126,4%
Meta 6: Número de municípios com a Lei Geral implementada	5	9	13	14	107,7%
Meta7: Taxa de fidelização	41,9%	46%	50%	44,4%	

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

O ano foi marcado pelos excelentes resultados das metas, com 06 metas alcançadas das 07 previstas. Vale ressaltar que as metas mobilizadoras sempre foram alcançadas em sua totalidade pelo Sebrae/AC, desde que foram criadas. A exceção ocorreu em 2015 na meta de “Taxa de fidelização” pelo fato de ter sido criada a partir do exercício avaliado e, assim, termos, no momento do planejamento, poucos dados históricos. De qualquer sorte, a meta foi estabelecida pelo Sebrae/NA como média a ser alcançada pelas unidades da federação. Estes resultados foram

possíveis pelas estratégias adotadas para o crescimento do atendimento as microempresas do Estado (meta 4).

A meta 2 alcançou um percentual de 24,1% acima do previsto em razão da intensificação das ações de inovação e tecnologia, principalmente com o resultado obtido com o programa ALI.

A meta 4 alcançou um percentual de 24,2% acima do previsto pela estratégia de retomada do atendimento as microempresas no Estado do Acre, acarretando um número absoluto equivalente ao realizado em 2014, que, por sua vez, foi um ano marcado pela grande superação do atendimento desta meta. Vale ressaltar que o número de microempresas no estado do Acre, segundo dados da Receita Federal, diminuiu em números proporcionais ao total de empresas registradas no Super Simples, passando de 36,2% em 2014 para 34,5% em 2015.

A meta 5 alcançou o resultado esperado com as ações diretas dos programas nacionais no atendimento às empresas de pequeno porte, com melhores desempenhos em relação aos exercícios anteriores.

Por fim, a meta 6 superou o planejado, com efetivo empenho da Entidade na articulação com as prefeituras do interior do Estado.

3.3.3.1.3 Outras Metas Institucionais

Até o exercício de 2014, o Sebrae/AC considerava apenas as metas mobilizadoras como sua meta institucional. Entretanto, no ano de 2015, além das metas mobilizadoras (conjunto de 7 (sete) metas mobilizadoras considerada como uma meta), o Sebrae/AC estabeleceu, como desafio, outras 3 (três) metas institucionais, a seguir:

Quadro nº. 36 - Outras Metas Institucionais

Outras Metas Institucionais	Planejado para 2015	Realizado em 2015
Atingir a pontuação mínima da faixa 5 do PSEG(*)	Alcançar a faixa 5 (mínimo de 451 pontos)	Faixa 5 alcançada
Implantar em todas as unidades do Sebrae/AC práticas de sustentabilidade visando reduzir o consumo de energia de papel	1. Redução do consumo de Energia em 5%. 2. Redução do consumo de Papel em 10%;	1. Redução em 32%. 2. Redução em 9,96%
Ampliar a rede de fornecedores de bens e serviços aptos a contratar com o Sebrae/AC	Aumentar em 20%	Aumento de 26%

O PSEG – Programa Sebrae de Excelência na Gestão - promove a cultura da excelência e a melhoria da gestão do Sistema Sebrae, baseado nos conceitos fundamentais e essenciais à obtenção da excelência no desempenho, com vistas a gerar melhores resultados para os clientes e sociedade.

De acordo com os resultados da Autoavaliação Assistida apresentado pela FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, responsável pela metodologia, o Sebrae/AC demonstrou que “apresenta práticas de gestão na faixa de pontuação 5, com enfoques robustos, com a maioria dos processos gerenciais e muitos complementos para a excelência atendidos, com proatividade, agilidade e padronização sendo incorporadas em partes do sistema de gestão”. Ressalta ainda que o Sebrae/AC aderiu o programa em 2012 e desde então vem evoluindo na pontuação obtida, passando da faixa 4 (351 a 450 pontos), em 2014, para a faixa 5 (451 a 550 pontos), em 2015, muito embora ainda não tenha sido divulgado o índice alcançado.

Práticas de Sustentabilidade - O Sebrae/AC possui em seu Direcionamento Estratégico a prática de Sustentabilidade. Desta forma, definiu como meta institucional a redução no consumo de energia e de papel. Segundo apuração realizada pela Diretoria de Administração e Finanças do Sebrae/AC, no conjunto destas duas metas, a meta de redução do consumo de energia em 5% foi alcançada em 32%, porém a meta de redução do consumo de papel estimada em 10% alcançou o percentual de 9,96%. Muito embora a redução no consumo, esta meta foi alcançada de forma parcial.

Ampliação da rede de fornecedores - O Sebrae/AC possui em seu Direcionamento Estratégico um objetivo relativo a ampliação da rede de fornecedores. Desta forma, definiu como meta institucional ampliar em 20% a rede de fornecedores de bens e serviços aptos a serem contratados. Segundo apuração realizada pela Diretoria de Administração e Finanças do Sebrae/AC, o percentual de acréscimo de fornecedores de 1º de julho a 31 de dezembro de 2015 foi de 26%, tendo alcançado a meta prevista.

3.3.3.1.4 Metas de Atendimento

O Sebrae segmenta seus clientes em dois grandes grupos: Empresas e Potenciais Empresários. A tabela abaixo demonstra o desempenho do Sebrae/AC no atendimento desses públicos.

Quadro nº. 37 – Indicadores de Desempenho por Tipo de Cliente

Indicador de desempenho	Realizado em 2013	Realizado em 2014	Planejado para 2015	Realizado em 2015	% Realizado
Número de potenciais empresários atendidos	11.568	9.991	12.000	11.860	98,8%
Número de empresas atendidas	7.712	8.968	9.874	10.892	110,3%
Total	19.280	18.959	21.874	22.752	104,0%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

Em uma análise geral dos indicadores de desempenho, na comparação da execução com a previsão para o exercício de 2015 os resultados foram alcançados com 104% de execução. Comparando-se a 2014 houve um desempenho maior de 20%, representando uma melhora substancial no desempenho do atendimento ao público alvo e, por conseguinte, nos resultados da instituição.

O atendimento foi realizado por meio de 09 instrumentos, que são apresentados na tabela abaixo, com seus indicadores de desempenho:

Quadro nº 38 – Metas de Atendimento do Sebrae/AC

Instrumentos	Indiciador	Realizado em 2014	Previsto em 2015	Realizado em 2015	%EXEC. DE 2015
CONSULTORIA	Nº de horas	37.498	38.839	39.494	101,7%
CURSO	Nº de Cursos	333	365	411	112,6%
FEIRAS	Nº de feiras do Sebrae	35	27	61	225,9%
	Nº de pequenos negócios expositores em feiras de terceiros	138	1.163	270	23,2%
	Nº de pequenos negócios expositores em feiras do Sebrae	435	1.132	530	46,8%
MISSÃO E CARAVANA	Nº de Missões/Caravanas para eventos de Terceiros	1	7	7	100,0%
	Nº de missões/caravanas para eventos do Sebrae	8	5	6	120,0%
	Nº de pequenos negócios para eventos de terceiros	5	46	40	87,0%
	Nº de pequenos negócios para eventos do Sebrae	64	28	44	157,1%
	Nº de potenciais empresários para eventos de terceiros	-	5	13	260,0%
	Nº de potenciais empresários para eventos do Sebrae	-	10	13	130,0%
OFICINA	Nº de Oficinas	-	108	129	119,4%
	Nº de Participantes	-	1.581	1.982	125,4%
ORIENTAÇÃO TÉCNICA	Nº de orientações	18.622	20.281	25.738	126,9%
PALESTRA	Nº de Palestras	465	636	361	56,8%
	Nº de Participantes	-	6.699	8.545	127,6%
RODADA	Nº de Pequenos negócios	42	69	39	56,5%
	Nº de Rodadas	12	2	3	150,0%
SEMINÁRIO	Nº de Participantes	-	967	1.440	148,9%
	Nº de Seminário	-	8	14	175,0%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

Ressalte-se que, mesmo com algumas dificuldades na operacionalização das ações, principalmente pela dificuldade de execução no primeiro semestre, motivado pela situação de calamidade pública por qual passou o estado do Acre, que afetou a economia, o resultado final, de um modo geral, foi excelente, haja vista que 15 indicadores foram superados e apenas 5 não foram realizados na sua totalidade. O destaque foi para as metas chamadas principais, que refletem efetivamente as ações do Sebrae/AC, como consultorias, cursos, orientações técnicas e feiras, que além de superarem as metas previstas de 2015, também superaram os números alcançados em 2014. Das metas não alcançadas, tem-se a seguinte justificativa:

- Número de pequenos negócios expositores em feiras de terceiros - Realização apenas de 23,2%, principalmente pela desistência de parte do público do projeto “Artesanato Acreano – Expoart”, que alegou o fato das vendas locais terem ocorrido bem acima do previsto e de não haver produtos suficientes para participação em eventos fora do estado, conforme planejado inicialmente.

- Número de pequenos negócios expositores em feiras do Sebrae – Justifica-se a realização apenas de 46,8% pelo motivo da não realização de 05 feiras e 110 expositores previstos no projeto “SOS Empresas Acre”, 60 expositores do projeto “Artesanato Sustentável”, 06 feiras e 35 expositores no projeto “Desenvolvimento de Serviços na região do Alto e Baixo Acre”, 5 feiras e 150 expositores do projeto “Fortalecimento do Peq. Negócio do Alto Acre”, ocasionado principalmente pela mudança de foco das ações deste projetos que tiveram seu público afetado pela enchente dos rios, o que gerou a necessidade de cancelamento de eventos desta natureza. Por outro lado, a meta principal (número de feiras), a que esta meta esta atrelada, obteve uma execução de 225,9%. Esta disparidade ocorreu em face da necessidade de ampliar a quantidade de feiras de varejo, como forma de buscar alternativas para aumentar o desempenho de vendas em alguns projetos

- Número de Palestras – Realização apenas de 56,8% em razão do equívoco ocorrido durante o lançamento das metas no Sistema de Gestão Estratégica – SGE no projeto “Atendimento Individual nas Regionais do Baixo Acre e Purus”, invertendo-se o lançamento do “número de palestras” com o “número de participantes em palestra”, acarretando números além da real necessidade e da capacidade da força de trabalho disponível. Corrobora para esta afirmativa o fato de que em contrapartida a meta de “número de participantes” ter alcançado 27% acima do previsto, também motivado pelo elevado número espontâneo de participantes nas palestras de sensibilização do MEI.

As métricas de oficinas, seminários e de orientação técnica foram superadas em virtude da alta demanda ocorrida no segundo semestre, refletida nos números do Movimento Compre do Pequeno Negócio.

Em comparação com o desempenho de 2014, percebe-se um resultado excelente com o crescimento em quase todas as metas de atendimento, à exceção do número de palestras e de rodadas, mesmo considerando as adversidades já relatadas.

4 GOVERNANÇA

4.1 Descrição das Estruturas de Governança

A Alta Administração do Sebrae/AC é formada pelo Conselho Deliberativo, pelo Conselho Fiscal e pela Diretoria Executiva e é responsável por cumprir e fazer cumprir as atribuições previstas no Estatuto, no Regimento Interno, nas diretrizes emanadas pelo Sebrae/NA e outros instrumentos pertinentes à gestão do Sebrae/AC.

Conselho Deliberativo Estadual – CDE

JURILANDE ARAGÃO SILVA – Presidente do CDE

Associação Comercial, Industrial de Serviços e Agrícola do Acre – ACISA

LUIZ SARAIVA CORREIA

Federação da Agricultura do Estado do Acre – FAEAC

JOSÉ ROBERTO DA COSTA

Banco da Amazônia S.A. - BASA

ANTÔNIO CARLOS SOARES

Banco do Brasil S.A. – BB

MARIA CLÁUDIA IBRAHIM MORELLI SAKAI

Caixa Econômica Federal - CEF

ADEM ARAÚJO DA SILVA

Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Acre – FEDERACRE

BRUNO COTTA PAIVA

Federação do Comércio, Bens, Serviços e Turismo do Acre – FECOMÉRCIO

JOSÉ ADRIANO RIBEIRO DA SILVA

Federação das Indústrias do Estado do Acre – FIEAC

ABIB ALEXANDRE DE ARAÚJO

Fundação de Tecnologia do Estado do Acre – FUNTAC

CARLOS AFONSO CIPRIANO DOS SANTOS

Instituto Euvaldo Lodi - IEL

RICARDO VILLELA DE SOUZA

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae Nacional

MAURO MARCELLO GOMES DE OLIVEIRA

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR

MÁRCIO VERÍSSIMO CARVALHO DANTAS

Secretaria de Estado de Planejamento – SEPLAN

EMMANUEL RIBEIRO SALES DE AGUIAR

Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA

MARGARIDA DE AQUINO CUNHA

Universidade Federal do Acre – UFAC

Conselho Fiscal - CONFI

VANDRÉ DA COSTA PRADO – Presidente do Confi

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR

WILSON LOPES ISQUIERDO

Federação da Agricultura do Estado do Acre - FAEAC

GEORGE DOBRÉ

Federação das Indústrias do Estado do Acre – FIEAC

Diretoria Executiva - DIREX

MÂNCIO LIMA CORDEIRO

Superintendência

SÍDIA MARIA CORDEIRO DE SOUSA GOMES

Diretoria Técnica

ROSA SATIKO NAKAMURA

Diretoria de Administração e Finanças

Unidades Executivas

ELTON AUGUSTO LIMA PANTOJA

Unidade de Gestão Estratégica - UGE

JANAINA FEITOSA PINHEIRO

Gerência Adjunta da Unidade de Gestão Estratégica - UGE

CEZARINETE ALVES IZEL

Unidade de Auditoria Interna – UADI

TRISTÃO JOSÉ CAVALCANTE

Gerência Adjunta da Unidade de Auditoria Interna - UADI

WANDERLEY SOARES DANTAS

Unidade de Assessoria Jurídica - UASJUR

FLÁVIA VANESSA HUCK

Assessoria Adjunta de Processo Administrativo - UASJUR

CLÓVIS GONÇALVES PEREIRA JÚNIOR

Unidade de Marketing e Comunicação – UMC

IZABEL CRISTINA DE OLIVEIRA BARROS

Gerência Adjunta da Unidade de Marketing e Comunicação - UMC

FRANCISCO ALVES BEZERRA

Unidade de Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas – UDTTP

ELLEN CHRISTINE DE AQUINO CUNHA

Gerência Adjunta da Unidade de Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas - UDTTP

SORAYA NEVES DE MENEZES

Unidade de Orientação Empresarial - UOE

MAYSA BEZERRA DOS SANTOS GONÇALVES

Gerência Adjunta de Orientação Empresarial - UOE

DIKISON ASFURY RODRIGUES

Unidade de Atendimento Coletivo Industrial - UACI

ALDEMAR DOS SANTOS MACIEL

Unidade de Atendimento Coletivo em Comércio e Serviços - UACCS

ALEX LIMA DE SOUZA

Gerência Adjunta da Unidade de Atendimento Coletivo em Comércio e Serviços - UACCS

ELIZABETH AMÉLIA RAMOS MONTEIRO

Unidade de Acesso a Mercado e Inovações Tecnológicas – UAMIT

JORGE DA SILVA FREITAS

Gerência Adjunta da Unidade de Acesso a Mercado e Inovações Tecnológicas - UAMIT

MARILYN LYRA LIMA

Unidade de Capacitação Empresarial - UCE

MARIA VIEIRA DOS REIS

Gerência Adjunta da Unidade de Capacitação Empresarial - UCE

NILTON LUIZ COSSON MOTA

Unidade de Atendimento Coletivo em Agronegócios - UACA

FRANCINEI DO SOCORRO LIMA DOS SANTOS

Gerência Adjunta da Unidade de Atendimento Coletivo em Agronegócios - UACA

JORGE SAADY FILHO

Unidade Regional do Alto Acre – URAA

FÁBIO SILVA DE OLIVEIRA

Unidade de Gestão de Pessoas – UGP

CLÁUDIA MAIA DA SILVA

Gerência Adjunta da Unidade de Gestão de Pessoas - UGP

MARIA ANTÔNIA MORAIS

Unidade de Gestão Administrativa – UGA

SARA CASAS DO NASCIMENTO

Gerência Adjunta da Unidade de Gestão Administrativa – UGA

JERSEY JAMES DA COSTA

Unidade de Gestão Financeira - UGF

MARCOS ANTÔNIO GOMES OLIVEIRA

Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação – UTIC

ADONAY FARES CUSTÓDIO DOS SANTOS

Gerência Adjunta da Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação - UTIC

MANUEL ORLEILSON FERREIRA DA SILVA

Unidade Regional do Juruá - URJ

FRANCIMIR DO NASCIMENTO FRANÇA

Gerência Adjunta da Unidade Regional do Juruá - URJ

Assessorias

JOÁLLIA PEREIRA DA COSTA

Assessoria da Presidência do Conselho Deliberativo Estadual

JADER MAIA SOBRINHO

Assessoria da Superintendência

CORINA MARIA ALVES BRASIL

Assessoria da Diretoria Técnica

LAURO DA VEIGA SANTOS

Assessoria da Diretoria de Administração e Finanças

Chefias de Gabinete do CDE e DIREX

SUZYANNY LIMA MAIA BARRETO

Chefia de Gabinete da Presidência do Conselho Deliberativo Estadual

SOCORRO DE SOUZA OLIVEIRA

Chefia de Gabinete da Diretoria Executiva

Pregoeiro e Presidência da CPL

CLÁUDIO ROBERTO PINHEIRO ARAÚJO

Pregoeiro e Presidência da Comissão Permanente de Licitação

4.2 Informações sobre Dirigentes e Colegiados

4.2.1. Conselho Deliberativo Estadual

O CDE/AC é o órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do Sebrae/AC, composto por 15 conselheiros titulares e respectivos suplentes, pessoas físicas capazes civilmente, representantes de cada um dos associados instituidores do Sebrae/AC.

Algumas atribuições do CDE previstas no Estatuto Social são:

- Eleger, dentre os conselheiros titulares, com o voto concorde, no mínimo, de 08 conselheiros, o seu Presidente, em reunião especialmente convocada para esse fim;

- Eleger, com o voto concorde, no mínimo, de 08 Conselheiros, o Diretor-Superintendente, os demais Diretores do Sebrae/AC e os membros titulares do Conselho Fiscal e respectivos suplentes, em reunião especialmente convocada para esse fim;
- Destituir *ad nutum* ou em decorrência da representação de que trata o § 7º do artigo 14 do Estatuto Social, com o voto concorde, no mínimo, de 11 Conselheiros, em reunião especialmente convocada para este fim, o Diretor Superintendente, qualquer dos demais Diretores ou qualquer dos membros do Conselho Fiscal, titular ou suplente;
- Aprovar a discriminação das áreas de atuação setorial dos membros da Diretoria Executiva, salvo se esta matéria já estiver contida no Regimento Interno do Sebrae/AC;
- Fixar a remuneração dos membros da Diretoria Executiva, que levará em conta a realidade regional e que não poderá exceder à paga pelo Sebrae;
- Elaborar e aprovar o Regimento Interno do próprio CDE/AC;
- Aprovar o Regimento Interno do Conselho Fiscal;
- Aprovar o Regimento Interno do Sebrae/AC;
- Decidir sobre as políticas, diretrizes e prioridades de aplicação e recursos, em consonância com as deliberações do CDN para o Sistema Sebrae;
- Aprovar o Plano Plurianual e o Orçamento Anual do Sebrae/AC bem como as alterações que se fizerem necessárias, a serem encaminhadas ao CDN para que este, após consolidação e inserção de tais peças nas propostas de Plano Plurianual e de Orçamento Anual do Sistema Sebrae os aprove observados o Direcionamento Estratégico e as Diretrizes Orçamentárias para Elaboração do Plano Plurianual e do Orçamento Anual definido pelo CDN;
- Aprovar a prestação de contas do Sebrae/AC, que deverá estar instruída, no mínimo, com os elementos previstos no art. 32 do Estatuto Social do Sebrae/AC;
- Designar os representantes do Sebrae/AC em Órgãos Colegiados de instituições estaduais, observada a competência de que trata o art. 22, inciso VIII, do Estatuto Social do Sebrae/AC;
- Estabelecer, mediante resolução específica, regras sobre o processo de eleição de seu Presidente, do Diretor-Superintendente e demais Diretores e dos membros titulares do Conselho Fiscal e respectivos suplentes, observadas as mesmas normas que a respeito o CDN tiver baixado;
- Aprovar a celebração de acordos, contratos ou convênios e seus respectivos aditivos com entidades internacionais ou estrangeiras;
- Aprovar viagens ao exterior de representação, serviço ou estudo de conselheiros do próprio CDE/AC, membros da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal e convidados, assim como estabelecer normas a respeito dessas viagens, aplicáveis inclusive aos empregados e consultores externos do Sebrae/AC;
- Aprovar o Sistema de Gestão de Pessoas, compreendendo o Quadro de Pessoal, o Plano de Cargos e Salários, os critérios de avaliação de desempenho e os benefícios do Sebrae/AC, bem como aprovar os reajustamentos salariais;
- Aprovar as propostas de alienação ou de oneração de bens imóveis;
- Decidir sobre a aceitação de doação com encargos;
- Decidir sobre a extinção da entidade e destinação de seus bens, com o voto concorde de, no mínimo, 13 Conselheiros, em reunião convocada especialmente para esse fim;
- Decidir sobre os pedidos de afastamento temporário dos membros da Diretoria Executiva, dispondo a respeito da concessão, ou não, de remuneração, quando se tratar de casos de suspensão do contrato de trabalho;
- Fiscalizar a execução das ações, projetos, programas e convênios, a cargo da Diretoria Executiva, propondo os ajustamentos necessários ao atendimento dos objetivos institucionais do Sebrae/NA, do Sebrae/AC e das resoluções do CDN e da Diretoria Executiva do Sebrae/AC;
- Deliberar sobre a alteração total ou parcial do presente Estatuto, com o voto concorde de, no mínimo, 11 Conselheiros, em reunião convocada especialmente para esse fim;

- Apresentar ao CDN proposições fundamentadas, relacionadas com a integridade, eficácia e ampliação das ações do Sistema Sebrae; e
- Interpretar o Estatuto Social do Sebrae/AC e decidir sobre os casos omissos, com o voto concorde de, no mínimo, 09 Conselheiros.

4.2.2. Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é o órgão de assessoramento do CDE/AC para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira.

O Conselho Fiscal compõe-se de 03 membros efetivos e 03 suplentes, eleitos pelo CDE/AC indicadas pelas entidades instituidoras do Sebrae/AC, para exercício de um mandato de 04 anos consecutivos, sem remuneração, permitida a recondução.

Compete ao Conselho Fiscal:

- Eleger o seu Presidente;
- Elaborar proposta de seu Regimento Interno e submetê-la ao CDE/AC;
- Examinar e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras e prestações de contas anuais do Sebrae/AC;
- Emitir pareceres sobre balancetes de verificação ou realizar exames específicos, sempre que o CDE/AC solicitar;
- Emitir parecer, quando solicitado pelo CDE/AC, sobre a alienação ou oneração de bens imóveis; e
- Acompanhar a implementação, se for o caso, de medidas relacionadas com as recomendações da empresa de auditoria independente que presta serviços ao Sistema Sebrae e de órgãos de controle externo. O Conselho Fiscal, a depender de solicitação sua, será subsidiado:

I - pelas áreas de contabilidade e de auditoria do Sebrae/AC no acompanhamento de questões inerentes ao controle externo;

II - pela empresa de auditoria independente que presta serviços ao Sistema Sebrae.

4.2.3. Diretoria Executiva

A Diretoria Executiva, órgão colegiado de natureza executiva, é responsável pela gestão administrativa e técnica do Sebrae/AC.

Compete à Diretoria Executiva, sem prejuízo de outras atribuições previstas pelo Estatuto:

- Cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social, o Plano Plurianual, as regras estabelecidas nas Diretrizes para elaboração do Plano Plurianual e do Orçamento Anual do Sistema Sebrae, bem como as políticas, diretrizes e prioridades aprovadas regionalmente pelo CDE/AC. Assim, como as resoluções do CDN e da Diretoria Executiva do Sebrae, estas últimas no que sejam aplicáveis ao Sebrae/AC;
- Promover a articulação interinstitucional e definir padrões para as ações de atendimento às microempresas e empresas de pequeno porte;
- Elaborar a proposta de Regimento Interno do Sebrae/AC e submetê-la à aprovação do CDE/AC e respectivas alterações;

- Expedir e cumprir as respectivas normas internas de funcionamento e operação, consoante o disposto no Estatuto Social e do que dispuser o Regimento Interno do Sebrae/AC;
- Elaborar e submeter à aprovação do CDE/AC as propostas de Plano Plurianual e de Orçamento Anual, e respectivas alterações;
- Elaborar e submeter à aprovação do CDE/AC os relatórios de acompanhamento e avaliação semestrais, relativamente aos instrumentos de ação administrativa previstos no inciso VII do art. 18 do Estatuto Social do Sebrae/AC;
- Submeter ao Presidente do CDE/AC a proposta de admissão do Quadro de pessoal do Sebrae/AC;
- Executar o Orçamento do Sebrae/AC;
- Aprovar os planos de trabalho e orçamentos das áreas de supervisão de cada uma das Diretorias;
- Buscar a captação de recursos de fontes não previstas expressamente no Estatuto Social do Sebrae/AC, a fim de ampliar as ações da Entidade;
- Submeter à aprovação do CDE/AC a realização de viagens ao exterior de serviço, estudo ou representação de diretores, convidados, empregados ou consultor externo;
- Elaborar proposta do Sistema de Gestão de Pessoas, compreendendo o Quadro de Pessoal, o Plano de Cargos e Salários, os critérios de avaliação e desempenho e os benefícios do Sebrae/AC, submetendo a matéria ao CDE/AC;
- Manifestar-se, quando solicitada, sobre questões da competência do CDE/AC;
- Comunicar ao CDE/AC a ocorrência de irregularidades no Sebrae/AC; e
- Executar atribuições conexas e correlatas que lhe forem confiadas pelo CDE/AC.
-

Quadro nº. 39 - Membros de Conselhos Fiscal e Deliberativo

Nome	Entidade	Função	Período de Gestão	
			Início	Fim
Jurilande Aragão Silva	ACISA	Presidente e membro Titular do CDE	01/01/2015	-
Geraldo Raimar da Rosa	ACISA	Membro Suplente do CDE	01/01/2015	-
Ricardo Villela de Souza	Sebrae/NA	Membro Titular do CDE	01/01/2015	-
Nilson Laux	Sebrae/NA	Membro Suplente do CDE	01/01/2015	25/02/2015
Fernando Bandeira Sacenco Kornijezuk	Sebrae/NA	Membro Suplente do CDE	26/02/2015	28/10/2015
Marcus Vinícius Lopes Bezerra	Sebrae/NA	Membro Suplente do CDE	29/10/2015	-
Bruno Cotta Paiva	FECOMÉRCIO	Membro Titular do CDE	01/01/2015	-
Leandro Domingos Teixeira Pinto	FECOMÉRCIO	Membro Suplente do CDE	01/01/2015	-
Carlos Takashi Sasai	FIEAC	Membro Titular do CDE	01/01/2015	19/07/2015
José Adriano Ribeiro da Silva	FIEAC	Membro Titular do CDE	20/07/2015	-
João Paulo de Assis Pereira	FIEAC	Membro Suplente do CDE	01/01/2015	-
Luiz Saraiva Correia	FAEAC	Membro Titular do CDE	01/01/2015	-
José Marcos Leite Júnior	FAEAC	Membro Suplente do CDE	01/01/2015	-

Adem Araújo da Silva	FEDERACRE	Membro Titular do CDE	01/01/2015	-
Francisco Ernandes Freire Negreiros	FEDERACRE	Membro Suplente do CDE	01/01/2015	-
Ingo Kobarg Júnior	Banco do Brasil	Membro Titular do CDE	01/01/2015	09/08/2015
Antônio Carlos Soares	Banco do Brasil	Membro Titular do CDE	10/08/2015	-
Manoel Gerônimo Filho	Banco do Brasil	Membro Suplente do CDE	01/01/2015	21/04/2015
Sérgio Borgert Schlickmann	Banco do Brasil	Membro Suplente do CDE	22/04/2015	-
José Roberto da Costa	Banco da Amazônia	Membro Titular do CDE	01/01/2015	-
Jhennyfer Bezerra da Silva	Banco da Amazônia	Membro Suplente do CDE	01/01/2015	12/01/2015
Patrícia Barbiero	Banco da Amazônia	Membro Suplente do CDE	13/01/2015	-
Márcio Veríssimo Carvalho Dantas	SEPLAN	Membro Titular do CDE	01/01/2015	-
Alexandre de Souza Tostes	SEPLAN	Membro Suplente do CDE	01/01/2015	-
Margarida de Aquino Cunha	UFAC	Membro Titular do CDE	01/01/2015	-
José Porfiro da Silva	UFAC	Membro Suplente do CDE	01/01/2015	-
Maria Cláudia Ibrahim Morelli Sakai	CAIXA	Membro Titular do CDE	01/01/2015	-
Enéias Duarte Tolentino	CAIXA	Membro Suplente do CDE	01/01/2015	24/06/2015
Eduardo Figueredo Pedregosa	CAIXA	Membro Suplente Do CDE	25/06/2015	-
Carlos Afonso Cipriano dos Santos	IEL	Membro Titular do CDE	01/01/2015	-
Antônio Leônidas de Araújo Neto	IEL	Membro Suplente do CDE	01/01/2015	-
Emmanuel Ribeiro Sales de Aguiar	SUFRAMA	Membro Titular do CDE	01/01/2015	-
João de Deus Costa Dias	SUFRAMA	Membro Suplente do CDE	01/01/2015	-
Luiz Augusto Mesquita de Azevedo	FUNTAC	Membro Titular do CDE	01/01/2015	24/02/2015
Dirlei Bersch	FUNTAC	Membro Titular do CDE	25/02/2015	11/08/2015
Abib Alexandre de Araújo	FUNTAC	Membro Titular do CDE	12/08/2015	-
Enrique Mateo Martinho	FUNTAC	Membro Suplente do CDE	01/01/2015	24/02/2015
Vasti Albuquerque Quintana	FUNTAC	Membro Suplente do CDE	25/02/2015	-
Mauro Marcello Gomes de Oliveira	SENAR	Membro Titular do CDE	01/01/2015	-
José Thomáz de Mello Neto	SENAR	Membro Suplente do CDE	01/01/2015	-
George Dobré	FIEAC	Membro Titular do CONFI	01/01/2015	-
José de Ribamar Nina Lamar	IEL	Membro Suplente do CONFI	01/01/2015	-
Vandré da Costa Prado	SENAR	Presidente e Membro Titular do CONFI	01/01/2015	-

Cil Farney Assis Rodrigues	ACISA	Membro Titular do Conselho Fiscal	01/01/2015	25/03/2015
Wilson Lopes Isquierdo	FAEAC	Membro Titular do CONFI	26/03/2015	-
Lonmário Moraes do Valle	SEPLAN	Membro Suplente do CONFI	26/03/2015	-
Osvaldo Xavier Dias	FEDERACRE	Membro Suplente do CONFI	01/01/2015	-

Fonte: Conselho Deliberativo Estadual - CDE

Quadro nº. 40 - Dirigentes do Sebrae/AC

Nome	Função	Período de Gestão	
		Início	Fim
Mâncio Lima Cordeiro	Superintendente	01/01/2015	-
Sídia Maria Cordeiro de Sousa Gomes	Diretora Técnica	01/01/2015	-
Rosa Satiko Nakamura	Diretora de Administração e Finanças	01/01/2015	-

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas - UGP

4.3 Atuação da Unidade de Auditoria Interna

A Unidade de Auditoria Interna foi instituída por meio da Resolução Presi CDE nº. 172 de 01/09/2011 que aprovou a nova estrutura organizacional do Sebrae/AC.

A Unidade de Auditoria Interna está subordinada à Diretoria da Superintendência e a escolha do gerente da Unidade de Auditoria Interna se seu por meio de profissional de carreira que atuava como Auditoria Interna, cujo perfil, na avaliação da Alta Governança denota experiência, conhecimento do negócio e comportamento ilibado, requisitos indispensáveis para atuar neste unidade, nomeado por meio da Portaria Super nº03/2015. A Unidade de Auditoria Interna do Sebrae/AC é composta por duas analistas.

As responsabilidades da função de Auditoria Interna são:

- Prover atividades de auditoria para a efetiva e a transparente aplicação dos recursos do Sebrae/AC, tendo como referencial os normativos de controles interno e externo;
- Assessorar, orientar, acompanhar e avaliar os atos de gestão administrativa, orçamentária, financeira, patrimonial, operacional e de pessoal, objetivando a economicidade, a eficiência, a eficácia, a efetividade e a equidade, a identificação e avaliação dos riscos, bem como na verificação da aderência das atividades da Entidade às normas internas, às leis e às regulamentações vigentes;
- Estabelecer e monitorar planos, programas de auditoria, critérios, avaliações e métodos de trabalho, objetivando uma maior eficiência e eficácia dos controles internos administrativos, colaborando para a redução das possibilidades de fraudes, erros e eliminação de atividades que não agreguem valor para o Sebrae/AC;
- Realizar auditorias cumprindo programas de auditoria previamente elaborados e aprovados pela Direção;
- Apresentar sugestões e colaborar na sistematização, padronização e simplificação de normas e

procedimentos operacionais de interesse comum do Sebrae/AC;

- Pautar suas atividades com base no Regimento Interno e no Código de Ética do Sebrae/AC;
- Verificar o cumprimento das normas e das políticas estabelecidas pela Alta Administração (*compliance*);
- Assessorar a Diretoria Executiva e os Conselhos nos assuntos de sua competência;
- Atender as solicitações especiais de auditoria, oriundas da Diretoria Executiva e/ou Conselhos, não previstas no Plano Anual de Auditoria;
- Elaborar Relatórios de Auditoria assinalando as eventuais falhas encontradas para fornecer aos dirigentes subsídios necessários à tomada de decisões;
- Garantir que os trabalhos de auditoria interna comprovem a veracidade das informações constantes nos registros das Unidades Organizacionais — sistêmicos ou manuais;
- Executar todos os trabalhos de Auditoria Interna definidos no planejamento e no cronograma anual de forma independente, considerando todos os aspectos da metodologia adotada de avaliação de riscos do processo auditado;
- Validar todas as oportunidades de melhoria encontradas nos trabalhos realizados com os gestores envolvidos, atuando como facilitador para elaboração do Plano de Ação;
- Divulgar os relatórios finais ao Diretor Superintendente e às Unidades envolvidas;
- Monitorar a implantação das recomendações constantes dos Relatórios da Auditoria Interna, Externa e dos Órgãos de Controle, a fim de minimizar os riscos associados aos processos analisados, especialmente aqueles que possam resultar em perdas financeiras;
- Acompanhar e avaliar as auditorias realizadas pelos Órgãos de Controle Interno e Externo, buscando soluções para as eventuais falhas, impropriedades ou irregularidades detectadas, junto às Unidades/Setores envolvidos para saná-las;
- Utilizar metodologias, ferramentas e recursos alinhados às melhores práticas, regulamentações e padrões profissionais;
- Monitorar e divulgar os normativos para elaboração da prestação de contas anual emanados dos Órgãos Reguladores;
- Verificar o cumprimento das diretrizes, normas e orientações emanadas pelos Órgãos Reguladores;
- Assegurar o cumprimento dos prazos para envio da prestação de contas anual à Diretoria Executiva, aos Conselhos Fiscal e Deliberativo, ao Sebrae/NA, à CGU e ao TCU;
- Verificar a consistência, a segurança, a validade e a qualidade dos instrumentos de controle, guarda e conservação dos bens e valores do Sebrae/AC;
- Analisar e avaliar os controles internos adotados com vistas a garantir a eficiência e eficácia dos respectivos controles;
- Elaborar propostas visando o aperfeiçoamento das normas e procedimentos de auditoria e controles adotados com o objetivo de melhor avaliar o desempenho das Unidades auditadas;
- Auxiliar e acompanhar os trabalhos da auditoria independente, contratada pelo Sebrae/NA e os termos de seu trabalho constantes no contrato de prestação de serviços;
- As atividades desenvolvidas pela auditoria independente são: a execução dos trabalhos de análise, revisão e emissão de relatórios e pareceres sobre as demonstrações financeiras do exercício,

quanto à posição patrimonial e financeira, compreendendo além dos procedimentos a serem adotados segundo técnicas usuais de auditoria independente; e

- A auditoria independente também realiza auditoria na área de tecnologia da informação e no controle interno do Sebrae/AC.

4.4 Atividades de Correição e Apuração de Ilícitos Administrativos

A Ouvidoria do Sebrae é um canal de relacionamento que tem por objetivo assegurar tratamento adequado às manifestações das partes interessadas e da sociedade sobre o Sebrae. Foi implantada em outubro de 2012 para atuar no âmbito interno e externo do Sistema Sebrae.

A Ouvidoria do Sebrae/AC atua em concomitância e integrando a estrutura de Ouvidoria do Sebrae/NA, que dá apoio com sua equipe técnica e atua de forma integrada com 26 interlocutores nos Estados. E o Ouvidor preside o Conselho de Ética do Sebrae/AC.

É uma instância institucional, autônoma e independente, de caráter mediador, pedagógico e estratégico, que acolhe as manifestações dos cidadãos não solucionadas por outros canais de atendimento, assegurando a transparência da organização na aplicação de seus recursos e no cumprimento de sua missão. Atua na busca de soluções, identifica tendências para recomendar e orientar a Entidade e fomentar a promoção da melhoria contínua do atendimento e da gestão.

Foi instituída pela Portaria Super nº. 124/2013 e se orienta pela Instrução Normativa nº. 49, aprovado pela Resolução nº. 1.828, de 17 de setembro de 2012 do Sebrae/NA. Essa IN disciplina as atividades da Ouvidoria do Sebrae com o estabelecimento de normas e procedimentos para o seu funcionamento. O Código de Ética do Sebrae Nacional e do Sebrae/AC; a Política de Atuação nas Redes Sociais e a Política de Segurança da Informação e Comunicação constituem as principais referências normativas da Ouvidoria.

Com a perspectiva da qualidade na gestão, a Ouvidoria atende os clientes, fornecedores, consultores, parceiros, sociedade, conselheiros, dirigentes, colaboradores e estagiários do Sistema Sebrae.

Do ponto de vista da transparência a Ouvidoria recebe denúncias, reclamações, críticas, sugestões e elogios do público interno (colaboradores, gestores, dirigentes e conselheiros) e busca atendimento a essas manifestações. A Ouvidoria recebe e analisa as manifestações - sugestões, elogios, reclamações e denúncias - relacionadas ao Sebrae, encaminha para a área responsável pelo tratamento, acompanha as providências tomadas, o prazo das respostas e retorna ao manifestante.

A Ouvidoria também tem como importante processo tratar, junto ao Conselho de Ética, denúncias relativas a atos praticados que vão contra a instituição, com base na legislação em vigor, ao Código de Ética, a Política de Segurança da Informação e Comunicação e as Boas Práticas para a Atuação do Sistema Sebrae nas Redes Sociais.

A Ouvidoria tem como atribuições:

- Receber e analisar as reclamações, sugestões, elogios, críticas, reclamações e denúncias apresentadas pelo público interno e externo, para proceder ao encaminhamento devido;
- Estabelecer o equilíbrio na relação entre o Sebrae e o corpo técnico, e o Sebrae e o cliente, na solução de divergências, exercendo o papel de facilitadora e mediadora, buscando a satisfação dos envolvidos;
- Estimular a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Sebrae;

- Acompanhar as providências adotadas, cobrando respostas, quando necessários, e mantendo o interessado informado;
- Difundir ao público interessado o papel da Ouvidoria e o acesso aos seus serviços;
- Responder todas as ocorrências que forem recebidas;
- Agilizar a remessa de informações de interesse do público interno e externo ao seu destinatário;
- Encaminhar as questões apresentadas às Unidades competentes, acompanhando sua apreciação;
- Sugerir soluções para os problemas diretamente à Diretoria Executiva;
- Identificar problemas e propor possíveis soluções relativas a erros, omissões ou abusos cometidos ao público interno e externo;
- Sugerir adoção de mecanismo que informem o cliente sobre os procedimentos internos utilizados no seu atendimento;
- Estimular e apoiar ações de transparência;
- Manter informações e estatísticas atualizadas sobre suas atividades, disponibilizando-as no Portal e na Internet;
- Manifestar-se de maneira clara e objetiva, dentro do menor prazo possível, a qualquer questão suscitada;
- Atuar com cortesia e respeito, afastando-se de qualquer discriminação ou pré-julgamento;
- Agir com integridade, transparência e imparcialidade;
- Zelar pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência;
- Resguardar o sigilo das informações a que tiver acesso;
- Observar as normas internas;
- Integrar o Conselho de Ética;
- Encaminhar as denúncias ao Conselho de Ética, de acordo com os procedimentos estabelecidos no Código de Ética.

A Ouvidoria do Sebrae/AC também recebe as manifestações de clientes internos e externos via *Call Center* pelo telefone 0800 570 0800 ou em formulário específico disponibilizado na intranet e portal do Sebrae/AC na internet (<http://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/ufs/ac>), assim como por e-mail (ouvidoria@sebrae.com.br) e presencialmente, no contato direto com o Ouvidor.

Quanto às atividades o Ouvidor inicia seu trabalho com acolhimento da manifestação, analisa e classifica a ocorrência, lançando no Sistema de Gerenciamento de Ocorrências (SISOV) e apura os fatos que se materializa através das oitivas com as partes envolvidas, além de possíveis testemunhas e análise de documentos.

O prazo de resposta é de 10 dias úteis para as sugestões, elogios e reclamações e até 40 dias úteis para tratamento das denúncias.

Nos casos de ocorrências recebidas e classificadas como denúncias o Ouvidor aciona o Conselho de Ética a qual se reúne para apurar os fatos, ouvir as partes e emitir parecer de recomendações ao Diretor Superintendente do Sebrae/AC. Os detalhes deste rito estão descritos no Código de Ética.

A Ouvidoria busca mediar e pacificar conflitos internos, assim como representar e orientar clientes internos e externos sobre seus direitos, condutas e deveres perante o Código de Ética, evitando o acirramento de conflitos e possíveis processos judiciais.

Em 2015 a Ouvidoria do Sebrae/AC recebeu, classificou e tratou 38 ocorrências, destas foram concluídas 36, restando apenas 02 de mesma natureza que estão em fase de apuração.

No exercício de 2015 o Sebrae/AC não apresentou nenhuma situação de apuração de ilícitos administrativos.

Na prevenção e aperfeiçoamento dos trabalhos da ouvidoria, ao final de 2015, foi realizada uma palestra de apresentação sobre o papel e funcionamento da Ouvidoria e Conselho de Ética, assim como dos direitos e deveres de prestadores de serviços e funcionários, estagiários do Sebrae/AC descritos no Código.

Em 2015 foi iniciada a revisão do Código de Ética com inclusão de aspectos relacionados à Lei Anticorrupção. Na fase de revisão o documento foi disponibilizado para todos os colaboradores com o objetivo de tornar o processo participativo e assim, colher o máximo de sugestões de melhorias.

4.5 Gestão de Riscos e Controles Internos

A avaliação do controle interno do Sebrae/AC foi realizada com a participação dos Gerentes das Unidades de Gestão Estratégica, Gestão de Pessoas, Gestão Financeira, Acesso a Mercado e Inovação Tecnológica, Gestão Administrativa, Assessoria Jurídica, Auditoria Interna e Diretoria Executiva que exerciam tais funções em 2015. A opinião da alta administração do Sebrae/AC reflete quanto à qualidade e suficiência dos controles internos administrativos para garantir a realização dos objetivos estratégicos da Entidade.

O Sebrae/AC utiliza um conjunto de normativos (como o Estatuto, Regimentos Internos, Resoluções, Instruções Normativas, Manuais, Procedimentos Internos, Código de Ética, Manual de Procedimentos Administrativos e Manual Prático de Procedimentos Disciplinar), metodologias, plano de ação, os sistemas corporativos, as reuniões de acompanhamento das ações e execuções, as auditorias, a gestão das Unidades por partes dos gerentes, procedimentos internos de autorizações das aquisições de bens e serviços, o monitoramento dos planos de ação, as auditorias realizadas, a prestação de contas trimestral e anual para os Conselhos e Diretoria Executiva e outros para assegurar as conformidades dos atos de gestão e garantir o cumprimento dos seus objetivos estratégicos.

Com relação à ocorrência de fraudes e desvios, estes são tratados conforme definido no Código de Ética, o qual, o Conselho de Ética instaura o processo de apuração e julgamento de prática contrária ao Código de Ética do Sebrae/AC, bem como diligências e convocações e a aplicabilidade da lei Anticorrupção, legitimamente emanados de seus órgãos de direção.

O Código de Ética está disponível no seguinte endereço:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/bis/codigo-de-etica-sebrae,c87c11963ee51510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

Além do Código de Ética, o Sebrae/AC possui o Manual de Procedimentos Administrativos e o Manual Prático de Procedimento Disciplinar.

A Instrução Normativa nº. 007/1997 – Controle de Bens Patrimoniais normatiza o procedimento de identificação das irregularidades ocorridas com bens móveis bem como a apuração de possíveis irregularidades.

A Unidade de Auditoria Interna atua como ferramenta de controle e gestão de riscos, fornecendo informações que auxiliem nos controles dos processos e na transparência da gestão.

Em 2015 o Sebrae/AC contratou, através do PSEG, uma empresa de consultoria especializada em implementação de um sistema de gestão de riscos, alinhada ao Modelo de Excelência da Gestão – MEG da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, tendo em vista a busca da melhoria dos processos internos e da elevação do patamar de sua gestão, diante dos novos desafios e perspectivas de crescimento.

A essência do valor e do papel da gestão de riscos está relacionada à segurança na forma de gerência a instituição, viabilizando um melhor controle para seus tomadores de decisão. A Gestão de Riscos faz referência ao desenho sistemático e à implementação de um processo de gestão de riscos recorrente de forma permanente, que inclui a identificação do risco, a avaliação, a direção e o controle, ampliando o sistema de controle interno atual.

De acordo com os padrões internacionais sobre o tema, alinhados ao modelo de “Gerenciamento de Riscos Corporativos”, Estrutura Integrada - COSO (*Enterprise Risk Management - Integrated Framework*), o risco é o efeito da incerteza sobre os objetivos de uma organização. A essência da Gestão de Risco é apoiar a organização a conviver com a incerteza e não, necessariamente, eliminá-la, até porque o efeito pode também ser positivo.

O trabalho final visa indicar pontos de atenção, necessidades de melhoria e readequação das ações com vista ao fortalecimento da gestão de riscos.

4.6 Política de Remuneração dos Administradores e Membros de Colegiados

Conforme previsto no Estatuto Social, Capítulo II, art. 14, item V, a remuneração dos membros da Diretoria Executiva – DIREX, é fixada pelo Conselho Deliberativo Estadual – CDE, e leva em consideração a realidade regional, limitada à remuneração praticada pelo Sebrae/NA. Além de analisar o método no Sistema Sebrae.

De acordo com o art.9, VII do Estatuto Social do Sebrae Nacional é princípio sistêmico a não remuneração dos membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal.

A diretoria recebe, somente, a remuneração definida pelo Conselho Deliberativo Estadual, representando 100%.

O Quadro nº. 40 demonstra a remuneração da Diretoria Executiva do Sebrae/AC.

Quadro nº. 41 - Remuneração da Diretoria Executiva

Diretoria	Remuneração
Superintendência	22.696,70
Diretoria de Administração e Finanças	20.427,02
Diretoria Técnica	20.427,02

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas – UGP

A Resolução PRESI CDE nº 247, de 28 de agosto de 2015, com efeitos retroativos à 1º de agosto de 2015, considerando o Relatório da comissão, enviado através da Comunicação Interna Super nº. 018/2015, presidida pelo Conselheiro Villela de Souza, aprovado pelo CDE/AC, considerando o limite máximo de comprometimento com despesas de pessoal e encargos estipulado em 55% da Contribuição Social Ordinária – CSO, concedeu reajuste salarial de 16,97% aos Diretores Executivos do Sebrae/AC.

Os benefícios praticados pelo Sebrae/AC são: assistência médica, auxílio alimentação, seguro de vida, auxílio educação para dependentes de até quatorze anos de idade, auxílio atividade física e previdência privada.

4.7 Informações sobre a Empresa de Auditoria Independente Contratada

O Sistema Sebrae possui contrato com a empresa de auditoria independente, KPMG Auditores Independentes, oriundo do processo licitatório, na modalidade Concorrência nº. 10/2011. O contrato, firmado sob o nº. 107/2012, tem vigência de 12 meses, podendo ser prorrogado por iguais períodos ou fração até o limite de 60 meses, considerando o período inicial. A prorrogação do contrato se dá por meio de aditivos aprovados pelo Conselho Deliberativo do Sebrae, demandante do serviço.

Conforme o 6º Termo Aditivo do referido contrato, assinado em 10 de abril de 2015, os serviços contratados compreendem os trabalhos de auditoria contábil, com emissão de opinião dos auditores sobre as demonstrações financeiras em período anual, bem como revisões trimestrais, para as 27 unidades estaduais do Sistema Sebrae e o Sebrae Nacional, ao custo de até R\$ 2.731 mil.

5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

Quanto ao relacionamento e atendimento à sociedade, o Sebrae/AC apresenta:

a) Acessibilidade

A acessibilidade aos produtos e serviços do Sebrae/AC se dá de forma gratuita ou subsidiada de forma a garantir o acesso pela sociedade. O subsídio para esse acesso varia de 50 a 80%.

O acesso aos produtos e serviços poderá acontecer através de 06 (seis) canais de atendimentos:

Individuais: Através do balcão de atendimento da Unidade de Orientação Empresarial-UOE.

Coletivos: Através das Unidades de Atendimento Coletivo, por meio dos projetos e atividades.

Virtual: Através do Portal Sebrae no site www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/ufs/ac.

Telefonia: Através do contato telefônico disponível no 0800 570 0800.

Programa de Rádio: Aquisição de espaços e horários nas emissoras de rádio: Gazeta FM 93.3; Acre FM 98.1; Ecoacre FM 106.5, todos com as informações sobre empreendedorismo, gestão, casos de sucesso e diversas informações técnicas sobre os setores do Comércio, Serviços, Indústria e Agronegócios.

Programa de TV: 02 dias por semana na emissora TV Gazeta, nos blocos do Programa Gazeta Alerta, onde são destacadas destacadas as “Quintas Empreendedoras”, o portfólio de produtos e serviços, além de outras informação e os contatos do Sebrae/AC.

Dessa forma, os produtos e serviços do Sebrae voltados à disseminação de conteúdo e também de fomento às questões socioambientais são disseminadas e encontram-se disponíveis no portal Sebrae via: agentes locais de inovação, agentes de desenvolvimento, cartilhas de tecnologia social, centro Sebrae de sustentabilidade entre outros.

Muitas ferramentas, como cartilhas e guias orientadores, boletins informativos, avaliações e diagnóstico como calculadora ecológica também são disponibilizados pelo Portal via tutorial para desenvolvimento da ferramenta com diagnóstico e orientações finais. Todos os produtos e serviços estão disponíveis também para download no portal.

Todo o Portal Sebrae já é acessível aos portadores de necessidades especiais, sendo possível o acesso com conteúdo audiovisual. A estratégia conquistou o selo conferido pelo site “Da Silva” (primeiro avaliador de acessibilidade em língua portuguesa para websites).

As inovações veem para atender ao decreto nº. 5.296/2000, que regulamenta a lei nº. 10.098, de 19 de dezembro 2010. Essa legislação estabelece normas e critérios básicos para a promoção da acessibilidade às pessoas portadoras de necessidades especiais ou com mobilidade reduzida.

b) Acessibilidade Logística

O Sebrae Itinerante visa à descentralização do atendimento levando informações e orientações técnicas aos microempreendedores individuais, microempresários e empresários de pequeno porte localizados nos municípios das Regionais do Baixo Acre e Purus, atendendo 15 municípios em 2015. A estratégia adotada nos itinerantes é a utilização do Agente de Desenvolvimento que auxilia nas mobilizações, visitas In Loco nos estabelecimentos comerciais, agendamento de salas para realização de palestras e atendimento ao público. Também conta com apoio, em alguns casos, das Instituições Financeiras (BB, Caixa e BASA) que acompanham nos atendimentos ao público, através da disponibilização de um técnico. A logística de atendimento é realizada, primeiramente, através de uma mobilização feita através do Call Center e pelo Agente de Desenvolvimento-AD. Após a chegada da equipe do Sebrae/AC no município, AD trata de reservar salas para atendimento ao público e local para a realização das palestras de sensibilização. Também são realizadas visitas In Loco no comércio central dos municípios.

c) Acessibilidade às Informações Para a Sociedade

É realizada através dos Relatórios de Gestão disponíveis na internet. Os relatórios de gestão são publicados no site do TCU. Sempre após a análise, o próprio TCU publica para a consulta de toda a sociedade através de seu próprio site. Também, esses relatórios ficam disponíveis no site do Sebrae Nacional e do Sebrae/AC, www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/ufs/ac, disponibilizados para a sociedade anualmente.

d) Acessibilidade às Instalações

Atualmente o prédio sede do Sebrae/AC conta com estacionamento com vaga demarcada para deficiente físico e idoso.

As instalações inferiores do prédio contam com rampas de acesso que facilitam o trânsito de cadeirantes a todas as dependências deste piso. Conta ainda com banheiro privativo destinado a portadores de deficiência física.

Para melhor atender seu cliente, o Sebrae/AC alugou salas para a realização de capacitações tanto do público externo quanto de seus colaboradores. O prédio escolhido foi precedido de avaliação técnica e de acessibilidade. Assim, embora as salas estejam localizadas no piso superior, o prédio dispõe de elevadores e rampa de acesso, além de vaga de estacionamento para idoso e portador de deficiência física.

5.1 Canais de Acesso do Cidadão

O Sebrae/AC disponibiliza a Ouvidoria, que é uma instância institucional, autônoma e independente, de caráter mediador, pedagógico e estratégico, que acolhe as manifestações dos cidadãos não solucionadas por outros canais de atendimento, assegurando a transparência da organização na aplicação de seus recursos e no cumprimento de sua missão. Atua na busca de

soluções, identifica tendências para recomendar e orientar a Entidade e fomentar a promoção da melhoria contínua do atendimento e da gestão.

Foi instituída pela Portaria Super nº. 124/2013 e se orienta pela Instrução Normativa nº. 49, aprovada pela Resolução nº. 1828, de 17 de setembro de 2012 do Sebrae/NA.

A Ouvidoria do Sebrae/AC também recebe as manifestações de clientes internos e externos via *Call Center* pelo telefone 0800 570 0800 ou em formulário específico disponibilizado na intranet e Portal do Sebrae/AC na internet (<http://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/ufs/ac>), assim como por e-mail (ouvidoria@sebrae.com.br) e presencialmente, no contato direto com o Ouvidor.

As informações estão detalhadas no item 4.4 – Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos.

5.2 Carta de Serviços ao Cidadão

A Carta de Serviços ao Cidadão foi instituída pelo Decreto nº. 6.932/2009 e tem por objetivo informar o cidadão dos serviços prestados órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, das formas de acesso a esses serviços e dos respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público.

O Sebrae, por ser um Serviço Social Autônomo, constituído sob a forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, desvinculado da entidade da administração pública, por força da Lei nº. 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto nº. 99.570, de 09 de outubro de 1990, não se enquadra como órgão ou entidade do Poder Executivo Federal, portanto não está sujeito ao regramento.

5.3 Aferição do Grau de Satisfação dos Cidadãos-Usuários

Esse item está relacionado ao Decreto 6.923/2009, que institui a necessidade de que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal realizem, periodicamente, pesquisas de satisfação junto aos usuários de seus serviços e utilizem os resultados para reorientar e ajustar os serviços prestados, em especial no que se refere aos compromissos e padrões de qualidade de atendimento divulgados na Carta de Serviços ao Cidadão.

O Sebrae, por ser um Serviço Social Autônomo, constituído sob a forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, desvinculado da entidade da administração pública, por força da Lei nº. 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto nº. 99.570, de 09 de outubro de 1990, não se enquadra como órgão ou entidade do Poder Executivo Federal, portanto não está sujeito ao regramento.

5.4 Mecanismos de Transparência das Informações Relevantes Sobre a Atuação da Unidade

Com o objetivo de prestar informações de sua atuação, consideradas úteis e relevantes à sociedade, contribuindo assim para a transparência da gestão, o Sebrae/AC disponibiliza na internet, em sua

página, conforme orientação da Decisão Normativa nº 134/2013 e o Decreto nº 7.724/2012, um item chamado “Transparência”, onde se encontram os Demonstrativos de Convênios Vigentes - Exercício 2015, Relatório de Gestão, a lista dos representantes do Conselho Deliberativo Estadual, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, a relação de funcionários, tabela salarial, remuneração, entre outras informações.

A Unidade de Auditoria Interna criou o Mural de Notícias sobre acórdãos do TCU por tema (exemplo: compras, contratos etc.) proferidos ao Sistema Sebrae e outros temas, para inserção e envio aos colaboradores do Sebrae/AC, através do e-mail institucional.

Também foi criada, na intranet, uma pasta de trabalho da Auditoria Interna, disseminando as informações, relatórios, documentos entre outros assuntos relevantes da unidade, com livre acesso aos colaboradores do Sebrae/AC.

6 DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

É o conjunto de informações sobre a execução financeira relevante no contexto de atuação da unidade, demonstração do desempenho financeiro, demonstrações contábeis e notas explicativas. As demonstrações financeiras constam no item 9 desta prestação de contas.

6.1 Desempenho Financeiro no Exercício

O Sebrae/AC apresentou a execução financeira de 92,13% em 31 de dezembro de 2015.

Quadro nº. 41 - Execução Financeira de 2015

Conta	Descrição	Dezembro de 2015
4.1.1.1	Receitas CSO	27.521.145,00
4.1	Receitas totais	43.191.581,94
Percentual	4.1.1.1/4.1	63,72%
VTBCSO¹		
3.1.1	Pessoal, Encargos e Benefícios.	17.133.256,41
3.1.2	Serviços Profissionais	9.961.762,58
3.1.3	Custos de despesas Operacionais	11.277.168,81
3.1.4	Encargos Diversos	601.193,66
1.2.3	Imobilizado (Despesas de Capital)	820.733,68
Total		39.794.115,14
%	63,72%	25.356.320,92
VTBCSO		25.356.320,92
EOCSO²	VTBCSO ¹ /CSO*100	92,13%

Fonte: Unidade de Gestão Financeira - UGF

¹VTBCSI – Valor total básico das despesas básicas realizadas com CSO.

²EOCSO - Execução orçamentária da CSO recebidas no exercício.

6.2 Tratamento Contábil da Depreciação, da Amortização e da Exaustão de Itens do Patrimônio e Avaliação e Mensuração de Ativos e Passivos

A gestão do patrimônio tem a incumbência da realização dos objetivos sociais da instituição, por intermédio das pessoas que a compõe, servindo o administrador de bússola, gerando conceitos logísticos equilibrados no âmbito da entidade, delineando assim a linha mestra que norteará o rumo a ser seguido, observando-se a integridade, uniformidade e a otimização na ação de gerir atos administrativos, com reflexos financeiro e patrimonial.

Diante dessa premissa e com o propósito de apresentar um estudo formal sobre a aplicabilidade do CPC 27 – Ativo Imobilizado tornou-se importante avaliar os desgastes de os bens patrimoniais, com base na vida útil estimada, calculada sobre o valor depreciável.

É realizado anualmente um estudo da aplicabilidade do CPC 27 Ativo Imobilizado – Resolução CFC 1.177/09, sem a pretensão de indicar a unidade de medida para o reconhecimento, daquilo que deve constituir um item do ativo imobilizado.

Nesse sentido, atentos para as mudanças tecnológicas e do ambiente econômico (terceiro setor da economia) onde operam as unidades federativas do Sistema SEBRAE e observando o postulado de que o **“ativo está desvalorizado quando o seu valor contábil do exercício excede o valor recuperável”** foram padronizados os cenários de avaliação seguintes:

I - Bens totalmente depreciados.

II - Bens parcialmente depreciados, com valores unitários iguais ou menores do que R\$ 1.200,00 (Art. 15º da Lei 12.972/2014).

III – Valores não relevantes referendados pelo custo unitário de **aquisição menor** do que 1% (um por cento) ao saldo do Imobilizado em 31 de outubro de 2015 (ATA Reunião dos Contadores do Sistema Sebrae- Novembro de 2010).

IV - Valores relevantes referendados pelo custo unitário de **aquisição maior** do que 1% (um por cento) ao saldo do Imobilizado em 31 de outubro de 2015 (ATA Reunião dos Contadores do Sistema Sebrae- Novembro de 2010).

Os entendimentos, interpretações e excepcionalidades selecionaram os parâmetros de oportunidades contemplando as **perspectivas** de vida útil estabelecidas pela NOTA TÉCNICA UGOC Nº 55/2011 de 07 de outubro de 2011, **expectativas** de doação ou leilão, **inexistências** de ganho operacional, bem como **aplicabilidade** do **Teorema do Acréscimo Ineficaz**.

Isto posto, tendo em vista que as avaliações do acervo patrimonial não revelaram indicadores de perdas dos bens relevantes recomenda-se por prudência a manutenção do método contábil de depreciação praticado, para aferir e diminuir o custo de aquisição do ativo imobilizado do Sebrae/AC, resultante do desgaste pelo uso, pela ação da natureza, perecimento ou obsolescência normal.

A depreciação é calculada pelo método linear, as taxas anuais variáveis e 1,54% a 20% levando em consideração a vida útil estimada dos bens. Os 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.

A mensuração de ativos e passivos se reporta ao custo histórico como base de valor, exceto quando indicado de outra forma e o real é moeda funcional da entidade.

O Quadro nº. 42 apresenta as baixas e adições realizadas em 2015.

Quadro nº. 43 - Baixas e Adições de Ativos

Conta	Saldos em 01/01/2015	Adições	Baixas	Saldos em 31/12/2015
Custo				
Terrenos	177	-	-	177
Edificações	1.148	-	-	1.148
Móveis e utensílios	269	49	-	318
Veículos e acessórios	304	-	(39)	265
Máquinas e equipamentos	391	27	-	418
Equipamentos de informática	964	110	-	1.074
Equipamentos de comunicação	62	-	-	62
Outros bens móveis	3	-	-	3
Aquisições em andamento	-	420	-	420
Obras em andamento	6.949	214	-	7.163
	10.267	820	(39)	11.048
Depreciação acumulada				
Edificações	(884)	(45)	-	(929)
Móveis e utensílios	(200)	(17)	-	(217)
Veículos	(175)	(29)	39	(165)
Máquinas e equipamentos	(212)	(36)	-	(248)
Equipamentos de informática	(741)	(161)	-	(902)
Equipamentos de comunicação	(31)	(5)	-	(36)
Outros bens móveis	(1)	-	-	(1)
	(2.244)	(293)	39	(2.498)
	8.023	527	-	8.550

Fonte: Unidade de Gestão Financeira - UGF

6.3 Sistemática de Apuração de Custos no Âmbito da Unidade

O Sebrae/AC procura manter compatibilidade conceitual das receitas e despesas orçamentárias com as contábeis (patrimoniais) ao utilizar o mesmo regime de competência contábil para as despesas e receitas correntes orçamentárias. Nesse sentido, o Sistema de Orçamento é utilizado como Sistema de Custos ao adotar o regime de competência para apurar o custo direto de projetos.

Para o custo de pessoal e o custo administrativo, o Sebrae Nacional desenvolveu regras próprias, definidas na seção 17 da Instrução Normativa nº. 37, de Execução Orçamentária e Financeira, como opção para utilização pelos Sebrae/UF e Unidades do Sebrae/NA.

Não existe plataforma, bem como perspectivas de estudo de viabilidades que permitam aferir os custos potenciais das atividades meio e fim da entidade.

6.4 Demonstrações Contábeis Exigidas pela Lei nº. 4.320/64 e Notas Explicativas

As demonstrações financeiras compreendendo o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2015 e as respectivas demonstrações de resultados, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa, bem assim o resumo das principais práticas contábeis e demais notas explicativas estão apresentadas de acordo com os padrões estabelecidos para o Sistema Sebrae, faculdade pacificamente manifestada pelo Tribunal de Contas da União.

7 ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

7.1 Gestão de Pessoas

Para o Sebrae/AC, reconhecer a importância de seu capital humano, bem como investir no crescimento dele, é a base para o cumprimento do objetivo maior da instituição, que se acredita ser fruto do trabalho e da dedicação de cada um de seus colaboradores, dentro de suas melhores capacidades e habilidades.

O Mapa Estratégico do Sebrae/AC tem a visão de futuro do negócio posicionada no topo, que é a direção mestra para os objetivos estratégicos organizados em quatro perspectivas: Cumprimento da Missão; Visão e Posicionamento da Marca; Partes Interessadas; Processos e Recursos.

Na perspectiva “Recursos” tem, dentre outros, o seguinte objetivo ligado a gestão de pessoas:

a) Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas a inovação e a obtenção de resultados.

A Unidade de Gestão de Pessoas – UGP tem como missão promover a gestão de pessoas visando a suprir e a desenvolver competências para o alcance dos objetivos organizacionais bem como as ações educacionais para o desenvolvimento dos colaboradores internos e externos, contribuindo para o alcance dos resultados do Sebrae/AC junto as micro e pequenas empresas.

A estratégia de atuação da Unidade seguiu orientação da Diretoria Executiva, na qual direcionou seus esforços para o fortalecimento da gestão da unidade, buscando aprimorar as práticas conforme preconizado no Modelo de Excelência da Gestão – MEG.

7.1.1 Estrutura de Pessoal da Unidade

A UGP desenvolve quatro “macroprocessos”, a saber: administração de pessoal, programa de capacitação de funcionários, Universidade Corporativa Sebrae – UCSebrae e Sistema de Gestão de Pessoas - SGP.

A UGP conta com 06 colaboradores, sendo 05 funcionários, e 01 terceirizado.

A estrutura de carreira do Sebrae/AC baseia-se no sistema de gestão por competências e desempenho, com cargos amplos denominados espaços ocupacionais, sendo um de nível médio e outro de nível superior, respectivamente: assistente e analista técnico.

Além dos espaços ocupacionais, a estrutura prevê o exercício de função de confiança gerencial (Chefe de Gabinete, Gerente, Gerente Adjunto), Coordenador, Secretário (a), Motorista Diretoria, Presidente da Comissão de Licitação, Membro da Comissão de Licitação e de assessoria do Conselho Deliberativo ou da Diretoria.

7.1.1.1 Composição da Força de Trabalho

Em 31 de dezembro de 2015 o Sebrae/AC contava com 111 colaboradores em sua força de trabalho. Ressalta-se que o Sebrae/AC não tem nenhum colaborador contratado por prazo

determinado, sendo toda sua força de trabalho regida por contratos de trabalhos por prazo indeterminado.

Conforme já mencionada a força de trabalho do Sebrae/AC está organizada em carreiras de nível médio (assistente) e superior (analista técnico). Ou seja, tem-se 24% dos colaboradores na carreira de assistente e 76% no nível de analista técnico. O Quadro nº. 43 apresenta a distribuição da força de trabalho por espaço ocupacional e escolaridade.

Quadro nº. 45 - Quantidade de Funcionários por Espaço Ocupacional e Escolaridade

Espaço Ocupacional	Nível	Escolaridade						
		Ensino Fundamental Incompleto	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Superior	Aperfeiçoamento / Especialização / Pós-Graduação	Mestrado	Totais
Assistente	I	1		6	5	1		13
	II		2	3	7	2		14
Analista	I				22	32	3	57
	II				1	10	1	12
	III					1		1
Profissionais Indicados	Gerente				1	1		2
	Assessor				2	2		4
	Chefe de gabinete				1	1		2
	Secretária				4			4
	Diretores não empregados					1	1	2
Total		1	2	9	43	51	5	111

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas - UGP

O Quadro nº. 44 detalha a quantidade de funcionário por espaço ocupacional no Sebrae/AC.

Quadro nº. 46 - Quantidade de Funcionários por Espaço Ocupacional

Espaço Ocupacional	Nível	Quant.	Quantidade por E.O
Assistente	I	13	27
	II	14	
Analista	I	57	70
	II	12	
	III	1	
Profissionais Indicados	Gerente	2	14
	Assessor	4	
	Chefe de gabinete	2	
	Secretária	4	
	Diretores não empregados	2	
Total			111

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas - UGP

7.1.1.2 Carteiras de Projetos/Atividades

O Quadro nº. 45 apresenta todos os projetos sob responsabilidade da Unidade de Gestão de Pessoas.

Quadro nº. 47 - Projetos/Atividades da UGP

Atividades	Valor Previsto	Realizado	%
Remuneração de Recursos Humanos – Custeio Administrativo	3.506.927	3.465.418	98,8%
Remuneração de Recursos Humanos Relacionada a Negócios	13.902.940	13.801.208	99,3%
Desenvolvimento do Talento Humano Integrado a Estratégia	550.489	545.197	99,0%
Desenvolvimento de Liderança Sebrae/AC	180.000	179.306,00	99,6%
Total	18.140.356	17.991.129	99,2%

7.1.1.3 Objetivos Estratégicos da UGP

Visando o cumprimento da missão da unidade em 2015 foram estabelecidos os seguintes objetivos estratégicos:

- a) Aprimorar a elaboração de metas individuais e de equipe;
- b) Aprimorar o alinhamento das metas com o Plano de Melhoria da Gestão; e
- c) Desenvolver os líderes das Unidades.

7.1.1.4 Medidas de Gestão da UGP

No primeiro semestre do ano foram pactuadas as metas da unidade com a Diretoria de Administração e Finanças e foram adotadas medidas para alcançar os objetivos definidos.

Foram realizadas atividades de orientação e suporte as unidades na definição das metas de equipe e individual. Um dos principais pontos abordados foi quanto a necessidade das metas estarem alinhadas com o Plano de Melhoria da Gestão. Essa foi uma recomendação da Diretoria Executiva com o objetivo de otimizar os esforços da força de trabalho.

Assim como nos anos anteriores foram realizadas as oficinas de orientação com o principal objetivo de despertar em toda a força de trabalho a compreensão dos desdobramentos das estratégias do Sebrae/AC e como cada indivíduo pode contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Para viabilizar a estratégia de aprimoramento da gestão da unidade foram realizados esforços para implantar os principais indicadores de recursos humanos bem como os seus referenciais comparativos visando avaliação da *performance* da instituição quanto força de trabalho.

Visando cumprir os objetivos estratégicos da unidade, foi apresentado e aprovado Projeto de Desenvolvimento da Liderança. O projeto teve seu início em 2015 e terá a duração de 3 anos, tendo como principal objetivo a promoção do desenvolvimento de lideranças no Sebrae/AC visando alcançar um ambiente colaborativo de alto desempenho.

Em maio de 2015 Unidade de Gestão de Pessoas pactuou suas metas com a Diretoria de Administração e Finanças alinhadas ao planejamento estratégico da instituição, seus objetivos e missão da unidade. Importante ressaltar que as metas de equipe foram pactuados visando o atendimento das ações do Plano de Melhoria da Gestão, elaborado a partir da Avaliação Auto Assistida, realizado no âmbito do Programa Sebrae de Excelência na Gestão.

O Quadro nº. 46 apresenta as metas da UGP em 2015.

Quadro nº. 48 - Metas da UGP para 2015

Meta	Prevista	Realizada
Criar um manual dos critérios para seleção de ações voluntárias a serem realizadas pelo Sebrae/AC, até dezembro.	01	01
Definir uma metodologia sobre os recursos instrucionais e métodos de avaliação para promoção de encontros de integração entre as unidades do Sebrae/AC, até dezembro.	01	0
Implantar integralmente o ciclo de gestão do Clima Organizacional, até dezembro.	01	01
Elaborar uma proposta do Programa Qualidade de vida, até dezembro de 2015.	01	01

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas – UGP

No que se refere à faixa etária da força de trabalho, o Sebrae/AC possui 10% com até 30 anos, aproximadamente 41% entre 31 e 40 anos, 30% entre 41 e 50 anos de idade, 14% na faixa que vai dos 51 aos 60 anos. E somente 5% da força de trabalho com mais de 60 anos.

Quadro nº. 49 - Quantidade de Servidores por Faixa Etária

Espaço Ocupacional	Nível	Faixa Etária				
		Até 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	De 51 a 60 anos	Acima de 60 anos
Assistente	I	6	6			1
	II		4	7	2	1
Analista	I	1	32	19	4	1
	II			5	5	2
	III				1	
Profissionais Indicados	Gerente			1	1	
	Assessor	1	2		1	
	Chefe de gabinete	2				
	Secretária	1	2	1		
	Diretores não empregados				1	1
Total		11	46	33	15	6

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas – UGP

Considerando a legislação e normativos vigentes para aposentadoria, bem como o índice de demissões voluntárias, pode-se afirmar que o Sebrae/AC tem baixo risco de perda da mão-de-obra especializada.

7.1.1.5 Ações Trabalhistas Contra a Entidade

Em 2015 o Sebrae/AC não sofreu nenhuma ação trabalhista por partes dos seus colaboradores ou ex-colaboradores.

7.1.1.6 Política de Participação de Empregados e Administradores nos Resultados da Entidade

De acordo com o Manual do SGP, a remuneração variável é a forma de reconhecimento que incentiva o empregado a extrapolar seus níveis normais de desempenho. Refere-se à quantia paga anualmente, de forma variável, em função do alcance das metas organizacionais, de equipe e individuais.

Um dos principais pontos abordado foi quanto a necessidade das metas estarem alinhadas com o Plano de Melhoria da Gestão, uma vez que essa foi uma recomendação da Diretoria Executiva, pois otimizaria os esforços da força de trabalho.

A lógica que contempla o alcance de metas, o percentual de salários e as regras de distribuição é a mesma para todos os empregados do Sebrae/AC. Para viabilizar a remuneração variável, o Sebrae/AC deve atingir os resultados relativos aos indicadores selecionados, conforme os percentuais apresentados no Quadro nº. 48:

Quadro nº. 50 - Demonstrativo de Indicadores e Alcance Mínimos e Máximos

Metas/Indicadores	Alcance pleno	Alcance mínimo
Organizacional	50% de um salário fixo	30% de um salário fixo
Equipes	30% de um salário fixo	20% de um salário fixo
Individual	20% de um salário fixo	15% de um salário fixo
Total	100% de um salário fixo	65% de um salário fixo

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas – UGP

A remuneração Variável tem como foco os resultados alcançados. Sua base de avaliação é:

- Organizacionais: Indicadores que asseguram o cumprimento da missão do Sebrae/AC e estão associados aos objetivos estratégicos constantes do PPA aprovado pelo CDE.
- Equipes: Indicadores que asseguram a implementação do Plano de Trabalho de cada Unidade conforme aprovado pela Diretoria da área. São associados aos projetos e atividades da Unidade.

Os indicadores e as metas são definidos e divulgados até o final do ano, a partir do Plano Plurianual aprovado pela Diretoria Executiva e pelo CDE, observados os seguintes critérios:

Quadro nº. 51 - Critérios para definição das Metas

Indicadores	Definição	Peso
Organizacionais	Indicadores que asseguram o cumprimento da missão do Sebrae/AC e estão associados aos objetivos estratégicos constantes do PPA aprovado pelo CDE.	50%
Equipes	Indicadores que asseguram a implementação do Plano de Trabalho de cada Unidade conforme aprovado pela Diretoria da área. São associados aos projetos e atividades da Unidade.	30%
Individuais	Indicadores que asseguram o cumprimento das metas individuais de cada colaborador, associadas aos projetos e atividades aos quais está vinculado, bem como ao cumprimento das normas internas.	20%

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas – UGP

O potencial de premiação não deve ultrapassar um salário fixo mensal de cada empregado. Para os Chefes de Gabinete, Gerentes, Gerentes Adjuntos e Assessores não poderá ultrapassar um salário fixo mensal mais gratificação.

7.1.1.7 Afastamentos

O Quadro nº. 50 demonstra os afastamentos ocorridos em 2014 e 2015 no Sebrae/AC.

Quadro nº. 52 – Afastamentos em 2014 e 2015

Afastamentos	2014	2015
Licença maternidade	01	04
Afastamentos por auxílio doença	02	01
Outros (licença não remunerada e/ou cedidos)	03	03
Totais	06	08

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas - UGP

7.1.1.8 Indicadores Gerenciais sobre RH

a) Turnover

O *turnover* demonstra a flutuação no Quadro de colaboradores, tendo em vista o impacto potencialmente negativo de uma rotatividade não desejada ou planejada pela organização. Historicamente o Sebrae/AC tem apresentado índices de rotatividade aceitáveis. Em 2015 o *turnover* global foi de 24,31%, sendo que aproximadamente 11% desse total refere-se aos jovens aprendizes.

Quadro nº. 53 - Turn over acumulado

Turn over acumulado			
Média Anual	2013	2014	2015
	28,80%	21,20%	24,31%

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas - UGP

Avaliando o indicador de *turn over* sem os jovens aprendizes o índice seria de 13,42%, abaixo do resultado de 2014. Cabe destacar ainda que considerado somente as demissões voluntárias o índice seria de apenas 7,31%.

Importante registrar que o Sebrae/AC não teve nenhuma demissão, voluntária ou não, no espaço ocupacional de analista técnico, ou seja, *turnover* zero, o que demonstra a alta capacidade de retenção da força de trabalho especializada.

b) Ingressos e Egressos

O Quadro nº. 52 evidencia a distribuição da força de trabalho entre área meio e área fim dos funcionários de carreira, em contratos temporários e sem vínculo com a administração, demonstrando ingressos e egressos do período.

Quadro nº. 54 - Força de Trabalho do Sebrae/AC – Egressos e Ingressos

Tipologia dos Cargos	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Funcionários em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2)	-			
1.1. Membros de poder e agentes políticos	X	X	0	0
1.2. Funcionários de Carreira (1.2.1+1.2.2+1.2.3+1.2.4)	-	97	0	1
1.2.1. Funcionários de carreira vinculada ao órgão	-	0	0	0
1.2.2. Funcionários de carreira em exercício descentralizado	X	X	0	0
1.2.3. Funcionários de carreira em exercício provisório	X	X	0	0
1.2.4. Funcionários requisitados de outros órgãos e esferas	-	0	0	0
2. Funcionários com Contratos Temporários	-	0	0	0
3. Funcionários sem Vínculo com a Administração Pública	-	14	16	15
4. Total de Funcionários (1+2+3)	-	111	16	16

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas - UGP

Quadro nº. 55 - Jovem Aprendiz

Tipologia dos Cargos	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
Jovem Aprendiz	-	02	15	13
4. Total de Servidores (1+2+3)	-	02	15	13

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas - UGP

O Quadro nº. 54 demonstra a distribuição da força de trabalho entre área meio e área fim dos funcionários de carreira, em contratos temporários e sem vínculo com a administração.

Quadro nº. 56 - Força de Trabalho por Ingressos e Egressos Totais por ano

2013		2014		2015	
Ingressos	Egressos	Ingressos	Egressos	Ingressos	Egressos
39	22	26	24	31	29

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas - UGP

c) Absenteísmo

O Gráfico nº. 8 apresenta que em 2015 o índice médio de ausência no Sebrae/AC foi 1,45%. O resultado apresentado está abaixo do resultado obtido pelo Sebrae/NA em 2014, que foi de 2,38%.

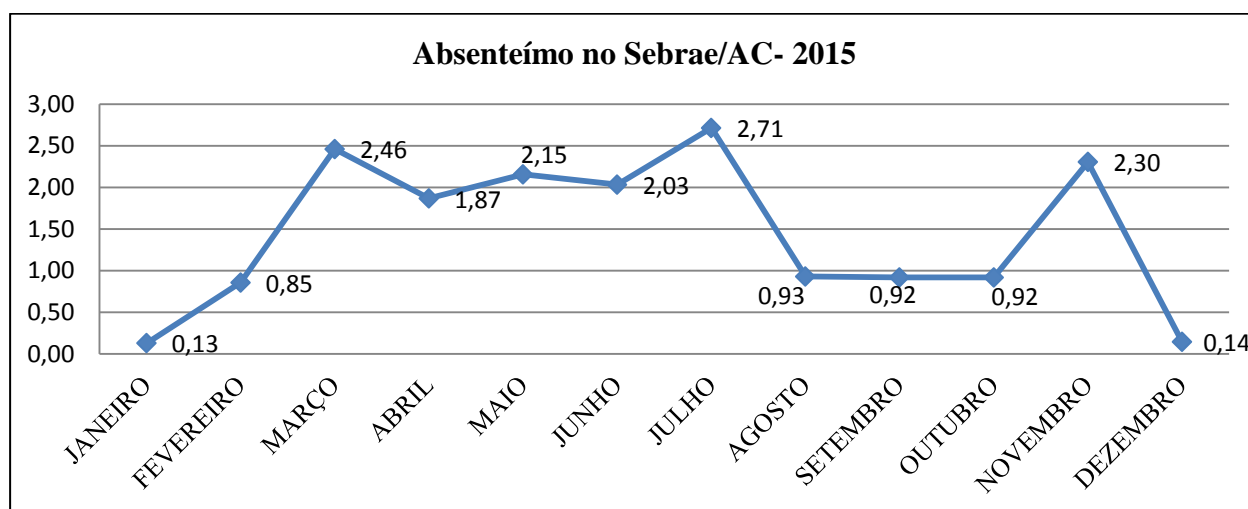


Gráfico nº. 8 - Demonstração do índice de Absenteísmo

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas - UGP

d) Eficácia na Seleção

Em 2014 foram contratados 10 novos colaboradores, sendo 03 assistentes e 07 analistas técnicos. Todos permaneceram no Quadro de colaboradores do Sebrae/AC em 2015, o que representa um índice de 100%. O Quadro nº. 55 apresenta o indicador da eficácia na seleção dos últimos 3 anos.

Quadro nº. 57 - Demonstração de Eficácia na Seleção

Eficácia na Seleção*			
Média anual	2013	2014	2015
	73,9%	91,6%	100%

*Desconsiderados Jovens Aprendizes e profissionais indicados

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas – UGP

e) Outros Indicadores

Além dos indicadores destacados, o Sebrae/AC tem ainda outros índices para monitoramento do ambiente de trabalho e da qualidade de vida dos colaboradores. Através da pesquisa de clima organizacional, realizada a cada dois anos e com pesquisas de monitoramento nos intervalos, são monitorados os índices conforme descritos no Quadro nº. 56.

Quadro nº. 58 - Outros Índices de Monitoramento do Ambiente de Trabalho

Dimensão	Resultados		
	2010	2012	2014
Satisfação e relação com o trabalho	82%	84,9%	79,9%
Ambiente e condições do trabalho	76%	77,5%	70,6%
Relacionamento chefia – subordinado	81%	79,5%	75,2%
Trabalho em equipe	-	85,3%	84,2%
Oportunidades de treinamento e desenvolvimento	74%	78,4%	82,2%
Oportunidades de carreira	73%	77,7%	82,9%
Remuneração e benefícios	68%	77,3%	71,6%
O sistema Sebrae	73%	77,4%	77,4%
Comunicação interna	70%	72,6%	69,3%
Identidade	80%	84,6%	82,8%

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas - UGP

7.1.19 Política de Capacitação e Treinamento de Pessoal

As ações de capacitações são orientadas para o desenvolvimento profissional com foco em competências, de forma a aprimorar a qualificação dos empregados no Sebrae/AC. As ações de capacitação são ofertadas pela Universidade Corporativa Sebrae, cuja missão é promover ações educacionais para o desenvolvimento de competências dos colaboradores internos e externos, contribuindo para o alcance dos resultados do Sebrae/AC junto às micro e pequenas empresas.

As ações de capacitação representam meios de obtenção de proficiência nas competências, impulsionando a melhoria do desempenho profissional. É foco de atenção da Universidade Corporativa Sebrae a adoção de múltiplas formas de aprendizagem, não se limitando ao modelo tradicional de sala de aula. Isso significa que devem ser considerados os ambientes virtuais, valorizando o *locus* de trabalho como espaço de aprendizagem coletiva, a partir da reflexão da prática.

O Sebrae/AC estimula ainda a educação formal e o desenvolvimento intelectual dos seus colaboradores através de auxílio financeiro para atividades educacionais que vão da graduação ao doutorado, além de cursos de idiomas. Os procedimentos para acesso e manutenção do auxílio estão normatizados na Instrução Normativa nº. 10/2006.

O auxílio financeiro é realizado em folha de pagamento na modalidade reembolso mediante a apresentação do comprovante de quitação das parcelas.

7.1.20 Contratação de Pessoal de Apoio e de Estagiários

O Sebrae/AC dispõe da Instrução Normativa nº. 16 – Programa de Contratação de Estagiários, que regulamenta o programa de estágio da instituição. O quantitativo de estagiários por área solicitante deverá obedecer à distribuição constante no Quadro nº. 57. Em dezembro 2015 a instituição contava com 18 estagiários, com um custo de folha de R\$ 257.684,28. Sendo o valor da bolsa de R\$ 850,00 e a ajuda de custo para transporte com média de R\$ 255,20, por mês.

O Quadro nº. 57 apresenta a quantidade de estagiários e pessoal de apoio, distribuídos por área meio e área fim e despesas totais do período.

Quadro nº. 59 - Contratação de Pessoal de Apoio e de Estagiários

Nível de escolaridade	Quantitativo de contratos de estágio vigentes				Despesa no exercício
	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	(em R\$ mil)
1. Nível superior					
1.1 Área Fim	17	17	16	15	199.913,74
1.2 Área Meio	05	05	04	03	57.770,54
2. Nível Médio					
2.1 Área Fim	-	-	-	-	-
2.2 Área Meio	-	-	-	-	-
3. Total (1+2)	-	-	-	-	257.684,28

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas - UGP

Quadro nº. 60 - Demonstrativo de Distribuição de Estagiário por Área

Área Solicitante	Nº de Estagiários
Com até 05 empregados	01
de 06 a 10 empregados	até 02
de 11 a 15 empregados	até 03
a partir de 16 empregados	até 05

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas – UGP

O Quadro nº. 59 busca evidenciar a distribuição da força de trabalho entre área meio e área fim dos funcionários de carreira, em contratos temporários e sem vínculo com a administração.

Quadro nº. 61 - Distribuição da Lotação Efetiva

Tipologia dos Cargos	Lotação Efetiva	
	Área Meio	Área Fim
1. Funcionários em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2)	49	48
1.1. Membros de poder e agentes políticos	0	0
1.2. Funcionários de Carreira (1.2.1+1.2.2+1.2.3+1.2.4)	49	48
1.2.1. Funcionários de carreira vinculada ao órgão	49	48
1.2.2. Funcionários de carreira em exercício descentralizado	0	0
1.2.3. Funcionários de carreira em exercício provisório	0	0
1.2.4. Funcionários requisitados de outros órgãos e esferas	0	0
2. Funcionários com Contratos Temporários	0	0
3. Funcionários sem Vínculo com a Administração Pública	11	03
4. Total de Servidores (1+2+3)	60	51

Quadro nº. 62 - Detalhamento da Estrutura de Cargos em Comissão e Funções Gratificadas

Tipologias dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Cargos em Comissão	-			
1.1. Cargos Natureza Especial	Não há	Não há	0	0
1.2. Grupo Direção e Assessoramento Superior	-			
1.2.1. Funcionários de Carreira Vinculada ao Órgão	-	0		
1.2.2. Funcionários de Carreira em Exercício Descentralizado	Não há	Não há	0	0
1.2.3. Funcionários de Outros Órgãos e Esferas	-	-		
1.2.4. Sem Vínculo	-	14		
1.2.5. Aposentados	-	-		
2. Funções Gratificadas	-			
2.1. Funcionários de Carreira Vinculada ao Órgão	-	29		
2.2. Funcionários de Carreira em Exercício Descentralizado	Não há	Não há	0	0
2.3. Funcionários de Outros órgãos e Esferas	-	-		
3. Total de Funcionários em Cargo e em Função (1+2)	-			

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas - UGP

7.1.2 Demonstrativo das Despesas com Pessoal

Os custos com pessoal no Sebrae/AC estão distribuídos nas seguintes proporções: 64% salários e gratificações; 17% de benefícios; 18% de encargos; e 1% de despesas tributárias.

Quadro nº. 63 - Despesas com Pessoal

Despesas	2014	2015
Salários e Gratificações	10.198.277	11.051.658
Benefícios	2.583.926	2.902.501
Encargos	2.872.964	3.178.360
Despesas Tributárias	88.573	108.334
Totais	15.743.740	17.240.853

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas - UGP

Quadro nº. 63 - Despesas de Pessoal do Sebrae/AC

Tipologias/ Exercícios		Vencimentos e Vantagens Fixas	Despesas Variáveis						Despesas de Exercícios Anteriores	Decisões Judiciais	Total
			Retribuições	Gratificações	Adicionais	Indenizações	Benefícios Assistenciais e Previdenciários	Demais Despesas Variáveis			
Membros do poder e agentes políticos											
Exercícios	2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servidores de carreira vinculados ao órgão da unidade											
Exercícios	2015	5.538.854,05		649.896,11	693.983,26	0	2.583.931,21				9.466.664,63
	2014	4.767.129,39		569.777,78	581.293,98	258.669,72	2.172.867,48				8.349.738,35
Servidores de carreira SEM VÍNCULO com o órgão da unidade											
Exercícios	2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servidores SEM VÍNCULO com a administração pública (exceto temporários)											
Exercícios	2015	1.435.514,85				45.917,73	318.570,21				1.800.002,79
	2014	1.261.281,50			41.819,30	67.249,88	411.057,84				1.781.408,52
Servidores cedidos com ônus											
Exercícios	2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servidores com contrato temporário											
Exercícios	2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas - UGP

7.1.3 Gestão de Riscos Relacionados ao Pessoal

Em 2015 a Política de Qualidade de Vida no Trabalho foi realizada com o objetivo promover continuamente o bem-estar e a efetividade organizacional. Nesse sentido, foram promovidas ações como a ginástica laboral, semana da saúde, exame periódico, campanha de vacinação contra a gripe, avaliação de ambientes de trabalho por meio do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA. Foram realizadas ainda atividades e eventos de saúde preventiva (dia internacional da mulher, dia de combate ao câncer de mama e próstata).

Quanto a apuração de infrações disciplinares no âmbito do Sebrae/AC, desde 2012 foi instaurado o Conselho de Ética, que é composto por 5 colaboradores, sendo 3 indicados pela diretoria e 2 pelos colaboradores.

A Portaria SUPER nº. 057/2015, de 13 de fevereiro de 2015, designou os colaboradores para integrar o Conselho de Ética do Sebrae/AC. Foram nomeados o Ouvidor, o Presidente, os membros e os suplentes.

No que se refere à apuração e recolhimento de encargos, verbas trabalhista, férias e controle de frequência, a Unidade de Gestão de Pessoas possui controles internos que abrangem duplo grau de responsabilidade, no que diz respeito à elaboração e conferência, obtendo assim, segregação de funções nos processos.

Os processos da Unidade de Gestão de Pessoas são auditados trimestralmente, pela empresa de auditoria independente, a qual realiza auditoria contábil, no que se refere a despesas com pessoal, folha de pagamento, provisões, férias, 13º salário, quantidade de funcionários entre outros.

7.2 Gestão do Patrimônio e Infraestrutura

7.2.1 Gestão do Patrimônio Imobiliário da UPC

O patrimônio do Sebrae/AC não compõem a estrutura dos imóveis da União.

A gestão patrimonial do Sebrae/AC é responsável pela execução dos procedimentos de registro, controle e movimentação física dos bens, definindo os processos de alienação, leilão, doações e cessão em comodato, além da manutenção do sistema de controle patrimonial. A IN nº. 07/1997 - Controle de Bens Patrimoniais norteia os procedimentos relacionados aos bens patrimoniais.

Além dos procedimentos acima citados, a gestão patrimonial tem como suporte a comissão de inventário, na qual é designada para a realização do levantamento dos bens da Instituição, que pode ocorrer semestralmente ou anualmente, conforme determinação da gerência da Unidade de Gestão Administrativa - UGA. Os membros que compõem esta comissão são nomeados pela Diretoria Executiva. Após a nomeação, o responsável pelo Patrimônio repassará a um relatório com as informações patrimoniais. É de responsabilidade da comissão a verificação da existência e localização dos bens, e se os mesmos estão em utilização ou não, podendo sugerir a doação ou o descarte.

Após levantamento da comissão o relatório dos bens é entregue a Gerente da Unidade de Gestão Administrativa - UGA, para avaliação junto a Diretoria para decidir a destinação dos bens inservíveis para o Sebrae/AC.

Quando há necessidade de alienação ou oneração de bens imóveis o relatório é enviado ao CDE para a aprovação, é procedido conforme Regimento Interno do CDE e Estatuto.

Os bens em doação serão destinados, somente, a Instituições sem fins lucrativos.

Para os casos de descarte/doação dos bens, os mesmos serão baixados no sistema RM Bonum, sistema de controle dos bens patrimoniais, com a respectiva justificativa.

No RM Bonum realiza-se o cadastro dos bens, com a descrição do produto, gerando os relatórios de aquisição, baixa, bens totalmente depreciados, assim como, o acompanhamento da depreciação.

O setor de Patrimônio também é responsável pelo controle dos termos de responsabilidade. Estes são atualizados semestralmente ou quando necessário, a exemplo, na ocorrência de baixa, aquisição de novos bens ou movimentação da localização do bem, sendo este o maior nível de ocorrência.

No decorrer do exercício de 2015 o Sebrae/AC realizou somente cessão do auditório para atendimento a demandas de entidades públicas. Quanto aos demais imóveis da entidade, não foi realizado nenhuma cessão.

Com relação aos imóveis próprios, não houve aquisições no exercício de 2015, mantendo a descrição dos bens conforme Quadro nº.63:

Quadro nº. 65 - Bens Imóveis do Sebrae/AC

Item	Descrição do Bem	Nº Registro Cartório	Endereço	Data de Aquisição	Destinação do bem	Custo de Aquisição	Valor de Mercado	Apólice do Seguro
1	Terreno - Sede do Sebrae/AC	2.063	Rua Rio Grande do Sul, 109, Centro, CEP 69.900-092, Rio Branco/AC.	20/06/1992	Sede Administrativa	51.254,25	51.254,25	N/A
2	Terreno - Prédio Nova Sede do Sebrae/AC	11.675	Av. Ceará, 3.693, Estação Experimental, CEP 69.900-460, Rio Branco/AC.	28/11/1995	Construção da nova Sede Administrativa	125.676,52	125.676,52	N/A
3	Prédio Sede do Sebrae/AC (Edificações)	2.063	Rua Rio Grande do Sul, 109, Centro, CEP 69.900-092, Rio Branco/AC.	30/06/1994	Sede Administrativa	1.039.638,31	3.560.000,00	2093/000014/18
4	Prédio Nova Sede do Sebrae/AC (Obras em Andamento)	11.675	Av. Ceará, 3.693, Estação Experimental, CEP 69.900-460, Rio Branco/AC.	Em construção	Construção da nova Sede Administrativa	6.949.457,21	6.949.457,21	N/A
Total						8.114.772,04	10.686.387,98	

Fonte: Unidade de Gestão Administrativa – UGA

O Sebrae possui três imóveis locados, sendo 1 em Rio Branco, 1 em Cruzeiro do Sul e 1 em Brasília, fez-se necessário para atender as necessidades de espaços adequados e melhor acomodar os colaboradores. O contrato de locação em Rio Branco foi firmado contrato nº 0034/2015 - M.M. PAIM Representações e Comércio (CNPJ: 04.515.235/0001-77). Por meio deste contrato, firmamos as obrigações assumidas pelas partes e seu fiel cumprimento. Também são locados espaços físicos

para atender as necessidades dos Escritórios das Regionais de Cruzeiro do Sul e Brasília, com os contratos nº 021/2011 e 033/2013 respectivamente.

Na gestão de imóveis, riscos relacionados a incêndios, furtos, manutenção e conservação predial podem ocorrer, desta forma, o Sebrae/AC adota as seguintes medidas de gestão e de controles para mitigar as ocorrências de riscos:

a) Quanto aos imóveis próprios, o Sebrae/AC possui dois bens localizados, conforme descrito no Quadro nº. 63. O imóvel da nova Sede encontra-se em obra, porém paralisada temporariamente. No local é realizada a manutenção na parte térrea, manutenção para acesso ao local, e vigilância patrimonial. No imóvel localizado na Rua Rio Grande do Sul, nº. 109, no Centro, em funcionamento com as atividades da Instituição os serviços de reparos, manutenção predial e elétrica são realizados, através dos contratos CT nº. 0024/2015 – Cardoso & Rodrigues Ltda., CNPJ: 00.563.468/0001-09 e o CT nº. 0015/2015 Evelet – Evolução em Eletricidade Ltda. – ME, CNPJ: 08.234.283/0001-48, e ainda, o serviço de vigilância patrimonial sob o CT nº 0049/2015 - Estação Vip Segurança, CNPJ: 09.228.233/0001-10, além do seguro patrimonial.

b) A Instrução Normativa nº 07, sob a responsabilidade da Unidade de Gestão Administrativa, é um normativo do Sebrae/AC que disciplina os procedimentos para gestão do ativo imobilizado, compreendendo as etapas de recebimento, registro, movimentação física, baixa, controle, contabilização e realização de inventário.

c) Os procedimentos da gestão patrimonial também são norteados pelo CPC nº. 27 que estabelece o tratamento contábil para ativos imobilizados, de forma que os usuários das demonstrações contábeis possam discernir a informação sobre o investimento da entidade em seus ativos imobilizados, bem como suas mutações.

d) Anualmente é realizado o inventário de bens móveis e imóveis. Em 2015, através da Portaria Super nº. 142/2015, de 28/09/2015, foi constituída a Comissão para elaboração do Inventário Anual do exercício de 2015, com as seguintes atribuições:

- Contagem dos equipamentos imobilizados, tanto na sede como nas demais unidades do interior;
- Conferência junto aos relatórios emitidos pelo setor de Patrimônio e os termos de responsabilidade;
- Emissão de relatório conclusivo;
- Demais atividades que se façam necessárias.

e) As rotinas de programação e acompanhamento de manutenção dos imóveis são realizadas com o objetivo de diagnosticar periodicamente a situação em que se encontram os imóveis sob a responsabilidade do Sebrae/AC, de forma a identificar possíveis problemas e propor soluções, garantindo assim um controle preventivo nas instalações prediais.

f) De posse da lista de necessidades obtidas são solicitadas soluções junto às empresas contratadas de manutenção predial, a exemplo do contrato nº. 0024/2015, da empresa Cardoso & Rodrigues Ltda. e do contrato nº. 15/2015, com a empresa Evelet – Evolução em Eletricidade Ltda. – ME, onde tratam de prestação de serviços de manutenção e reparação predial dos espaços da sede do Sebrae/AC e da contratação de empresa para a prestação de serviços comuns de manutenção elétrica corretiva e preventiva, incluindo novas instalações e circuitos elétricos, além de outros reparos que se fizerem necessários, com o fornecimento de materiais, para atender as demandas, respectivamente.

g) O acesso as dependências do prédio do Sebrae/AC fora do horário de expediente e nos finais de semana e feriados são controlados e somente para pessoas autorizadas por escrito, garantindo assim uma maior segurança.

h) O Sebrae/AC, possui seguros prediais , conforme Apólice nº. 2093/0000014/18 vem a garantir, até o limite máximo de indenização contratado para cada cobertura especificada na Apólice/Certificado/Bilhete de Seguro de acordo com as condições contratuais, o pagamento de indenização por prejuízos ocorridos e devidamente comprovados, decorrentes de riscos cobertos.

i) Considerando a importância em proteger as dependências do Sebrae/AC e visando atender o projeto de combate a incêndio e a vistoria realizada pelo corpo de bombeiros, foi contratada uma empresa para realizar a recarga dos extintores de incêndio.

A lista dos imóveis pertencentes ao Sebrae/AC estão disponibilizados no seguinte endereço:

http://cliente.ac.sebrae.com.br/downloads/Publicacao_dos_contratos_de_imoveis_-_SEBRAEAC2015.pdf.

7.2.1.1 Gestão da Frota de Veículos Próprios e Terceirizada

O setor de transporte do Sebrae/AC coordena os veículos próprios e os contratos dos locados. O controle de veículos locados é realizado pelo fiscal do contrato, observando o cumprimento das cláusulas contratuais e por meio de alguns procedimentos, tais como:

a) Diário de bordo, descrição do percurso realizado;

b) Controle de abastecimento de veículos por meio de gerenciamento *on-line* do contratado, para abastecimento dos veículos próprios e locados com a utilização de cartão magnético e visualização em tempo real da utilização;

c) Atendimento as demandas locais de locomoção em Rio Branco, através de e-mail;

d) Atendimento as solicitações para locomoção intermunicipal, com registro no Gerenciador Eletrônico de Documentos e Processos - GEDOC, no qual se registra o percurso e diárias para fins de ressarcimento;

e) Os prazos para atendimento das demandas são definidos pela Diretoria e comunicados por e-mail; e

f) Realização de reuniões com os motoristas para nivelamento do entendimento dos trabalhos.

O Quadro nº. 64 demonstra as informações sobre os veículos próprios do Sebrae/AC.

Quadro nº 66 - Veículos Próprios do Sebrae/AC

Item	Tipo de Veículo	Cor Predominante	Ano Fabricação	Placa	Apólice do Seguro
1	Hilux	Prata	2009	MZR-6806	53173289148
2	Hilux	Prata	2014	NXT-7901	05.31/14123042

Fonte: Unidade de Gestão Administrativa-UGA/Área de Transportes do Sebrae/AC

Quadro nº. 67 - Veículos Locados de Terceiros

Nº.	Nº e Ano do Contrato	Vigência		Valor Total do Contrato	Razão Social do Contratado	Nº do CNPJ	Objeto	Valor Pago no Ano em Reais
		Início	Fim					
1	0003/2013	27/03/2013	27/03/2016	156.000,00	Pedro de Souza Lima-ME	09.203.717/0001-05	Serviços de transporte terrestre, incluindo veículos e motoristas para atender a demanda do Sebrae/AC, Unidade Regional do Juruá.	156.000,00
2	0046/2013	01/01/2014	01/01/2017	36.369,60	D. S. Peixoto-ME	11.052.485/0001-83	Serviços de locação de veículo, com motorista, para atender as demandas mensais, operacionais do Sebrae/AC	33.610,80
3	0047/2013	01/01/2014	01/01/2017	58.824,00	E. A. de Moura-ME	11.051.835/0001-97	Serviços de locação de veículo, com motorista, para atender as demandas mensais, operacionais do Sebrae/AC	59.281,14
4	0048/2013	01/01/2014	01/01/2017	130.669,20	D. S. M. Moura Prestadora de Serviços Ltda.-ME	10.235.710/0001-54	Serviços de locação de veículos, com motorista, para atender as demandas mensais, operacionais do Sebrae/AC	120.668,03
5	0001/2014	08/01/2014	08/01/2017	32.068,56	W.L.S. Ferreira-ME	16.747.745/0001-59	Serviços de locação de veículo, com motorista, para atender as demandas mensais, operacionais do Sebrae/AC	30.078,43
6	0036/2015	30/10/2015	30/10/2016	48.000,00	J.M Locadora de Veículos Ltda.	63.597.736/0001-09	Serviços de locação de veículos, sem motorista, para atender as demandas do Contratante.	3.466,58
7	0041/2015	28/10/2015	28/10/2016	54.960,00	Antônio Nogueira Pinheiro Neto-Empreendedor Individual	11.654.724/0001-75	Serviços de locação de veículos com motorista, para atender as demandas do Projeto Desenvolvimento Econômico Territorial – Mesorregião do Vale mensais e operacionais do Contratante.	4.580,00
8	0042/2015	28/10/2015	28/10/2016	60.960,00	Leonízio Costa Melo - Empreendedor Individual	15.124.192/0001-15	Serviços de locação de veículos com motorista, para atender as demandas do Projeto Desenvolvimento Econômico Territorial – Mesorregião do Vale mensais e operacionais do Contratante.	5.080,00
9	037/2015	30/10/2015	30/11/2015	77.040,00	Loacre – Locação e Comércio de Máquinas e Equipamentos para Construção Ltda.	03.520.514/0001-66	Serviços de locação de veículos, com motorista, para atender as demandas do Contratante.	12.198,00
				R\$ 654.891,36				R\$ 424.962,98

Fonte: Unidade de Gestão Administrativa-UGA/Área de Transportes do Sebrae/AC

7.2.1.2 Política de Destinação dos Veículos Inservíveis ou Fora de Uso e Informações Gerenciais Sobre Veículos Nessas Condições

O Sebrae/AC adota procedimento licitatório, modalidade Leilão, quando se faz necessário se desfazer de veículos inservíveis ou fora de uso, situação que não ocorreu no exercício de 2015, conforme definido na IN nº. 07/1997 - Controle de Bens Patrimoniais.

7.2.1.3. Cessão de Espaços Físicos e Imóveis a Órgãos e Entidades Públicas ou Privadas

O espaço físico que o Sebrae/AC disponibiliza é o da cantina para uma empresa privada, cujo objetivo é o fornecimento de refeições para os colaboradores e o auditório para algum evento privado.

7.2.2 Informações Sobre Imóveis Locados de Terceiros

A necessidade de uma infraestrutura física adequada para acomodar todas as áreas do Sebrae/AC foi suprida com a transferência das Unidades de Atendimento Coletivo Indústria, Comércio e Serviços e Agronegócios para o imóvel locado da empresa M. M. Paim Representações e Comércio, na mesma rua onde funciona a sua sede atualmente. Em Cruzeiro do Sul/AC funciona o Escritório Regional que atende todo o Juruá e em Brasiléia/AC funciona o Escritório Regional que atende o Alto Acre.

As despesas de água, IPTU, bem como multas pecuniárias decorrentes do atraso no pagamento são de responsabilidade do Sebrae/AC.

Quadro nº. 68 - Imóveis Locados de Terceiros

Item	Nº e Ano do Contrato	Vigência		Razão Social do Contratado	Nº do CNPJ	Objeto	Modalidade de Licitação	Valor Total do Contrato no Ano (R\$)	Valor Pago no Ano (R\$)
		Início	Fim						
1	0008/2015	01/04/2015	30/09/2015	M. M. Paim Representações e Comércio.	04.515.235/0001-77	Locação de 05 salas com área total de 196,60 m², sendo 04 salas medindo 86,10m² e 01 depósito medindo 110,50m², localizadas no prédio da Livraria Paim, situadas à Rua Rio Grandes do Sul, 182 – Centro, em Rio Branco/AC, para acomodação das unidades de atendimento coletivo e armazenagem de produtos, documento e bens, no intuito de promover um reordenamento da ocupação do espaço físico do Sebrae/AC para um melhor atendimento a população, bem como, um ambiente organizacional com melhores condições humanas de trabalho.	Processo Administrativo De Dispensa De Licitação Nº. 201508935596	144.000,00	72.000,00
2	0001/2013	18/02/2013	30/09/2015	M. M. Paim Representações e Comércio.	04.515.235/0001-77	Locação de 03 salas de treinamento para a realização de cursos oferecidos na programação aberta para 2013 do Sebrae/AC	Processo Administrativo De Dispensa De Licitação Nº. 01/13.	144.000,00	55.543,50
3	0013/2014	22/04/2014	22/04/2015	M. M. Paim Representações e Comércio	04.515.235/0001-77	Locação de 01 (uma) sala medindo 60 m, localizado no prédio da livraria PAIM, sito à Rua Rio Grande do Sul, nº. 311, Centro, destinado a armazenagem de produtos/bens vinculados aos projetos finalísticos do LOCATARIO.	Processo Administrativo De Dispensa De Licitação Nº. 22/14.	14.400,00	3.600,00
4	0013/2015	01/05/2015	30/09/2015	M. M. Paim Representações e Comércio	04.515.235/0001-77	Locação de 02 (duas) salas, localizadas no prédio da Livraria Paim, situadas na Rua Rio Grandes do Sul, 182, Centro, município de Rio Branco/AC, para acomodação das unidades de atendimento coletivo, no intuito de promover um reordenamento da ocupação do espaço físico do Sebrae/AC.	Processo Administrativo De Dispensa De Licitação Nº. 201513830346	33.000,00	13.750,00

5	0026/2015	31/07/2015	30/09/2015	M. M. Paim Representações e Comércio	04.515.235/ 0001-77	Locação de sala com área total de 34,11 m², localizada no prédio da Livraria Paim à Rua Rio Grandes do Sul, nº. 182, Centro, em Rio Branco/AC, para suprir as necessidades administrativas das unidades acomodadas já no local.	Processo Administrativo De Dispensa De Licitação Nº. 201520254583	24.882,00	4.147,00
6	0034/2015	01/10/2015	01/10/2016	M. M. Paim Representações e Comércio	04.515.235/ 0001-77	Locação de 13 salas medindo 441,06m² e seis vagas na garagem com a seguinte distribuição: espaço destinado às unidades 162m², salas de treinamentos 168,56m² e depósito 110,50m².	Processo Administrativo De Dispensa De Licitação Nº. 201526839565	288.000,00	72.000,00
7	0033/2013	16/09/2013	16/09/2015	Antônio Roberto Rocha Moreira	188.785.55 2-15	Locação de imóvel comercial para a instalação da Unidade Regional do Sebrae no Alto Acre – URAA, no município de Brasília/ACRE.	Processo De Dispensa De Licitação Nº 57/13	13.800,00	16.100,00
8	021/2011	29/05/2011	05/03/2016	Fernando Rebouças Guimarães – ME	14.341.770/ 0001-02	Locação do imóvel situado na Av. Boulevard Thaumaturgo, nº 1.148, Centro, Cruzeiro do Sul/AC.	Processo Administrativo De Dispensa De Licitação Nº. 04/2011	128.110,68	125.257,97
								790.192,68	362.398,47

Fonte: Unidade de Gestão Administrativa - UGA

7.3 Gestão da Tecnologia da Informação

a) Plano Estratégico de TI (PETI) e/ou Plano Diretor do TI (PDTI)

O PDTI 2016/2017 e o PETI, elaborados em dezembro de 2015, foram submetidos à aprovação pela DIREX na 2ª Reunião Ordinária realizada no dia 02/03/2016. O alinhamento estratégico do PDTIC e do PETI é assegurado através da total aderência ao planejamento estratégico do SEBRAE/AC em especial ao PPA – Plano Plurianual (2016) através do Mapa Estratégico do SEBRAE/AC em “Ter as soluções tecnológicas e de infraestrutura mias adequadas para o funcionamento do Sebrae e atendimento dos clientes (R3)” e na prioridade estratégica “...modernização das soluções de tecnologia de comunicação”.

b) Comitê Gestor de TI

O Comitê de Gestão de Tecnologia da Informação (CGTI), de caráter permanente tem como principal incumbência o estabelecimento de políticas e diretrizes de Tecnologia da Informação. Criado por resolução DIREX nº 011/2014 de 11 de março de 2014 e modificado através da resolução DIREX nº 005/2015 de 25 de março de 2015, estabelecendo nova composição de membros. Nesse período não ocorreram registros de reuniões, mas o grupo trabalhou o PDTIC e o PETI já homologado pela DIREX.

c) Plano de Capacitação do Pessoal de TI

O Plano de capacitação dos membros da UTIC foi estabelecido no Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual -PADI, detalhado no Quadro nº. 67 - Capacitações da UTIC em 2015.

Quadro nº. 69 - Capacitações da UTIC em 2015

Nome do Curso / Treinamento	Nome do Membro da Equipe	Carga Horária (h)
<i>Advance</i> Estratégico Sebrae/AC (Amana-Key)	Adonay Fares Custódio dos Santos	18
<i>Workshop</i> em Processos e Indicadores – PSEG	Adonay Fares Custódio dos Santos	16
Curso Presencial sobre Segurança de Rede Wi-Fi	Adonay Fares Custódio dos Santos	60
Curso Presencial de Excelência em Gestão	Adonay Fares Custódio dos Santos	24
Presencial sobre Tecnologias de Rede Wi-Fi	Adonay Fares Custódio dos Santos	60
<i>Advance</i> Estratégico Sebrae/AC (Amana-Key)	Dariedson de Souza Amorim	18
Curso Presencial de Excelência em Gestão	Dariedson de Souza Amorim	24
<i>Advance</i> Estratégico Sebrae/AC (Amana-Key)	Fabio André Souto Suarez Ortiz	18
<i>Workshop</i> em Processos e Indicadores – PSEG	Fabio André Souto Suarez Ortiz	16
Curso Desenvolvimento móvel com <i>Google Android</i>	Fabio André Souto Suarez Ortiz	40
Fundamentos das Aplicações Móveis	Fabio André Souto Suarez Ortiz	24
Curso Presencial de Excelência em Gestão	Luiz Eduardo Santos Braga	24
<i>Advance</i> Estratégico Sebrae/AC (Amana-Key)	Luiz Eduardo Santos Braga	18
<i>Advance</i> Estratégico Sebrae/AC (Amana-Key)	Marcos Antônio Gomes Oliveira	18
APG Sênior Amana-Key	Marcos Antônio Gomes Oliveira	50
<i>Workshop</i> em Processos e Indicadores – PSEG	Marcos Antônio Gomes Oliveira	16
Critérios Excelência da Gestão 20ª Edição	Marcos Antônio Gomes Oliveira	16
Avaliação dos Sistemas de Gestão	Marcos Antônio Gomes Oliveira	16
Seminário <i>Advance</i> Estratégico Amana Key	Vinícius de Oliveira Andrades	18

Curso TOTVS Gerador de Relatórios.	Vinícius de Oliveira Andrades	16
Curso Online - Programação em Linguagem C#	Vinícius de Oliveira Andrades	116

Fonte: Unidade de Tecnologia da Informação-UTIC

d) Descrição de Quantitativo de Pessoas que Compõe a Força de Trabalho de TI

O Quadro nº. 68 apresenta a listagem quantitativa da força de trabalho da UTIC, no Sebrae/AC.

Quadro nº. 70 - Quantitativo da Força de Trabalho UTIC

Ordem	Nome	Empregado /Estagiário	Carreira
01	Adonay Fares Custódio dos Santos	Empregado	Efetivo de Outra Carreira
02	Bruno Alves da Silva	Estagiário	Acadêmico de Carreira de TI
02	Dariedson de Souza Amorim	Empregado	Efetivo de Outra Carreira
03	Fábio André Souto Suarez Ortiz	Empregado	Efetivo de Carreira de TI
04	Luiz Eduardo Santos Braga	Empregado	Efetivo de Carreira de TI
05	Marcos Antônio Gomes de Oliveira	Empregado	Efetivo de Outra Carreira com especialização em TI
06	Vinícius de Oliveira Andrades	Empregado	Efetivo de Carreira de TI

Fonte: Unidade de Tecnologia da Informação-UTIC

Desde 2014 a UTIC realiza o gerenciamento de suporte a usuários. Sua infraestrutura de acesso à ferramenta é disponibilizada para todos os usuários da instituição, através de um *gadget* na área de trabalhos dos computadores e notebooks e através desse serviço a UTIC controla todos os chamados de suporte possibilitando o atendimento segundo a ordem de abertura dos mesmos.

Para o ano de 2016 consta do planejamento estratégico da UTIC a implantação de um sistema de gerenciamento dos ativos de TI que possibilitará um melhor controle dos mesmos.

O Sebrae/AC não tem contrato com empresas de tecnologias, cujo objeto referem-se a prestação de serviços de TI.

7.3.1 Principais Sistemas de Informações

O Quadro nº. 69 apresenta os principais sistemas de informações utilizados pelo Sebrae/AC, com seus devidos objetivos, funcionalidades e responsáveis.

Quadro nº. 71 - Principais Sistemas de Informações do Sebrae/AC

Nome do sistema	Nível de Informação	Objetivo	Principais Funcionalidades	Unidades Responsáveis	Unidade Responsável da Área de Negócio	Criticidade
ERP TOTVS	Operacional	Gerenciar o setor administrativo, financeiro e de recursos humanos do Sebrae/AC, alinhado às diretrizes do Sebrae/NA.	Gestão de estoque, Compras, Faturamento, Pessoas, Patrimônio, Financeiro, Fiscal, Conteúdo, Tributos, Execução orçamentária.	UTIC	UGF e UGP	Alta
Siacweb	Estratégico	Registrar os atendimentos aos clientes do Sebrae/AC alinhado às diretrizes do Sebrae/NA.	Registro de atendimentos, cursos, palestras, informações, missões e caravanas.	UTIC	UTIC	Alta
Gedocweb	Operacional	Registrar solicitações de diversos processos internos.	Gerenciador eletrônico de documentos e processos.	UTIC	UTIC	Alta
ECM	Operacional	Gerenciar processos internos.	Gerenciador de conteúdo, documentos e processos em fase de implantação.	UTIC	UTIC	Alta
SGE	Estratégico	Gerenciar o PPA do Sebrae/AC.	Gestão Estratégica.	Sebrae/NA	UGE	Média
SME	Estratégico	Sistema de relatórios estratégicos.	Monitoramento Estratégico.	Sebrae/NA	UTIC e UGE	Média
SGM	Estratégico	Gerenciar o plano de carreira, alinhado às diretrizes do Sebrae/NA.	Gestão de Metas.	Sebrae/NA	UGP	Média
PrestContas	Operacional	Gerenciar a prestação de contas junto a parceiros externos.	Prestação de Contas de Convênios.	UTIC	UGF	Média
Outlook	Operacional	Gerenciar e-mails e integrar calendários.	Correio Eletrônico.	UTIC	UTIC	Média
SGC	Operacional	Gerenciar o processo de credenciamento do Sebrae/AC, alinhado às diretrizes do Sebrae/NA.	Gestão de Credenciados.	Sebrae/NA	UCE	Média
Intranet	Operacional	Distribuir informações aos colaboradores do Sebrae/AC online.	Portal de Informação Interna.	UTIC	UTIC	Baixa

Fonte: Unidade de Tecnologia da Informação - UTIC

7.4 Gestão Ambiental e Sustentabilidade

Pela natureza de sua atuação o Sistema Sebrae trata os aspectos socioambientais de forma matricial e integrada, refletindo assim sua missão, visão e objetivos estratégicos, em todas as modalidades de integração com a sociedade. Com isso gera muitos impactos sociais positivos como a elevação da renda da sociedade, o aumento dos postos de trabalho por meio do fortalecimento da competitividade local e dos Pequenos Negócios, conforme mencionado no item 3.3.3.1.1 dos Resultados Institucionais na melhoria da gestão dos pequenos negócios.

Influenciando o ambiente interno e externo, envolvendo colaboradores, clientes e parceiros na concepção de estratégias de Gestão Ambiental, de caráter orientador, preventivo e de minimização de custos operacionais.

Neste quesito o Sebrae/AC atua:

a) Com o intuito de alinhamento com o Modelo de Excelência da Gestão e a necessidade de estabelecer o modelo de gestão interna focada nos princípios da sustentabilidade foi instituído o Comitê Gestor do Projeto Viver Sebrae Sustentável, conforme Portaria nº. 132/2015 de 27 de julho de 2015 que tem como objetivo promover a cultura da sustentabilidade, priorizando a melhoria da gestão organizacional e a consolidação de sua imagem, como uma Entidade de soluções inovadoras e competitivas. A mesma portaria trata também da apresentação da proposta com a definição de estratégias e soluções.

Atualmente é prática da entidade a realização de monitoramento dos indicadores de consumos de energia, água e papel feito pela Unidade de Gestão Administrativa – UGA com foco na redução de desperdício. É realizado mensalmente e tem apresentado resultados positivos com a diminuição gradativa de consumo de energia e de água potável. Durante o ano houve redução do consumo de papel, porém, não foi alcançado o índice estabelecido como meta em razão do aumento a demanda do atendimento ao cliente.

O Comitê Gestor do Projeto Viver Sebrae Sustentável está elaborando uma planilha onde serão estabelecidas ações preventivas no que tange aos impactos sociais e ambientais, classificando-os, priorizando e viabilizando seu tratamento. As atividades e respectivas tarefas desenvolvidas pela organização estarão listadas na Planilha de Análise de Aspectos e Impactos Ambientais e Sociais, incluindo aquelas esporádicas. Para cada área listada são identificados os aspectos e os impactos associados.

b) Responsabilidade Socioambiental

Devido a sua natureza de atuação, o Sebrae/AC é uma instituição de baixo risco a acidente de natureza social e ambiental, tendo para solucionar a destinação do acúmulo de resíduos sólidos. Como forma de reduzir os impactos causados à saúde humana e à qualidade ambiental, o Sebrae/AC criou através da Portaria Super nº 132/2015 o comitê gestor dos Projeto Viver Sebrae Sustentável, com objetivo de estabelecer o modelo de gestão interna focado nos princípios da sustentabilidade, tendo como prática a destinação do acúmulo de resíduos sólidos (garrafas pets e papel) para o Projeto Catar.

O Sebrae/AC se prepara para a prevenção e resposta a eventuais situações de emergência partindo dos riscos inventariados na matriz de aspectos, impactos e tratamentos.

A logística reversa constitui um exemplo de prática preventiva, estabelecendo a responsabilidade compartilhada, que é definido pela Lei nº. 12.305/10 como "instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada".

A prática de logística reversa é eminentemente proativa justamente por enxergar o fim da cadeia de processo/produto como uma responsabilidade do Sebrae/AC, e, assim, possibilitar a ação preventiva de forma eficaz.

Em agosto de 2015 foi firmada uma parceria com o Projeto Catar, onde são recolhidos papéis e garrafas plásticas e entregues mensalmente ao projeto para reciclagem.

Essa prática sustentável vem a contribuir com o mapa estratégico do Sebrae, sendo enfocada na missão, visão e valores e reforçada nos alavancadores de atuação do Sebrae/AC: Contribuir com a conscientização do uso racional dos recursos disponíveis.

c) Participação em Conselhos

O Sebrae/AC participa ativamente de conselhos com o objetivo de alinhar estratégias de atuação que permitam contribuir com ações que fortaleçam o desenvolvimento sustentável local. Os mais representativos são: participação com membro efetivo do Comitê de Gestão do Centro Sebrae de Sustentabilidade; Programa de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Acre – PDSA II; Conselho Municipal e Estadual de Economia Solidária; Território da Cidadania; entre outros.

Destacamos também a Comissão Interna de Sustentabilidade instituída para avaliar as ações internas da instituição. Todos os conselhos acima destacados reúnem-se periodicamente para planejar, monitorar, avaliar e quando necessário realinhar as ações propostas.

7.4.1 Adoção de Critérios de Sustentabilidade Ambiental na Aquisição de Bens e na Contratação de Serviços ou Obras

O Sebrae/AC para atender a adoção de critérios de sustentabilidade definiu como meta institucional a implantação em todas as Unidades práticas de sustentabilidade visando reduzir o consumo de energia e de papel.

Para o exercício de 2016, ações serão viabilizadas para a definição de critérios claros e objetivos, além da realização de campanhas internas mais fortemente estruturadas para disseminação da meta junto aos colaboradores do SEBRAE/AC e do monitoramento contínuo.

E sob a coordenação do Comitê Gestor do Projeto Viver SEBRAE Sustentável, nomeado pela Portaria nº 132 em 27 de julho de 2015, algumas ações poderão ser realizadas. Dentre estas ações pode-se destacar: a informatização das atividades de avaliação e as apostilas dos eventos de capacitação; a digitalização de processos internos, as medidas educativas para uso sustentável dos equipamentos de informática e eletroeletrônicos; um espaço coletivo para descanso no intervalo do almoço; a substituição de aparelhos de condicionadores de ar antigos e a impressão de documentos em frente e verso, dentre outras.

Através do projeto de construção da nova sede o Sebrae/AC está utilizando tecnologias e materiais que reduzirão o impacto ambiental por meio da utilização de iluminação natural, geração alternativa de energia, reaproveitamento de água, acessibilidade, entre outras medidas.

Desde março de 2016 a Unidade de Gestão Administrativa do Sebrae/AC está atuando na estruturação do planejamento das compras anuais, juntamente com as Unidades de apoio e de negócios. Com a consolidação das demandas uma equipe de trabalho será constituída para verificar a disponibilidade no mercado, avaliar, identificar, especificar e priorizar a aquisição de bens, materiais de TI e contratação de serviços e obras com critérios de sustentabilidade ambiental.

Não se tem dúvida de que fazer um planejamento adequado das compras, criar editais padrões, determinar critérios de sustentabilidade mais sistêmicos nos editais, disseminar o conhecimento e as experiências adquiridas, desburocratizar e otimizar os processos das contratações sustentáveis, melhorar de forma continuada as especificações e a padronização dos bens e serviços, conhecer melhor o mercado, realizar a avaliação do ciclo de vida dos produtos são longos caminhos que a administração deve percorrer em prol da sustentabilidade nas contratações.

7.5 Programa Sebrae de Excelência da Gestão - PSEG

7.5.1 Programa Sebrae de Excelência na Gestão

Em 2012 o Sebrae/AC aderiu ao Programa Sebrae de Excelência da Gestão utilizando o Modelo de Excelência da Gestão® - MEG da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. É baseado em 13 Fundamentos de Excelência em Gestão e 8 Critérios de Excelência. É um modelo de referência para organizações consideradas de classe mundial, que buscam o reconhecimento por meio do Prêmio Nacional da Qualidade® - PNQ.

O Programa Sebrae de Excelência da Gestão – PSEG tem como objetivos: a realização dos ciclos contínuos de diagnóstico da maturidade da gestão, visando à continuidade da implementação do processo da Autoavaliação Assistida e a promoção da cultura da excelência, da melhoria da gestão bem como do compartilhamento das boas práticas de gestão e resultados no Sistema SEBRAE, com vistas a gerar melhores resultados para os clientes, colaboradores e sociedade, utilizando o Modelo de Excelência da Gestão® - MEG da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ.

Os ciclos do processo de Autoavaliação Assistida são realizados por profissionais do Sebrae/AC, sendo um coordenador, 8 líderes e uma equipe para cada critério de excelência, juntamente com dois especialistas da FNQ. O processo consiste na visita de avaliação, na atualização das práticas de gestão baseados nos Fundamentos da Excelência em Gestão e na condução da Autoavaliação assistida baseada nos Critérios de Excelência - 20ª edição do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ.

Como fruto do trabalho é gerado o Relatório de Autoavaliação Assistida, que conterá:

- Identificação dos pontos fortes e oportunidades para melhoria para cada um dos oito Critérios de Excelência da FNQ;
- Pontuação alcançada pelo Sebrae/Ac no ciclo da Autoavaliação Assistida;
- Comparativo entre as Autoavaliações Assistidas do Sebrae/AC dos ciclos 2012, 2013, 2014 e 2015, a pontuação média da avaliação do Sistema Sebrae e a média das organizações Premiadas e Finalistas do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade®, que submeteram-se ao ciclo de 2015;

- Os eixos propulsores e fragilizadores;
- E a boa prática da gestão.

Quanto ao conteúdo do relatório do ciclo de 2015 destaca-se que as informações estarão disponibilizadas a partir do final de maio de 2016.

A figura nº 5 demonstra o caminho que o Sebrae/AC está trilhando para o alcance do nível da maturidade gestão de 2012 a 2014 e ser uma empresa de classe mundial. O gráfico nº 09 apresenta a maturidade da gestão do Sistema Sebrae com o Sebrae/AC na 15ª posição.

Em 2015 o Sebrae/AC evolui no seu nível de maturidade da gestão e que de acordo com os critérios definidos no MEG A alcançou a faixa 5, que vai de 451 a 550 pontos. A pontuação final do Sebrae/AC que demonstra o nível de maturidade da gestão do ciclo de 2015 será disponibilizada pelo Sebrae Nacional no final de maio de 2016.

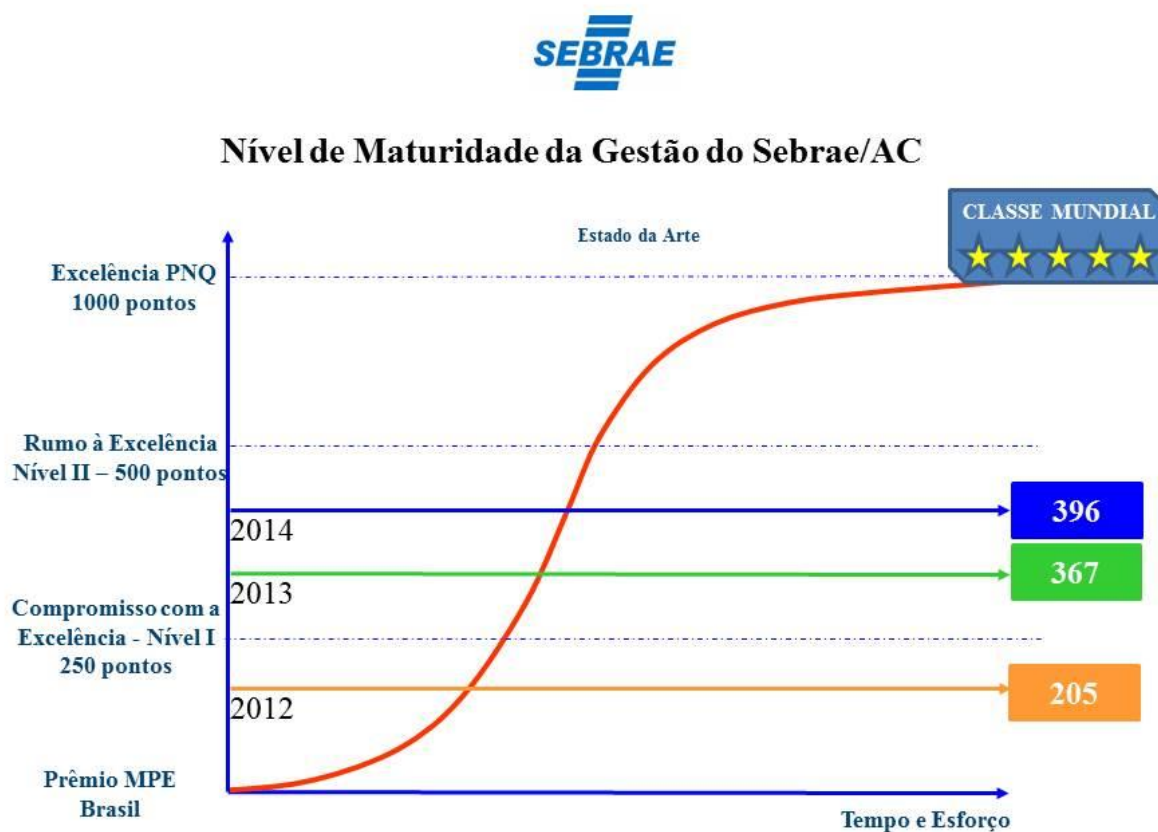


Figura nº 05 – Nível de Maturidade da Gestão do Sebrae/AC

Fonte: Unidade de Auditoria Interna

Maturidade da Gestão do Sistema Sebrae																								
Sebrae/UF	NA	RS	BA	PR	SC	TO	ES	MG	AP	GO	RR	PB	DF	MS	AC	PI	PE	AL	AM	SE	PA	CE	MA	RN
Pontuação	623	538	528	512	508	502	458	451	447	437	427	418	417	410	396	394	385	379	340	268	243	0	0	0
Ranking	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	12º	13º	14º	15º	16º	17º	18º	19º	20º	21º	22º	23º	24º

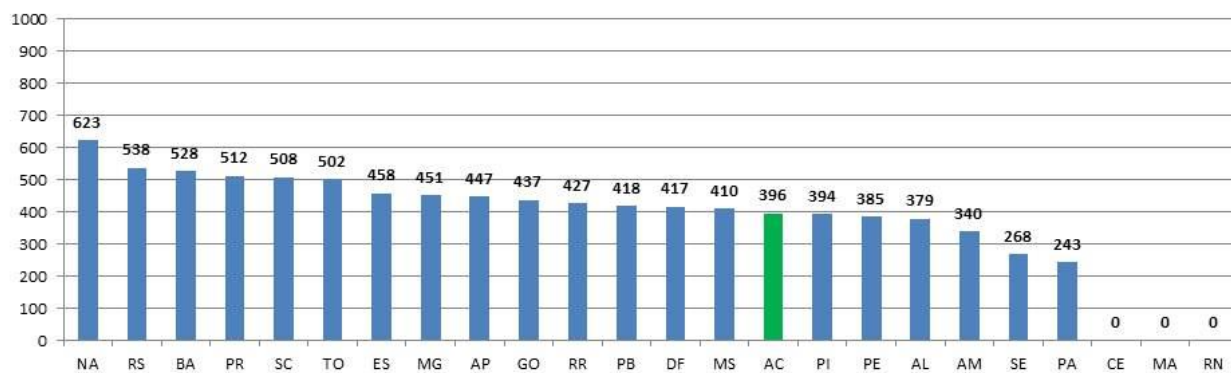


Gráfico nº 9 – Maturidade da Gestão do Sistema Sebrae

Fonte: Unidade de Auditoria Interna

Os Sebrae's Ceará, Maranhão e Rio Grande do Norte não disponibilizaram a pontuação.

A figura nº 06 demonstra a evolução do Sebrae/AC que aderiu ao programa em 2012 e desde então vem evoluindo com uma pontuação que iniciou em 205 pontos, em 2013 evoluiu para 367 pontos, em 2014 para 396,20 pontos e em 2015 mudou da faixa 4 (351-450) para a faixa 5 que é de 451 a 550 pontos.

Evolução do Índice de Maturidade da Gestão do Sebrae/AC



Figura nº 06 - Evolução do Índice de Maturidade da Gestão do Sebrae/AC

Fonte: Unidade de Auditoria Interna

Neste caso em relação ao Modelo de Excelência da Gestão no ciclo 2015 o Sebrae/AC apresenta práticas de gestão na faixa de pontuação 5, com enfoques robustos, com a maioria dos processos gerenciais e muitos complementos para a excelência atendidos, com proatividade, agilidade e padronização sendo incorporadas em partes do sistema de gestão. A aplicação das práticas de gestão atualmente encontra-se com abrangência irregular e com controle irregular sobre o sistema de gestão.

O aprendizado está sendo gradativamente incorporado por todo o sistema de gestão com vários exemplos tendo sido diagnosticados durante a visita. Integração em construção, desenvolvendo um sistema de gestão com alguma harmonia entre as práticas, com princípios de cooperação de partes interessadas e coerência razoável com os valores, princípios, estratégias e objetivos, sem incoerência grave.

A maioria dos indicadores de desempenho estratégicos e operacionais necessários para avaliar as melhorias, a competitividade dos resultados e o cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de partes interessadas estão presentes. Melhoria demonstrada na maioria, incluindo a maioria dos estratégicos.

A maioria dos resultados comparáveis demonstra competitividade. A maioria dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas demonstra esse atendimento.

7.5.2 Resultados alcançados

- O projeto prevê uma constante evolução da maturidade da gestão a cada ciclo. A evolução também ficou prevista na meta institucional do Sebrae/AC que era atingir a pontuação mínima de 451 pontos no PSEG em 2015. Ambas foram cumpridas à medida que o Sebrae/AC atingiu a faixa 5.
- No ciclo 2015 a maturidade da gestão do Sebrae/AC evoluiu para a faixa 5 no índice da maturidade da gestão atingindo a faixa de pontuação de 451 a 550 pontos.
- O crescimento em termos percentuais do ciclo de 2015 em relação ao ano anterior será demonstrado com o recebimento do Relatório de Autoavaliação Assistida no final de maio de 2016.
- A evolução dos 8 critérios da excelência da maturidade da gestão será demonstrada no final de maio de 2016.

7.5.3 Melhorias apresentadas

Consolidação do Programa Sebrae de Excelência na Gestão- PSEG como estratégia de gestão, com a estruturação no novo direcionamento estratégico e a construção de um novo Mapa estratégico, com a intensificação de treinamentos do quadro de pessoal na metodologia do programa, além de investimentos em consultorias para a melhoria das oportunidades de melhorias apontadas nos relatórios da Autoavaliação Assistida:

- A estratégia de atuação do Sebrae/AC foi totalmente revisada, incluindo a reformulação da missão e da visão. Com destaque para os temas relacionados à humanização, fortalecimento da autoconfiança dos empreendedores, valorização do pequeno negócio e da integração do tripé empreendedorismo, inovação e biodiversidade, além da criação de 10 princípios interligados aos valores da instituição.
- Consolidação na elaboração, implementação e acompanhamento do PMG do Sebrae/AC, a partir das oportunidades de melhorias decorrentes do processo de Autoavaliação Assistida, originado dos ciclos do PSEG.
- Priorização das ações do Plano de Melhoria da Gestão – PMG nas metas individuais e das equipes de todos os colaboradores do Sebrae/AC.
- Implementação de um Sistema de Gestão de Riscos, alinhada ao Modelo de Excelência da Gestão - MEG da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ.
- Realização do Diagnóstico de Cultura Organizacional e Gestão de Mudança no Sebrae/AC.

- Implantação do projeto Mapeamento de Processos com a revisão do seu modelo de gestão para uma gestão por processo.
- Capacitações realizadas para o entendimento dos conceitos do Modelo de Excelência na Gestão – MEG:
 - a) MEG – Modelo de Excelência da Gestão da 20ª edição para quase 100% dos colaboradores do Sebrae/AC.
 - b) Sistema de Indicadores e Processos do MEG para os líderes e equipes de critérios.
 - c) Trilha de Capacitação da Banca Avaliadora do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, pela FNQ para os líderes, equipes e avaliadores internos para atuação na autoavaliação assistida.

O ciclo de 2015 foi finalizado com o objetivo de implementar o plano de melhoria da gestão do Sebrae/AC e que foi alcançado, na medida em que atingimos a faixa 05 na maturidade da gestão no Modelo de Excelência da Gestão.

Para 2016 o Sebrae/AC atuará com os projetos do Plano de Melhoria da Gestão e com os projetos estratégicos para dos objetivos estratégicos definidos no novo Mapa Estratégico.

8 CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE

8.1 Tratamento de Determinações e Recomendações do TCU

Em 2015 a Unidade de Auditoria Interna elaborou o Procedimento nº03 com o objetivo de definir a prática de gestão para o tratamento das recomendações das auditorias. O item 7 do referido procedimento descreve o processo. Especificadamente quanto ao monitoramento destaca-se:

1) Auditoria interna:

- a) Analisa os relatórios para identificar os desvios apontados e as oportunidades para melhoria;
- b) É responsável em elaborar juntamente com as Unidades os planos de ação com as medidas corretivas, com a definição dos responsáveis e dos prazos de cumprimento;
- c) Encaminha diretamente, após a elaboração do plano de ação, para o superintendente, e para conhecimento da Diretoria de Administração e Finanças e Diretoria Técnica os planos de ações para aprovação definitiva;
- d) Monitora e acompanha a implantação dos planos de ação/melhoria/ações corretivas tanto para as auditorias independentes, Sebrae/NA quanto para a CGU e TCU. No Relatório de Gestão e de Prestação de Contas Anual as recomendações e determinações também são informadas para os órgãos de controle.

2) Unidades Auditadas:

- a) As Unidades são responsáveis pela resolução das recomendações e pela criação/alteração dos padrões de trabalho (manuais, procedimentos, instruções normativas). Com a definição e elaboração envia para validação e aprovação do gerente e/ou Diretoria Executiva.

3) Plano de Ação:

- a) As informações dos relatórios são inseridas numa planilha de monitoramento de recomendações de auditorias. Esta planilha encontra-se na pasta compartilhada da Unidade de Auditoria Interna – UADI;
- b) Além dos controles na UADI é elaborado para a Controladoria Geral da União - CGU o Plano Permanente de Providências.

No exercício de 2015 não houve nenhuma determinação do TCU para o Sebrae/AC.

Na prestação de contas do Sebrae/AC do exercício de 2011 foi proferido o Acórdão nº 6.499/ 2013-Primeira Câmara pelo TCU que deu ciência de cinco impropriedades e de uma recomendação. Das impropriedades todas foram atendidas na sua totalidade, com exceção das compras sustentáveis na qual o Sebrae/AC está priorizando a elaboração de Termos de Referências com produtos dessa natureza para aquisição.

Destaca-se que o Sebrae/AC implantou em 2012 o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade e, desta forma, vem buscando ao longo dos anos adotar as boas práticas de gestão vários aspectos no qual coincide com as recomendações do Tribunal e dos órgãos de controle.

8.2 Tratamento de Recomendações do Órgão de Controle Interno

A Unidade de Auditoria Interna utiliza o Procedimento nº03 com o objetivo de definir a prática de gestão para o tratamento das recomendações das auditorias. O item 7 do Procedimento nº03 descreve o processo, especificadamente quanto ao monitoramento, da mesma forma como citado no item 8.1 - Tratamento de determinações e recomendações do TCU.

Em setembro de 2015, por meio do Ofício 20641/2015 CGU solicitou ao Sebrae/AC o envio do Plano Permanente de Providências atualizado. Em 2016 todas as recomendações pendentes foram solucionadas.

8.3 Medidas Administrativas para Apuração de Responsabilidade por Dano ao Erário

O Sebrae/AC não apresenta nenhuma situação ocorrida no exercício que tenha causado dano ao erário ou a instauração de processo de tomadas de contas especial.

A estrutura organizacional do Sebrae/AC é formada por três diretorias nas quais mantém sob sua subordinação as Unidades de Negócios e de Apoio, promovendo a segregação de função em todos os níveis hierárquicos.

Os instrumentos normativos como o Estatuto, Regimentos Internos, Resoluções, Instruções Normativas, Manuais, Procedimentos Internos, Código de Ética, Manual de Procedimentos Administrativos e Manual Prático de Procedimentos Disciplinar, os sistemas corporativos, as reuniões de acompanhamento das ações e execuções, as auditorias, a gestão das Unidades por partes dos gerentes, procedimentos internos de autorizações das aquisições de bens e serviços, o monitoramento dos planos de ação, as auditorias realizadas, a prestação de contas trimestral e anual para os Conselhos e Diretoria Executiva asseguram nos diversos de níveis de controle, medidas de gestão, a apuração e a mitigação de ilícitos administrativos de uma maneira em geral.

O Código de Ética do Sebrae/AC é utilizado como um instrumento que estabelece os padrões de conduta profissional exigidos dos conselheiros, diretores, empregados e demais colaboradores; estabelece deveres, vedações, bem como disciplina a constituição e atuação do Conselho de Ética. No código é observado o Estatuto, o Regimento Interno do CDE/AC, o Regimento Interno do Conselho Fiscal, o Regimento Interno do Sebrae/AC, e a Lei Anticorrupção, legitimamente emanados de seus órgãos de direção.

O Manual Prático de Procedimento Disciplinar visa fornecer os elementos indispensáveis para que o Processo Disciplinar atinja a sua finalidade que é a apuração imparcial das responsabilidades dos colaboradores do Sebrae/AC e a garantia do amplo direito de defesa e do contraditório aos investigados previstos na Constituição Federal.

8.4 Demonstração da Conformidade do Cronograma de Pagamentos de Obrigações com o Disposto no Art. 5º da Lei nº. 8.666/1993

O item faz referência ao cronograma de pagamentos de obrigações em conformidade com o artigo 5º da Lei nº. 8.666/1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

O Sistema Sebrae possui regulamento próprio de licitações e contratos, não estando sujeito à Lei nº. 8.666/1993. Portanto, o conteúdo não se aplica a Prestação de Contas do Sebrae/AC.

BALANÇO PATRIMONIAL
(EM REAIS)
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015

		ATIVO	
		31 DEZEMBRO	31 DEZEMBRO
		2015	2014
CIRCULANTE			
Disponível		8.402.850	7.080.476
Caixa		-	-
Bancos Conta de Movimento		42.968	469.061
Aplicações de Liquidez Imediata		8.359.882	6.611.415
Direitos Realizáveis		4.623.296	1.294.121
Créditos a Receber		78.054	42.971
Adiantamentos Concedidos		-	6.062
Créditos Diversos		-	3.596
Outros Valores a Receber		437.500	139.092
Contas Vinculadas		2.240.086	1.063.375
Liberação de Convênio		1.546.917	-
Transações do Sistema Sebrae		320.739	39.024
		13.026.146	8.374.597
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO			
Aplicação Financeira a Longo Prazo			
C/C 110670.8 - RF LP Corp 600mil		5.247.786	4.860.513
		5.247.786	4.860.513
Imobilizado			
Imobilizações Tangíveis		8.549.514	8.023.899
Bens Imóveis		8.489.421	8.275.288
(-) Depreciações		(929.229)	(883.273)
Bens Móveis		2.560.291	1.992.692
(-) Depreciações		(1.570.969)	(1.360.808)
Imobilizações Intangíveis		-	-
Sistemas Aplicativos/Software		30.830	30.830
(-) Amortiz. Sistemas Aplicativos/Software		(30.830)	(30.830)
		8.549.514	8.023.899
TOTAL DO ATIVO		26.823.446	21.259.009

As notas explicativas são parte integrantes das demonstrações contábeis

ROSA SATIKO NAKAMURA
DIRETORA SUPERINTENDENTE, EM EXERCÍCIO

WANDERLEY SOARES DANTAS
COMPETÊNCIA DELEGADA
DIRETOR TÉCNICO

MARINETE LOURDES ARAÚJO DE QUEIROZ
CONTADORA - CRC/AM 007663/O-2 T-AC

BALANÇO PATRIMONIAL
(EM REAIS)
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015

PASSIVO		31 DEZEMBRO	31 DEZEMBRO
		2015	2014
CIRCULANTE			
Obrigações a Curto Prazo		3.390.706	1.567.975
Encargos Sociais a Recolher		378.661	322.770
Obrigações Fiscais a Recolher		452.875	282.067
Salários e Proventos a Pagar		-	-
Consignações da Folha de Pagamento		-	22.067
Contas a Pagar a Fornecedores		702.389	11.386
Transações do Sistema Sebrae		1.856.781	929.685
Adiantamento de Clientes		-	-
Outras Obrigações		-	-
		-	-
Obrigações com Convênios e Contratos		91.649	97.589
Fundos e Provisões		2.381.288	2.351.784
Provisões			
Férias e Encargos		1.694.451	1.426.049
Décimo Terceiro e Encargos		-	-
Riscos Fiscais/Reclamações Trabalhistas		-	-
Provisão para Remuneração Variável		686.837	925.735
		5.863.643	4.017.348
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO			
Obrigações a Longo Prazo			
Passivo atuarial Sebraeprev		-	9.988
Transações do Sistema Sebrae		-	-
		-	9.988
PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
Patrimônio Social			
Resultado Social			
Patrimônio Social		17.231.694	10.225.524
Resultado do Exercício		3.728.109	7.006.150
		20.959.803	17.231.674
TOTAL DO PASSIVO		26.823.446	21.259.009

As notas explicativas são parte integrantes das demonstrações contábeis

ROSA SATIKO NAKAMURA
DIRETORA SUPERINTENDENTE, EM EXERCÍCIO

WANDERLEY SOARES DANTAS
COMPETÊNCIA DELEGADA
DIRETOR TÉCNICO

MARINETE LOURDES ARAÚJO DE QUEIROZ

CONTADORA - CRC-AM 007663/O-2 T-AC

BALANÇO PATRIMONIAL
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015

(EM REAIS)

ATIVO	2015	2014	PASSIVO	2015	2014
CIRCULANTE	13.026.146	8.374.597	CIRCULANTE	5.863.643	4.017.348
DISPONIVEL	8.402.850	7.080.476	Contas a Pagar	702.389	11.386
Caixa e Bancos	42.968	469.061	Salários, Encargos Sociais e Impostos a pagar	831.536	626.904
Aplicações Financeiras	8.359.882	6.611.415	Obrigações Com Convenios e Contratos	91.649	97.589
Creditos a Receber	78.054	42.971	Provisões Trabalhistas e outras	2.381.288	2.351.784
Outros créditos	437.500	148.750	Transações do Sistema Sebrae	1.856.781	929.685
Contas Vinculadas	2.240.086	1.063.375	Adiantamento de Clientes	-	-
Liberação de Convênio	1.546.917	-	Outras Obrigações	-	-
Transações do Sistema SEBRAE	320.739	39.024			
NÃO CIRCULANTE	13.797.300	12.884.412	NÃO CIRCULANTE	20.959.803	17.241.662
Realizável a Longo Prazo			EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	0	9.988
C/C 110.670-8 - RF LP CORPOR	5.247.786	4.860.513	Passivo Atuarial s/ Previdência Privada	-	9.988
			Transações do Sistema Sebrae	-	-
PERMANENTE	8.549.514	8.023.899	PATRIMONIO SOCIAL	20.959.803	17.231.674
Imobilizado	8.549.514	8.023.899	Resultado Social	17.231.694	10.225.524
Intangível	-	-	Superavit ou Deficit Exercício	3.728.109	7.006.150
TOTAL DO ATIVO	26.823.446	21.259.009	TOTAL DO PASSIVO	26.823.446	21.259.009

ROSA SATIKO NAKAMURA
DIRETORA SUPERINTENDENTE, EM EXERCÍCIO

WANDERLEY SOARES DANTAS
COMPETÊNCIA DELEGADA
DIRETOR TÉCNICO

MARINETE LOURDES ARAPUJO DE QUEIROZ
CONTADORA - CRC /AM 007663/O-2 T-AC

BALANÇO PATRIMONIAL COMPARADO
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015

(EM REAIS)

ATIVO

DISCRIMINAÇÃO	SALDOS		VARIÇÕES	
	31/12/2015	31/12/2014	PARA MAIS	PARA MENOS
CIRCULANTE				
Disponível	8.402.850	7.080.204	1.748.467	425.821
Caixa	-	-	-	-
Bancos Conta de Movimento	42.968	468.789	-	425.821
Aplicações de Liquidez Imediata	8.359.882	6.611.415	1.748.467	-
Direitos Realizáveis	4.623.296	1.294.413	3.449.085	120.202
Contas a Receber	78.054	43.243	34.811	-
Adiantamentos Concedidos	-	120.202	-	120.202
Contas Vinculadas	2.240.086	1.063.375	1.176.711	-
Outros Créditos a Receber+Outros valores a Receber	437.500	22.507	414.993	-
Liberação de Convênio	1.546.917	6.062	1.540.855	-
Estoques	-	-	-	-
Transações do Sistema Sebrae	320.739	39.024	281.715	-
	13.026.146	8.374.617	5.197.552	546.023
 Realizável a Longo Prazo				
C/C 110.670-8 - RF LP CORPORE	5.247.786	4.860.513	387.273	-
	5.247.786	4.860.513	387.273	-
ATIVO PERMANENTE				
Imobilizado				
Imobilizações Tangíveis	8.549.514	8.023.899	781.732	256.117
Bens Imóveis	8.489.421	8.275.288	214.133	-
(-) Depreciações	(929.229)	(883.273)	-	45.956
Bens Móveis	2.560.291	1.992.692	567.599	-
(-) Depreciações	(1.570.969)	(1.360.808)	-	210.161
Imobilizações Intangíveis	-	-	-	-
Sistemas Aplicativos/Software	30.830	30.830	-	-
(-)Amortiz. Sistemas Aplicativos/Software	(30.830)	(30.830)	-	-
	8.549.514	8.023.899	781.732	256.117
 TOTAL DO ATIVO	26.823.446	21.259.029	5.979.284	802.140

ROSA SATIKO NAKAMURA
DIRETORA SUPERINTENDENTE, EM EXERCÍCIO

WANDERLEY SOARES DANTAS
COMPETÊNCIA DELEGADA
DIRETOR TÉCNICO

MARINETE LOURDES ARAÚJO DE QUEIROZ
CONTADORA - CRC/AM - 007663/O-2 T-AC

BALANÇO PATRIMONIAL COMPARADO
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015

(EM REAIS)
PASSIVO

DISCRIMINAÇÃO	SALDOS		VARIAÇÕES	
	31/12/2015	31/12/2014	PARA MAIS	PARA MENOS
CIRCULANTE				
Obrigações a Curto Prazo	3.390.706	1.567.975	1.844.798	22.067
Encargos Sociais a Recolher	378.661	322.770	55.891	-
Obrigações Fiscais a Recolher	452.875	282.067	170.808	-
Salários e Proventos a Pagar	-	-	-	-
Consignações da Folha de Pagamento	-	22.067	-	22.067
Contas a Pagar - Fornecedores	702.389	11.386	691.003	-
Transações do Sistema Sebrae	1.856.781	929.685	927.096	-
Adiantamento de Clientes	-	-	-	-
Outras Obrigações	-	-	-	-
Obrigações com Convênios e Contratos	91.649	97.589	-	5.940
Fundos e Provisões	2.381.288	2.351.784	268.402	238.898
Provisões				-
Férias e Encargos	1.694.451	1.426.049	268.402	-
Décimo Terceiro e Encargos	-	-	-	-
Remuneração Variável	686.837	925.735	-	238.898
Projetos Integrados da Reg. Norte			-	-
	5.863.643	4.017.348	2.113.200	266.905
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO				
Obrigações a Longo Prazo				
Passivo atuarial Sebraeprev	-	9.988	-	9.988
Transações do Sistema Sebrae	-	-	-	-
	-	9.988	-	9.988
PATRIMÔNIO LÍQUIDO				
Patrimônio Social				
Resultado Social				
Patrimônio Social	17.231.694	10.225.524	7.006.170	-
Resultado do Exercício	3.728.109	7.006.150	-	3.278.041
	20.959.803	17.231.674	7.006.170	3.278.041
TOTAL DO PASSIVO	26.823.446	21.259.009	9.119.370	3.554.934

ROSA SATIKO NAKAMURA
DIRETORA SUPERINTENDENTE, EM EXERCÍCIO

WANDERLEY SOARES DANTAS
COMPETÊNCIA DELEGADA
DIRETOR TÉCNICO

MARINETE LOURDES ARAÚJO DE QUEIROZ
CONTADORA - CRC/AM 007663/O-2 T-AC

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015
(EM REAIS)

DISCRIMINAÇÃO	31/12/2015	31/12/2014
Receitas Operacionais	40.320.659	36.284.519
Contribuições Sociais	38.940.268	35.423.889
Receitas de Serviços	483.623	295.087
Subvenções e Auxílios Financeiros	896.768	565.543
(-) Custos Operacionais	(35.634.879)	(28.818.171)
Pessoal e Encargos	(14.230.019)	(13.071.241)
Outros Custos Operacionais	(21.404.860)	(15.746.930)
Benefícios	(2.903.238)	(2.599.654)
Remuneração de Cons. E Instrutores	(4.991.519)	(3.645.825)
Serviços Técnicos Especializados	(807.187)	(509.491)
Demais Serviços Terceirizados	(2.967.239)	(3.235.914)
Encargos Sociais s/ Serv. Terceiros	(287.084)	(195.227)
Despesas de Viagem	(2.090.208)	(1.921.800)
Passagem Transporte e Locomoção	(1.674.492)	(1.627.335)
Aluguéis e Encargos	(3.644.506)	(835.403)
Serviços Gráficos e Reprográficos	(1.573.201)	(829.854)
Material de Consumo	(466.186)	(346.427)
Transferências	-	-
(=) Resultado Operacional Bruto	4.685.780	7.466.348
Despesas e Receitas Operacionais	(774.746)	63.343
(-) Despesas Gerais Administrativas	(2.878.737)	(2.008.677)
Serviços de Manut. Limp. Conserv.	(908.734)	(627.718)
Divulgação Anúncio e Publicidade	(738.354)	(373.289)
Serviços de Comunicação em Geral	(346.038)	(315.026)
Demais Custos e Despesas Gerais	(744.183)	(292.303)
Despesas Tributárias	(140.922)	(398.685)
Variações Monetárias Passivas	(506)	(1.656)
(-) Depreciação e Amortiz.	(295.118)	(308.768)
(-) Desp. Financeiras e Provisões	(471.813)	(49.340)
(+) Receitas Financeiras	2.366.954	1.435.818
(+) Outras Receitas Operacionais	503.968	994.310
(+) Variações Monetárias Ativas	-	-
(=) Resultado Operacional Líquido	3.911.034	7.529.691
Outras Despesas e Receitas Operacionais	(182.925)	(257.007)
(-) Outras Despesas Operacionais	(74.925)	(257.007)
(+) Outras Receitas Operacionais	(108.000)	
Superávit/Déficit do Exercício	3.728.109	7.272.684

ROSA SATIKO NAKAMURA
DIRETORA SUPERINTENDENTE, EM EXERCÍCIO

WANDERLEY SOARES DANTAS
COMPETÊNCIA DELEGADA
DIRETOR TÉCNICO

MARINETE LOURDES ARAÚJO DE QUEIROZ
CONTADORA - CRC/AM - 007663/O-2 T-AC

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO CONSOLIDADO
AUDITORIA DE BALANÇO
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015

CONTAS					SALDO EM		ANÁLISE VERTICAL		ANÁLISE
					31.12.15	31.12.14	31.12.15	31.12.14	HORIZONTAL
3	Despesas								
3 1	Custos e Despesas Operacionais								
3 1 1	Pessoal, Encargos e Benefícios Sociais								
3 1 1 1	Pessoal								
3 1 1 1 01	Salários e Proventos				9.016.013	8.147.037	22,85%	25,68%	10,67%
3 1 1 1 02	13º Salários				817.634	708.903	2,07%	2,23%	15,34%
3 1 1 1 03	Férias				1.172.094	1.016.417	2,97%	3,20%	15,32%
3 1 1 1 04	Outros Gastos com Pessoal				45.918	325.920	0,12%	1,03%	-
3 1 1 2	Encargos Sociais								
3 1 1 2 01	Encargos Trabalhistas				3.178.360	2.872.964	8,05%	9,06%	10,63%
3 1 1 3	Benefícios Sociais						0,00%		
3 1 1 3 01	Benefícios				2.903.238	2.599.654	7,36%	8,19%	11,68%
3 1 2	Serviços Terceirizados								
3 1 2 1	Serviços								
3 1 2 1 01	Instrutoria e Consultoria				4.991.519	3.645.825	12,65%	11,49%	36,91%
3 1 2 2 01	Manutenção Limpeza e Conservação				908.734	627.718	2,30%	1,98%	44,77%
3 1 2 1 02	Serviços Técnicos Especializados				807.187	509.491	2,05%	1,61%	58,43%
3 1 2 2 02	Demais Serviços Contratados				2.967.239	3.235.914	7,52%	10,20%	-8,30%
3 1 2 3 01	Encargos Sociais s/ Serviços Terceirizados				287.084	195.227	0,73%	0,62%	47,05%
3 1 3	Custos e Despesas de Operacional								
3 1 3 1	Custos e Despesas Gerais								
3 1 3 1 01	Diárias e Hospedagens				2.090.208	1.921.800	5,30%	6,06%	8,76%
3 1 3 1 02	Passagens, Transportes e Locomoção				1.674.492	1.627.335	4,24%	5,13%	2,90%
3 1 3 1 03	Aluguéis e Encargos				3.644.506	835.403	9,24%	2,63%	336,26%
3 1 3 1 04	Divulgação, Anúncios, Publicação e Propaganda				738.354	373.289	1,87%	1,18%	97,80%
3 1 3 1 05	Serviços Gráficos e Repográficos				1.573.201	829.854	3,99%	2,62%	89,58%
3 1 3 1 06	Serviços de Comunicação em Geral				346.038	315.026	0,88%	0,99%	9,84%
3 1 3 7 07	Demais Custos e Despesas Gerais				744.183	292.303	1,89%	0,92%	154,59%
3 1 3 2	Gastos com Material								
3 1 3 2 01	Material de Consumo				466.186	346.427	1,18%	1,09%	34,57%
3 1 4	Encargos Diversos								
3 1 4 1	Despesas Tributárias								
3 1 4 1 01	Impostos e Contribuições				121.837	378.664	0,31%	1,19%	-67,82%
3 1 4 1 02	Taxas				19.085	20.021	0,05%	0,06%	-4,68%
3 1 4 2	Despesas Financeiras								
3 1 4 2 01	Despesas Financeiras				460.271	20.684	1,17%	0,07%	2125,25%
3 1 4 2 02	Variações Monetárias Passivas				506	1.656	0,00%	0,01%	0,00%
3 1 5	Transferências								
3 1 5 1	Transferências Externas - Convênios								
3 1 5 1 02	Convênio com outras entidades				-	-	0,00%	0,00%	0,00%
3 1 7	Despesas com Provisões								
3 1 7 1	Provisão para Perdas Diversas								
3 1 7 1 02	Provisão para Perdas				11.542	28.656	0,03%	0,09%	-59,72%
3 1 7 1 06	Provisão para imposto de renda APL				-	-	0,00%	0,00%	#DIV/0!
3 6	Outras Contas de Resultado								-
3 6 1	Despesas com Depreciação								
3 6 1 1	Depreciação do Exercício								
3 6 1 1 01	Depreciação do Exercício				295.118	308.768	0,75%	0,97%	-4,42%
3 6 3	Outras Despesas Operacionais								
3 6 3 1	Alienação e Perdas de Bens								
3 6 3 1 01	Baixa do Permanente				-	44.182	0,00%	0,14%	-100,00%
3 6 3 1 02	Despesas de Exercícios Anteriores				74.925	212.825			
3 1 9 5 01	Convênios Executados				108.000	285.324			
	TOTAL DAS DESPESAS				39.463.472	31.727.287	100,00%	100,00%	24,38%

ROSA SATIKO NAKAMURA
DIRETORA SUPERINTENDENTE, EM EXERCÍCIO

WANDERLEY SOARES DANTAS
COMPETÊNCIA DELEGADA
DIRETOR TÉCNICO

LP2

MARINETE LOURDES ARAÚJO DE QUEIROZ
CONTADORA - CRC/AM 007663/O-2 T-AC

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO CONSOLIDADO
AUDITORIA DE BALANÇO
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015

CONTAS		SALDO EM		ANÁLISE VERTICAL		ANÁLISE VERTICAL
		31.12.15	31.12.14	31.12.15	31.12.14	
4	Receitas					
4 1	Receitas Operacionais					
4 1 1	Contribuições Sociais					
4 1 1 1	Programação Ordinária					
4 1 1 1 01	Contribuição Social Ordinária	30.198.410	31.388.475	69,92%	81,04%	-3,79%
4 1 1 2	Programação Adicional					
4 1 1 2 01	Contribuição Social do Nacional	8.661.333	3.857.419	20,05%	9,96%	124,54%
4 1 1 3	CSO Viagens					
4 1 1 3 01	CSO Ressarcimento Viagens	80.525	177.995	0,19%	0,46%	-54,76%
4 1 2	Receitas de Empresas Beneficiadas					
4 1 2 1	Receitas de Empresas Beneficiadas					
4 1 2 1 01	Receitas de Empresas Beneficiadas	483.623	295.087	1,12%	0,76%	63,89%
4 1 3	Receitas de Convênios e Subvenções					
4 1 3 1	Receitas de Convênios e Subvenções					
4 1 3 1 01	Receitas de Convênios e Subvenções	896.768	565.543	2,08%	1,46%	58,57%
4 1 4	Receitas Financeiras					
4 1 4 1	Receitas de Aplicações Financeiras					
4 1 4 1 02	Receitas de Aplicações Financeiras Convênios	-	-	0,00%	0,00%	0,00%
4 1 4 1 03	Receitas de Aplicações Financeiras Próprias/Ordinários	2.366.423	1.435.093	5,48%	3,71%	0,00%
4 1 4 1 04	Receitas de Aplicações Financeiras Adicionais Integrados			0,00%	0,00%	0,00%
4 1 4 1 05	Receitas de Aplicações Financeiras Programa IN 23	-	-	0,00%	0,00%	0,00%
4 1 4 2	Outras Receitas Financeiras					
4 1 4 2 01	Outras Receitas Financeiras	531	725	0,00%	0,00%	0,00%
4 1 4 3	Variações Monetárias Ativas					
4 1 4 3 01	Variações Monetárias Ativas do ELP	-	-	0,00%	0,00%	0,00%
4 1 5	Outras Receitas Operacionais					
4 1 5 3	Receitas Diversas					
4 1 5 3 01	Receitas Diversas	114.315	117.972	0,26%	0,30%	-3,10%
4 1 5 7 01	Receita de exercícios anteriores	373.255	750.943	0,86%	1,94%	-50,30%
4 1 5 8 01	Recuperações e Rest. Pessoa Física	16.398	125.395	0,04%	0,32%	-86,92%
4 2 1	Receitas não Operacionais					
4 2 1 1	Receitas Diversas					
4 2 1 1 01	Receitas Diversas	-	-	0,00%	0,00%	#DIV/0!
	Receitas na alienação de Ativo imobilizado	-	18.790	0,00%	0,05%	-100,00%
TOTAL DAS RECEITAS		43.191.581	38.733.437	100,00%	100,00%	11,51%
SUPERÁVIT LÍQUIDO DO PERÍODO		3.728.109	7.006.150	100,00%	100,00%	-46,79%

LP1

ROSA SATIKO NAKAMURA
DIRETORA SUPERINTENDENTE, EM EXERCÍCIO

WANDERLEY SOARES DANTAS
COMPETÊNCIA DELEGADA
DIRETOR TÉCNICO

MARINETE LOURDES ARAÚJO DE QUEIROZ
CONTADORA - CRC/AM 007663/O-2 T-AC

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO SOCIAL

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015

(EM REAIS)

	PATRIMÔNIO SOCIAL	SUPERÁVIT/DÉFICIT TÉCNICO ACUMULADO	TOTAL
SALDOS EM 01 DE JANEIRO DE 2015	10.225.524	7.006.169	17.231.693
Incorporação ao Patrimônio Social	7.006.169	(7.006.169)	-
Superávit/Déficit Técnico do Exercício	-	2.969.999	2.969.999
Retificação de Erros			-
SALDOS EM 31 DE MARÇO DE 2015	17.231.693	2.969.999	20.201.692
Incorporação ao Patrimônio Social		-	-
Superávit/Déficit Técnico do Exercício	-	2.267.626	2.267.626
Retificação de Erros			-
SALDOS EM 30 DE JUNHO DE 2015	17.231.693	5.237.625	22.469.318
Incorporação ao Patrimônio Social		-	-
Superávit/Déficit Técnico do Exercício	-	796.549	796.549
Retificação de Erros			-
SALDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2015	17.231.693	6.034.174	23.265.867
Incorporação ao Patrimônio Social		-	-
Superávit/Déficit Técnico do Exercício	-	(2.306.065)	(2.306.065)
Retificação de Erros			-
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015	17.231.693	3.728.109	20.959.802

e integrantes das demonstrações contábeis

ROSA SATIKO NAKAMURA
DIRETORA SUPERINTENDENTE, EM EXERCÍCIO

WANDERLEY SOARES DANTAS
COMPETÊNCIA DELEGADA
DIRETOR TÉCNICO

MARINETE LOURDES ARAÚJO DE QUEIROZ
CONTADORA - CRC/AM 007663/O-2 T-AC

BALANÇO FINANCEIRO
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015
(EM REAIS)

RECEITAS (1)

DESPESAS(5)

ORÇAMENTO SEBRAE (1.1)		43.191.581	ORÇAMENTO SEBRAE(5.1.1)		40.245.204
CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS(1.1.1)	38.940.268		DESPESAS CORRENTES (5.1.1)	39.463.472	
Operacional	30.198.410		Pessoal, Encargos e Benef. Sociais	17.133.257	
CSO Viagens	80.525		Serviços de Terceiros	9.961.763	
Contribuição Social Nacional	8.661.333		Custos e Despesas Operacional	11.277.168	
			Encargos Diversos	601.193	
			Depreciação e amortização	295.118	
			Despesas com Provisões	11.542	
			Outras Despesas Operacionais	182.925	
			Variações monetárias Passivas	506	
SERVIÇOS(1.1.2)	1.884.359		PERMANENTE(5.1.2)	781.732	
Receita de Contrib.Empr. Beneficiadas	483.623		Obras em Andamento	214.133	
Convênios / Subvenções Auxiliares	896.768		Imobilizado	567.599	
Outras Receitas Operacionais	503.968				
RECEITAS FINANCEIRAS(1.1.3)	2.366.954				
Receitas de Aplicações Financeiras	2.366.423				
Outras Receitas Financeiras	531				
RECEITAS N/OPERACIONAIS (1.1.4)	-		DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	-	
Receitas Alienação Ativo Imobilizado	-		Alienação e Perdas do Permanente	-	
Receitas Diversas	-				
VARIAÇÕES FINANCEIRAS (2)		2.489.519	VARIAÇÕES FINANCEIRAS(6)		4.113.251
DIMINUIÇÃO DO ATIVO(2.1)	120.202		AUMENTO DO ATIVO(6.1)	3.836.358	
Direitos Realizáveis a Curto Prazo	120.202		Direitos Realizáveis a Curto Prazo	3.449.085	
Realizável a Longo Prazo	-		Realizável a Longo Prazo	387.273	
AUMENTO DO PASSIVO(2.2)	2.113.200		DIMINUIÇÃO DO PASSIVO(6.2)	276.893	
Obrigações a Curto Prazo	2.113.200		Obrigações a Curto Prazo	266.905	
Exigível a Longo Prazo	-		Exigível a Longo Prazo	9.988	
OUTRAS VARIAÇÕES(3)	256.117		OUTRAS VARIAÇÕES(7)	-	
Variações Ativas	256.117		Variações Passivas (7.1)		
Ajustes de Exercícios Anteriores			Ajustes de Exerc. Anteriores (7.2)		
SALDO DO EXERCÍCIO ANTERIOR(4)		7.080.204	SALDO PARA O EXERC. SEGUINTE (8)		8.402.850
DISPONIBILIDADES	7.080.204		DISPONIBILIDADES	8.402.850	
Caixa	-		Caixa	-	
Banco Conta Movimento	468.789		Banco Conta Movimento	42.968	
Aplicações de Liquidez Imediata	6.611.415		Aplicações de Liquidez Imediata	8.359.882	
TOTAL		52.761.305	TOTAL		52.761.305

ROSA SATIKO NAKAMURA
DIRETORA SUPERINTENDENTE, EM EXERCÍCIO

WANDERLEY SAORES DANTAS
COMPETÊNCIA DELEGADA
DIRETOR TÉCNICO

MARINETE LOURDES ARAÚJO DE QUEIROZ
CONTADORA - CRC/AM 007663/O-2 T-AC

ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015

ÍNDICES ECONÔMICOS E FINANCEIROS

1 Índice de Liquidez Geral

O ILG reflete a situação financeira de forma global, servindo para detectar a capacidade de pagamento da empresa a longo prazo, mas que por sua abrangência, empobrece a utilidade de seu quociente. Situação favorável > ou = 1

$$\text{ILG} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

$$\text{ILG} = \frac{13.026.146 + 5.247.786}{5.863.643} = \boxed{3,12}$$

2 Índice de Liquidez Corrente

O ILC indica de quantos Reais dispomos de forma imediata e/ou conversíveis em dinheiro a curto prazo, para fazer face às dívidas contraídas pela empresa. É um índice muito divulgado e frequente, considerado como o melhor indicador da situação de sua liquidez. Situação favorável > ou = 1

$$\text{ILC} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

$$\text{ILG} = \frac{13.026.146}{5.863.643} = \boxed{2,22}$$

3 Índice de Liquidez Seca

O ILS apresenta uma situação mais adequada para a situação de liquidez, uma vez que dele são eliminados os estoques, que são sempre considerados como fonte de incertezas. Situação favorável > ou = 1

$$\text{ILS} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

$$\text{ILS} = \frac{13.026.146}{5.863.643} = \boxed{2,22}$$

4 Índice de Capital de Terceiros

Este quociente é um dos mais utilizados para medir o comportamento da empresa em relação ao capital de terceiros. Se esta permanecer por muito tempo com um quociente próximo de 1,0 indica uma situação desfavorável e merecedora de cuidados, pois a maioria das empresas que vão a falência apresentam indicadores próximos ao abaixo anunciado. Situação favorável < 1

$$\text{ICT} = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

$$\text{ICT} = \frac{5.863.643}{20.959.803} = \boxed{0,28}$$

MARINETE LOURDES ARAÚJO DE QUEIROZ
CONTADORA - CRC/AM 007663/O-2 T-AC

CONTA	REDUZIDO	DESCRICAO	ANTERIOR	DEBITO	CREDITO	SALDO
=====						
1	1000	ATIVO	30.924.515,84	213.006.405,45	(211.477.677,67	32.453.243,62
1.1	1001	ATIVO CIRCULANTE	8.374.617,63	171.235.533,72	(166.584.005,01	13.026.146,34
1.1.1	1002	DISPONÍVEL	7.080.204,21	119.823.657,85	(118.180.272,79	8.723.589,27
1.1.1.1	1003	CAIXA	0,00	72.272,29	(72.272,29)	0,00
1.1.1.1.01	1004	CAIXA	0,00	60.272,29	(60.272,29)	0,00
1.1.1.1.01.001	1005	Caixa Geral	0,00	60.272,29	(60.272,29)	0,00
1.1.1.1.02	1006	FUNDO FIXO	0,00	12.000,00	(12.000,00)	0,00
1.1.1.1.02.001	1007	Fundo Fixo - Sede	0,00	4.000,00	(4.000,00)	0,00
1.1.1.1.02.002	1008	Fundo Fixo - Escritório CZS	0,00	4.000,00	(4.000,00)	0,00
1.1.1.1.02.004	1330	Fundo Fixo - Brasília	0,00	4.000,00	(4.000,00)	0,00
1.1.1.2	1009	BANCOS CONTA MOVIMENTO	468.788,79	87.027.553,38	(87.453.373,91)	42.968,26
1.1.1.2.01	1010	BANCO DO BRASIL S/A	15.286,58	72.855.835,49	(72.838.512,52)	32.609,55
1.1.1.2.01.001	1011	C/C 110.670-8 - Convênio Se	10.300,29	72.431.659,76	(72.419.030,51)	22.929,54
1.1.1.2.01.002	1600	C/C 103.760-9 - Receita Pro	4.986,29	424.175,73	(419.482,01)	9.680,01
1.1.1.2.02	1012	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	16.017,49	14.171.717,89	(14.184.033,69)	3.701,69
1.1.1.2.02.002	1605	C/C 0008-4 - Convênio Sebra	2.062,37	2.199.818,03	(2.200.129,18)	1.751,22
1.1.1.2.02.004	1607	C/C 2105-7 - Adicional SEBR	11.897,54	11.167.940,00	(11.178.187,63)	1.649,91
1.1.1.2.02.033	1446	C/C 2949-0 - Sebrae Constru	2.057,58	803.959,86	(805.716,88)	300,56
1.1.1.2.03	1014	OUTROS BANCOS	437.484,72	0,00	(430.827,70)	6.657,02
1.1.1.2.03.000	1015	Basa - C/C 71.026-0 - Recei	437.484,72	0,00	(430.827,70)	6.657,02
1.1.1.4	1022	APLICAÇÕES FINANCEIRAS EM F	6.447.001,82	21.985.819,92	(19.917.591,12)	8.515.230,62
1.1.1.4.01	1023	BANCO DO BRASIL S/A	731.346,41	6.782.128,56	(6.999.714,01)	513.760,96
1.1.1.4.01.002	1650	C/C 103760-9 - Renda Fixa 5	47.323,98	5.264,45	(961,90)	51.626,53
1.1.1.4.01.010	1920	C/C 110.670-8 - CP Corp 600	684.022,43	6.261.177,63	(6.899.467,90)	45.732,16
1.1.1.4.01.011	1331	C/C 103.760-9 - CP Corp 600	0,00	420.207,33	(3.805,06)	416.402,27
1.1.1.4.01.999	1257	(-) Provisão IRF - fundos	0,00	95.479,15	(95.479,15)	0,00
1.1.1.4.02	1025	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	5.715.655,41	15.203.691,36	(12.917.877,11)	8.001.469,66
1.1.1.4.02.002	1658	C/C 2105-7 - FI SEBRAE RF L	4.025.597,78	12.368.696,32	(10.342.545,30)	6.051.748,80
1.1.1.4.02.033	1801	C/C 0008-4 - FI SEBRAE RF L	374.213,00	1.231.819,46	(991.608,40)	614.424,06
1.1.1.4.02.034	1447	C/C 2949-0 - FI SEBRAE RF L	1.315.844,63	1.461.563,01	(1.442.110,84)	1.335.296,80
1.1.1.4.02.999	1258	(-)Provisão IRF - Fundos CA	0,00	141.612,57	(141.612,57)	0,00
1.1.1.5	1029	APLICAÇÕES FINANCEIRAS EM C	1.094.098,60	1.305.117,26	(697.783,47)	1.701.432,39
1.1.1.5.02	1032	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	635.770,68	771.600,56	(697.783,47)	709.587,77
1.1.1.5.02.001	1033	CEF - C/C 2949-0 - CDB FLEX	635.770,68	771.600,56	(697.783,47)	709.587,77
1.1.1.5.03	1034	OUTRO BANCOS	458.327,92	533.516,70	0,00	991.844,62
1.1.1.5.03.001	1035	Basa - C/C 71.026-0 - CDB S	458.327,92	533.516,70	0,00	991.844,62
1.1.1.9	1897	AJUSTE NA DISPONIBILIDADE	(929.685,00)	9.432.895,00	(10.039.252,00)	(1.536.042,00)
1.1.1.9.01	1898	CSN - AJUSTE NA DISPONIBILI	(929.685,00)	9.432.895,00	(10.039.252,00)	(1.536.042,00)
1.1.1.9.01.001	1899	Movimentação - CSN	(929.685,00)	9.432.895,00	(10.039.252,00)	(1.536.042,00)
1.1.2	1054	CRÉDITOS A RECEBER	43.243,36	438.098,76	(403.287,79)	78.054,33
1.1.2.1	1055	CLIENTES	40.816,25	378.219,80	(344.364,60)	74.671,45
1.1.2.1.01	1056	DUPLICATAS A RECEBER	40.816,25	378.219,80	(344.364,60)	74.671,45
1.1.2.1.01.001	1057	Clientes	40.816,25	378.219,80	(344.364,60)	74.671,45
1.1.2.2	1060	CHEQUES	0,00	11.620,00	(11.620,00)	0,00
1.1.2.2.01	1061	CHEQUES A APRESENTAR	0,00	11.620,00	(11.620,00)	0,00
1.1.2.2.01.001	1062	Cheques	0,00	11.620,00	(11.620,00)	0,00
1.1.2.3	1067	CARTÕES DE CRÉDITO	2.427,11	48.258,96	(47.303,19)	3.382,88
1.1.2.3.01	1068	CARTÕES DE CRÉDITO	2.427,11	48.258,96	(47.303,19)	3.382,88
1.1.2.3.01.001	1069	Visa	2.427,11	48.258,96	(47.303,19)	3.382,88
1.1.3	1073	OUTROS CRÉDITOS	142.708,30	2.213.083,51	(1.918.291,73)	437.500,08
1.1.3.2	1078	ADIANTAMENTOS CONCEDIDOS	120.201,78	2.124.720,49	(1.837.310,14)	407.612,13

CONTA	REDUZIDO	DESCRICAO	ANTERIOR	DEBITO	CREDITO	SALDO
=====						
1.1.3.2.01	1079	ADIANTAMENTOS A FUNCIONÁRIO	120.201,78	2.022.456,69	(1.735.046,34)	407.612,13
1.1.3.2.01.001	1080	Adiantamento 13º Salário	0,00	435.133,38	(435.133,38)	0,00
1.1.3.2.01.002	1077	Adiantamento de férias	120.201,78	1.574.335,40	(1.293.535,32)	401.001,86
1.1.3.2.01.004	1159	Adiantamento de FGTS	0,00	5.275,93	(5.275,93)	0,00
1.1.3.2.01.999	1082	Outros adiantamentos a func	0,00	7.711,98	(1.101,71)	6.610,27
1.1.3.2.02	1083	ADIANTAMENTOS PARA VIAGENS	0,00	4.000,00	(4.000,00)	0,00
1.1.3.2.02.001	1084	Adiantamentos de Viagens	0,00	4.000,00	(4.000,00)	0,00
1.1.3.2.03	1085	ADIANTAMENTOS A TERCEIROS	0,00	98.263,80	(98.263,80)	0,00
1.1.3.2.03.002	1087	Adiantamento a fornecedores	0,00	96.756,22	(96.756,22)	0,00
1.1.3.2.03.003	1088	Outros adiantamentos conced	0,00	1.507,58	(1.507,58)	0,00
1.1.3.4	1094	CRÉDITOS DIVERSOS	3.595,95	38.987,80	(32.924,35)	9.659,40
1.1.3.4.01	1095	IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES A	2.571,60	9.883,14	(2.795,34)	9.659,40
1.1.3.4.01.006	1101	INSS	0,00	513,01	0,00	513,01
1.1.3.4.01.007	1537	IMPOSTOS FEDERAIS A COMPENS	2.117,29	0,00	(2.117,29)	0,00
1.1.3.4.01.008	1802	PIS/COFINS/CSLL	454,31	1.489,67	(678,05)	1.265,93
1.1.3.4.01.009	1812	IRRF s/ salários	0,00	7.880,46	0,00	7.880,46
1.1.3.4.03	1105	VALORES A APROP. BENEF. A F	1.024,35	29.104,66	(30.129,01)	0,00
1.1.3.4.03.004	1109	Auxílio transporte	974,40	19.741,58	(20.715,98)	0,00
1.1.3.4.03.999	1251	Outros benefícios sociais	49,95	9.363,08	(9.413,03)	0,00
1.1.3.5	1116	OUTROS VALORES A RECEBER	18.910,57	49.375,22	(48.057,24)	20.228,55
1.1.3.5.01	1117	VALORES DIVERSOS	18.910,57	49.375,22	(48.057,24)	20.228,55
1.1.3.5.01.002	1119	Pessoal cedido a outras ins	15.110,65	16.397,78	(15.110,65)	16.397,78
1.1.3.5.01.005	1122	Outros Créditos a Receber	3.799,92	32.977,44	(32.946,59)	3.830,77
1.1.4	1127	CONTAS VINCULADAS	1.063.375,26	16.210.913,28	(15.354.941,68)	1.919.346,86
1.1.4.5	1878	RECURSOS VINCULADOS A CONVÊ	133.690,26	6.171.661,28	(5.922.046,68)	383.304,86
1.1.4.5.01	1879	CONTAS CORRENTES-VINCULADOS	1.009,37	4.394.011,81	(4.393.026,75)	1.994,43
1.1.4.5.01.005	1634	CEF - C/C 1797-1 - SEAP-PR/	1.009,37	132.783,96	(133.793,33)	0,00
1.1.4.5.01.011	1851	CEF C/C 4996-2 - Convênio S	0,00	20,30	(20,30)	0,00
1.1.4.5.01.012	1852	CEF- C/C 5379-0 - SECT	0,00	951.407,55	(949.897,90)	1.509,65
1.1.4.5.01.013	1892	CEF - C/C - 5.590-3 - Sebra	0,00	3.309.800,00	(3.309.315,22)	484,78
1.1.4.5.02	1889	APLICAÇÕES FINANCEIRAS-VINC	132.680,89	1.777.649,47	(1.529.019,93)	381.310,43
1.1.4.5.02.003	1705	CEF-C/P 365-9 - Convênio SE	132.680,89	43,83	(132.724,72)	0,00
1.1.4.5.02.010	1780	CEF - C/P 76.295-0 SECT	0,00	606.762,26	(384.905,45)	221.856,81
1.1.4.5.02.011	1891	CEF - C/P - 5.590-3 - Sebra	0,00	1.170.843,38	(1.011.389,76)	159.453,62
1.1.4.6	1900	CSN - CONTRIBUIÇÃO SOCIAL N	929.685,00	10.039.252,00	(9.432.895,00)	1.536.042,00
1.1.4.6.01	1901	CSN - MOVIMENTAÇÃO	929.685,00	10.039.252,00	(9.432.895,00)	1.536.042,00
1.1.4.6.01.001	1902	Movimentação - CSN	929.685,00	10.039.252,00	(9.432.895,00)	1.536.042,00
1.1.7	1994	LIBERAÇÃO DE CONVÊNIO	6.062,31	1.658.714,00	(117.859,51)	1.546.916,80
1.1.7.3	1945	LIBERAÇÃO DE CONVÊNIO EXERC	6.062,31	0,00	(4.459,51)	1.602,80
1.1.7.3.01	1946	LIBERAÇÃO DE CONVÊNIO EXERC	6.062,31	0,00	(4.459,51)	1.602,80
1.1.7.3.01.001	1947	Conv. SENAR/AC	4.459,51	0,00	(4.459,51)	0,00
1.1.7.3.01.003	1923	Conv. FAAO - Soc.Acreana de	1.602,80	0,00	0,00	1.602,80
1.1.7.4	1332	LIBERAÇÃO DE CONVÊNIO EXERC	0,00	1.658.714,00	(113.400,00)	1.545.314,00
1.1.7.4.01	1333	LIBERAÇÃO DE CONVÊNIO EXERC	0,00	1.658.714,00	(113.400,00)	1.545.314,00
1.1.7.4.01.001	1334	Conv. Instituto Dom Moacir	0,00	113.400,00	(113.400,00)	0,00
1.1.7.4.01.002	1335	Conv. 05/2015 - SEAPROF	0,00	802.980,00	0,00	802.980,00
1.1.7.4.01.003	1336	Conv. SEBRAE/JUCEMG	0,00	556.610,00	0,00	556.610,00
1.1.7.4.01.004	1337	Conv. SEDENS	0,00	150.800,00	0,00	150.800,00
1.1.7.4.01.005	1338	Conv. FAAO	0,00	34.924,00	0,00	34.924,00
1.1.9	1152	TRANSAÇÕES DO SISTEMA SEBRA	39.024,19	30.891.066,32	(30.609.351,51)	320.739,00
1.1.9.2	1160	CRÉDITOS DOS AGENTES	39.024,19	30.891.066,32	(30.609.351,51)	320.739,00
1.1.9.2.01	1161	CONTRIBUIÇÃO SOCIAL A RECEB	39.024,19	30.891.066,32	(30.609.351,51)	320.739,00
1.1.9.2.01.001	1162	Recursos CSN a Receber	0,00	612.131,00	(291.392,00)	320.739,00
1.1.9.2.01.002	1512	Recursos Ordinários a Receb	0,00	30.198.410,00	(30.198.410,00)	0,00
1.1.9.2.01.028	1948	CSO - Ressarcimento à Receb	39.024,19	80.525,32	(119.549,51)	0,00

CONTA	REDUZIDO	DESCRICAO	ANTERIOR	DEBITO	CREDITO	SALDO
=====						
1.2	1165	ATIVO NÃO CIRCULANTE	12.884.412,07	35.109.058,13	(34.196.169,10)	13.797.301,10
1.2.1	1166	REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	4.860.513,18	34.249.316,09	(33.862.042,33)	5.247.786,94
1.2.1.3	1182	APLICAÇÕES DE LONGO PRAZO	4.860.513,18	34.249.316,09	(33.862.042,33)	5.247.786,94
1.2.1.3.03	1800	BANCO DO BRASIL S/A - LONGO	4.860.513,18	26.057.925,51	(25.670.651,75)	5.247.786,94
1.2.1.3.03.001	1880	C/C 110.670-8 - RF LP COR	4.860.513,18	26.057.925,51	(25.670.651,75)	5.247.786,94
1.2.1.3.04	1888	CAIXA ECONOMICA FEDERAL - L	0,00	8.191.390,58	(8.191.390,58)	0,00
1.2.1.3.04.001	1887	C/C 2105-7 - CAIXA FI SEBRA	0,00	6.098.588,60	(6.098.588,60)	0,00
1.2.1.3.04.002	1886	C/C 0008-4 - CAIXA FI SEBRA	0,00	682.337,22	(682.337,22)	0,00
1.2.1.3.04.003	1885	C/C 2949-0 - CAIXA FI SEBRA	0,00	1.339.869,20	(1.339.869,20)	0,00
1.2.1.3.04.004	1884	(-) Provisão IRF - Fundo	0,00	70.595,56	(70.595,56)	0,00
1.2.3	1737	IMOBILIZADO	8.023.898,89	859.742,04	(334.126,77)	8.549.514,16
1.2.3.1	1203	IMOBILIZAÇÕES TANGÍVEIS	8.023.898,89	859.742,04	(334.126,77)	8.549.514,16
1.2.3.1.01	1204	BENS IMÓVEIS	7.392.015,16	214.133,67	(45.956,04)	7.560.192,79
1.2.3.1.01.001	1205	Terrenos	176.930,77	0,00	0,00	176.930,77
1.2.3.1.01.002	1206	Edificações	1.039.638,31	0,00	0,00	1.039.638,31
1.2.3.1.01.003	1207	Obras em andamento	6.949.457,21	214.133,67	0,00	7.163.590,88
1.2.3.1.01.004	1208	Edificações - Terceiros FIN	109.261,90	0,00	0,00	109.261,90
1.2.3.1.01.900	1200	(-) Deprec acumulada edific	(852.618,69)	0,00	(41.585,52)	(894.204,21)
1.2.3.1.01.901	1201	(-) Depr. Acum. Edificações	(30.654,34)	0,00	(4.370,52)	(35.024,86)
1.2.3.1.02	1209	BENS MÓVEIS	631.883,73	645.608,37	(288.170,73)	989.321,37
1.2.3.1.02.001	1210	Móveis e utensílios	269.038,61	49.236,01	0,00	318.274,62
1.2.3.1.02.002	1211	Veículos e acessórios	303.870,00	0,00	(39.000,00)	264.870,00
1.2.3.1.02.003	1212	Máquinas aparelhos e equipa	390.948,77	27.256,00	0,00	418.204,77
1.2.3.1.02.004	1213	Equipamento de informática	964.258,10	110.208,00	0,00	1.074.466,10
1.2.3.1.02.005	1214	Outros Bens Móveis	2.500,00	0,00	0,00	2.500,00
1.2.3.1.02.006	1215	Aquisições em andamento	0,00	419.900,00	0,00	419.900,00
1.2.3.1.02.007	1216	Equipamentos de Comunicação	62.076,22	0,00	0,00	62.076,22
1.2.3.1.02.900	1742	(-) Deprec acumulada móveis	(200.207,71)	8,36	(17.551,09)	(217.750,44)
1.2.3.1.02.901	1743	(-) Deprec acumulada veícul	(175.440,10)	39.000,00	(29.244,00)	(165.684,10)
1.2.3.1.02.902	1744	(-) Deprec acumulada máq.ap	(212.070,11)	0,00	(36.191,77)	(248.261,88)
1.2.3.1.02.903	1745	(-) Deprec acumulada equipa	(741.471,81)	0,00	(160.547,69)	(902.019,50)
1.2.3.1.02.904	1746	(-) Deprec. Acumul. Outros	(674,20)	0,00	(249,96)	(924,16)
1.2.3.1.02.905	1747	(-) Deprec. acumul Equip. C	(30.944,04)	0,00	(5.386,22)	(36.330,26)
1.2.4	1183	INTANGIVEL	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.4.1	1222	IMOBILIZAÇÕES INTANGÍVEIS	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.4.1.02	1229	OUTRAS IMOBILIZAÇÕES INTANG	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.4.1.02.002	1231	Sistemas aplicativos/softwa	30.830,00	0,00	0,00	30.830,00
1.2.4.1.02.900	1758	(-) Amort. Acumulada Sist.	(30.830,00)	0,00	0,00	(30.830,00)
1.9	1244	ATIVO COMPENSADO	9.665.486,14	6.661.813,60	(10.697.503,56)	5.629.796,18
1.9.3	1421	CONVÊNIOS	120.257,42	113.400,00	(117.947,42)	115.710,00
1.9.3.1	1422	CONVÊNIOS ASSINADOS	120.257,42	113.400,00	(117.947,42)	115.710,00
1.9.3.1.05	1464	CONVÊNIOS ASSINADOS DE 2013	120.257,42	0,00	(4.547,42)	115.710,00
1.9.3.1.05.001	1465	Cv. nº 001/2013 - SENAR/AC	4.547,42	0,00	(4.547,42)	0,00
1.9.3.1.05.002	1466	Cv. nº 003/2013 - FAAO	115.710,00	0,00	0,00	115.710,00
1.9.3.1.06	1470	CONVÊNIOS ASSINADOS DE 2015	0,00	113.400,00	(113.400,00)	0,00
1.9.3.1.06.001	1471	Cv. nº 001/2015 - Instituto	0,00	113.400,00	(113.400,00)	0,00
1.9.5	5000	ACOMPANHAMENTO ORÇAMENTARIO	7.757.457,92	3.400.375,09	(8.791.785,34)	2.366.047,67
1.9.5.2	5007	INVESTIMENTO/IMOBILIZADO	1.485.474,36	820.733,67	(1.485.474,36)	820.733,67
1.9.5.2.02	5011	BENS IMÓVEIS	1.255.402,91	214.133,67	(1.255.402,91)	214.133,67
1.9.5.2.02.003	5014	Obras em Andamento	1.255.402,91	214.133,67	(1.255.402,91)	214.133,67
1.9.5.2.03	5015	BENS MÓVEIS	230.071,45	606.600,00	(230.071,45)	606.600,00
1.9.5.2.03.001	5016	Móveis e Utensílios	448,08	49.236,00	(448,08)	49.236,00
1.9.5.2.03.002	5017	Veículos e Acessórios	146.220,00	0,00	(146.220,00)	0,00
1.9.5.2.03.003	5018	Máquinas, Aparelhos e Equip	35.055,00	27.256,00	(35.055,00)	27.256,00
1.9.5.2.03.004	5019	Equipamentos de Informática	48.348,37	110.208,00	(48.348,37)	110.208,00
1.9.5.2.03.006	5021	Aquisições em andamento	0,00	419.900,00	0,00	419.900,00

CONTA	REDUZIDO	DESCRICAO	ANTERIOR	DEBITO	CREDITO	SALDO
=====						
1.9.5.5	5070	AMORTIZAÇÃO PROG C NACIONAL	6.265.921,25	0,00	(6.265.921,25)	0,00
1.9.5.5.01	5071	AMORT PROG C SEBRAE/NA (US	6.265.921,25	0,00	(6.265.921,25)	0,00
1.9.5.5.01.001	5072	Amort. Pro Saneamento, PDI,	6.265.921,25	0,00	(6.265.921,25)	0,00
1.9.5.7	5083	COMPENSAÇÃO DE VALORES ADIA	6.062,31	2.579.641,42	(1.040.389,73)	1.545.314,00
1.9.5.7.01	5084	COMPENSAÇÃO DE VALORES ADIA	6.062,31	2.579.641,42	(1.040.389,73)	1.545.314,00
1.9.5.7.01.001	5085	Liberações de Convênios	4.459,51	1.663.261,42	(122.406,93)	1.545.314,00
1.9.5.7.01.004	5091	Liberações para Convênios -	1.602,80	0,00	(1.602,80)	0,00
1.9.5.7.01.005	5092	Liberações para Convênios -	0,00	113.400,00	(113.400,00)	0,00
1.9.5.7.01.006	5093	Liberações para Convênio SE	0,00	802.980,00	(802.980,00)	0,00
1.9.6	5046	RECEITA ORÇAMENTARIA	1.787.770,80	4.459,51	(1.787.770,80)	4.459,51
1.9.6.1	5047	RECEITA ORÇAMENTARIA	1.787.770,80	0,00	(1.787.770,80)	0,00
1.9.6.1.02	5073	RECEBIMENTO EMPRÉSTIVO (SE	1.787.770,80	0,00	(1.787.770,80)	0,00
1.9.6.1.02.001	5074	Receb emp. saneam, PDI e im	1.787.770,80	0,00	(1.787.770,80)	0,00
1.9.6.7	5087	RECUPERAÇÕES DE CONVÊNIOS	0,00	4.459,51	0,00	4.459,51
1.9.6.7.01	5088	RECUPERAÇÕES DE CONVÊNIOS	0,00	4.459,51	0,00	4.459,51
1.9.6.7.01.001	5089	Recuperações de Convênios	0,00	4.459,51	0,00	4.459,51
1.9.8	5100	Acompanham. Orçamentário at	0,00	3.143.579,00	0,00	3.143.579,00
1.9.8.1	5101	Acompanhamento Atos Potenci	0,00	3.143.579,00	0,00	3.143.579,00
1.9.8.1.01	5102	Acompanham. Atos Potenciais	0,00	3.143.579,00	0,00	3.143.579,00
1.9.8.1.01.001	5103	Atos Potenciais SEBRAE/AC -	0,00	3.143.579,00	0,00	3.143.579,00
2	2000	PASSIVO	(30.924.515,84)	73.525.541,42	(71.326.159,49)	(28.725.133,91)
2.1	2001	PASSIVO CIRCULANTE	(4.017.348,40)	55.663.050,53	(57.509.346,10)	(5.863.643,97)
2.1.1	2002	OBRIGAÇÕES A CURTO PRAZO	(626.904,41)	14.913.449,38	(15.118.081,50)	(831.536,53)
2.1.1.2	2007	REMUNERAÇÃO A PAGAR	0,00	6.904.047,87	(6.904.047,87)	0,00
2.1.1.2.01	2008	REMUNERAÇÃO A PAGAR	0,00	6.904.047,87	(6.904.047,87)	0,00
2.1.1.2.01.001	2009	Salários e proventos a paga	0,00	6.904.047,87	(6.904.047,87)	0,00
2.1.1.3	2010	ENCARGOS SOCIAIS	(322.769,97)	4.085.552,78	(4.141.443,88)	(378.661,07)
2.1.1.3.01	2011	ENCARGOS SOCIAIS A RECOLHER	(322.769,97)	4.085.552,78	(4.141.443,88)	(378.661,07)
2.1.1.3.01.001	2012	INSS a Recolher s/ Salários	(208.597,28)	2.971.114,32	(2.994.961,84)	(232.444,80)
2.1.1.3.01.002	2013	FGTS a Recolher	(83.378,17)	846.422,80	(859.398,10)	(96.353,47)
2.1.1.3.01.004	2035	INSS a Recolher s/ Serv. Te	(30.794,52)	268.015,66	(287.083,94)	(49.862,80)
2.1.1.4	2015	CONSIGNAÇÕES DA FOLHA DE PA	(22.067,45)	1.711.061,71	(1.688.994,26)	0,00
2.1.1.4.01	2016	CONSIGNAÇÕES A PAGAR	(22.067,45)	1.711.061,71	(1.688.994,26)	0,00
2.1.1.4.01.001	2017	Pensão alimentícia	0,00	55.968,88	(55.968,88)	0,00
2.1.1.4.01.002	2018	Empréstimos SEBRAEPREV	0,00	317.657,61	(317.657,61)	0,00
2.1.1.4.01.003	2019	Empréstimos CEF	(22.067,45)	281.026,74	(258.959,29)	0,00
2.1.1.4.01.004	2036	Vale Transporte	0,00	141,29	(141,29)	0,00
2.1.1.4.01.005	2037	Sindicatos e associações	0,00	293.704,70	(293.704,70)	0,00
2.1.1.4.01.006	2038	Previdência Privada	0,00	759.363,35	(759.363,35)	0,00
2.1.1.4.01.010	2070	Programa Qualidade de Vida	0,00	3.199,14	(3.199,14)	0,00
2.1.1.5	2022	OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	(282.066,99)	2.212.787,02	(2.383.595,49)	(452.875,46)
2.1.1.5.01	2023	OBRIGAÇÕES FISCAIS A RECOLH	(282.066,99)	2.212.787,02	(2.383.595,49)	(452.875,46)
2.1.1.5.01.001	2024	IRRF S/ Salários a recolher	(156.746,70)	1.139.774,13	(1.182.364,13)	(199.336,70)
2.1.1.5.01.002	2025	IRRF S/ serviços PF a recol	(13.888,74)	129.035,03	(221.112,84)	(105.966,55)
2.1.1.5.01.003	2026	IRRF S/ serviços PJ a recol	(6.386,35)	44.066,63	(49.369,15)	(11.688,87)
2.1.1.5.01.004	2027	IRRF S/ Serviços de Cooper	(762,60)	6.514,32	(7.077,60)	(1.325,88)
2.1.1.5.01.005	2028	ISS S/ serviços PF a recolh	(36,50)	119,50	(83,00)	0,00
2.1.1.5.01.007	2072	INSS retido s/ serviços PF	(8.452,44)	67.889,34	(67.159,01)	(7.722,11)
2.1.1.5.01.008	2030	INSS retido S/ serviços PJ	(23.298,59)	204.414,97	(206.778,77)	(25.662,39)
2.1.1.5.01.009	2031	PIS/COFINS/CSLL Ret S/serv.	(20.972,27)	160.559,16	(180.162,13)	(40.575,24)
2.1.1.5.01.010	2032	PIS a recolher	(13.401,17)	98.205,91	(100.460,69)	(15.655,95)
2.1.1.5.01.014	2621	ISS S/ serviços PJ a recolh	(38.121,63)	362.208,03	(369.028,17)	(44.941,77)
2.1.2	2033	OBRIGAÇÕES COM CONVÊNIOS E	(97.589,48)	993.187,87	(987.247,77)	(91.649,38)

CONTA	REDUZIDO	DESCRICAO	ANTERIOR	DEBITO	CREDITO	SALDO
=====						
2.1.2.1	2034	VALORES COMPROVAR C/ENTIDADE	(97.589,48)	993.187,87	(987.247,77)	(91.649,38)
2.1.2.1.36	2490	CONVÊNIO SEAP-PR/SEBRAE	(96.186,56)	96.230,39	(43,83)	0,00
2.1.2.1.36.001	2491	(+) C/C 1797-1 - Recurso Con	(563.256,00)	0,00	0,00	(563.256,00)
2.1.2.1.36.002	2492	(+) C/C 365-9 - Rendimento	(66.076,34)	0,00	(43,83)	(66.120,17)
2.1.2.1.36.003	2493	(-) C/C 1797-1 - Efetivação	518.549,98	96.220,53	0,00	614.770,51
2.1.2.1.36.004	2494	(-) Desp. Financeira	14.866,95	9,86	0,00	14.876,81
2.1.2.1.36.005	2998	(+) C/C 1797-1 - Recursos C	(271,15)	0,00	0,00	(271,15)
2.1.2.1.38	2871	MCT/SEBRAE/FINEP	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.2.1.38.001	2872	(+) C/C 73009-0 - Rec. Conv	(523.255,78)	0,00	0,00	(523.255,78)
2.1.2.1.38.002	2873	(+) C/C 73009-0 - Rendiment	(20.388,75)	0,00	0,00	(20.388,75)
2.1.2.1.38.003	2874	(-) C/C 73009-0 - Efetivaçã	539.506,58	0,00	0,00	539.506,58
2.1.2.1.38.004	2875	(-) C/C 73009-0 Desp. Finan	4.137,95	0,00	0,00	4.137,95
2.1.2.1.39	2876	MCT/SEBRAE/FINEP/NA	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.2.1.39.001	2877	(+) C/C 73010-4 - Rec. Conv	(523.255,78)	0,00	0,00	(523.255,78)
2.1.2.1.39.002	2878	(+) C/C 73010-4 - Rendiment	(26.506,82)	0,00	0,00	(26.506,82)
2.1.2.1.39.003	2879	(-) C/C 73010-4 - Efetivaçã	544.401,03	0,00	0,00	544.401,03
2.1.2.1.39.004	2880	(-) C/C 73010-4 - Desp. Fin	5.361,57	0,00	0,00	5.361,57
2.1.2.1.40	2970	SEAP/SEAPROF 01/11- EXPOACR	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.2.1.40.001	2971	(+) C/C 2970-8 - Rec.Conv.E	(6.178.000,00)	0,00	0,00	(6.178.000,00)
2.1.2.1.40.002	2972	(+) C/P 42.743-3 - Rendimen	(95,26)	0,00	0,00	(95,26)
2.1.2.1.40.003	2973	(-) C/C 2970-8 - Efetivação	6.178.095,26	0,00	0,00	6.178.095,26
2.1.2.1.41	2990	SEAP 02/2014 - EXPOACRE	(1.402,92)	1.402,92	0,00	0,00
2.1.2.1.41.001	2991	(+) C/C 4996-2 - Rec. Conv.	(650.000,00)	0,00	0,00	(650.000,00)
2.1.2.1.41.002	2992	(+) C/C 4996-2 - Rendimento	(6.545,72)	0,00	0,00	(6.545,72)
2.1.2.1.41.003	2993	(-) C/C 4996-2 - Efetivação	655.142,80	1.402,92	0,00	656.545,72
2.1.2.1.42	2995	Convênio SECT	0,00	158.662,80	(240.360,56)	(81.697,76)
2.1.2.1.42.001	2996	(+)C/C 5379-0 - Rec. Conv.	0,00	0,00	(200.000,00)	(200.000,00)
2.1.2.1.42.002	2997	(+) C/P 76.295-0 - Rendimen	0,00	0,00	(40.360,56)	(40.360,56)
2.1.2.1.42.003	2999	(-) C/C 5379-0 - Efetivação	0,00	158.662,80	0,00	158.662,80
2.1.2.1.43	2936	SEAP 01/2015 - FEIRAS/EVENT	0,00	736.891,76	(746.843,38)	(9.951,62)
2.1.2.1.43.001	2937	(+) C/C 5590-3 - Rec. Conv.	0,00	0,00	(746.000,00)	(746.000,00)
2.1.2.1.43.002	2938	(+) C/C 5590-3 - Rendimento	0,00	0,00	(843,38)	(843,38)
2.1.2.1.43.003	2939	(-) C/C 5590-3 - Efetivação	0,00	736.702,00	0,00	736.702,00
2.1.2.1.43.004	2835	(-) C/C 5590-3 - Despesa Fi	0,00	189,76	0,00	189,76
2.1.3	2043	CONTAS A PAGAR	(11.385,95)	24.713.504,28	(25.404.507,37)	(702.389,04)
2.1.3.1	2044	FORNECEDORES	(11.162,65)	22.803.903,18	(23.492.051,13)	(699.310,60)
2.1.3.1.01	2045	FORNECEDORES	(11.162,65)	22.803.903,18	(23.492.051,13)	(699.310,60)
2.1.3.1.01.001	2046	Fornecedores	(11.162,65)	22.803.903,18	(23.492.051,13)	(699.310,60)
2.1.3.2	2047	OUTRAS OBRIGAÇÕES	(223,30)	1.909.601,10	(1.912.456,24)	(3.078,44)
2.1.3.2.01	2048	ADIANTAMENTO DE CLIENTES	0,00	75,00	(280,00)	(205,00)
2.1.3.2.01.001	2164	Adiantamento de Clientes	0,00	75,00	(280,00)	(205,00)
2.1.3.2.03	2050	OUTRAS OBRIGAÇÕES	(223,30)	1.909.526,10	(1.912.176,24)	(2.873,44)
2.1.3.2.03.001	2166	Depósitos Bancários não Ide	0,00	3.080,00	(5.953,44)	(2.873,44)
2.1.3.2.03.003	2524	Diárias a pagar	(223,30)	1.906.446,10	(1.906.222,80)	0,00
2.1.4	2051	PROVISÕES	(2.351.783,56)	3.389.001,00	(3.418.505,46)	(2.381.288,02)
2.1.4.1	2052	PROVISÕES S/FOLHA PAGAMENTO	(1.426.048,97)	2.452.338,98	(2.720.741,11)	(1.694.451,10)
2.1.4.1.01	2053	PROVISÃO P/ FÉRIAS E ENCARG	(1.426.048,97)	1.368.132,39	(1.636.534,52)	(1.694.451,10)
2.1.4.1.01.001	2054	Férias	(1.080.109,01)	1.026.197,80	(1.237.062,57)	(1.290.973,78)
2.1.4.1.01.002	2055	INSS S/ férias	(249.218,51)	247.883,29	(288.541,71)	(289.876,93)
2.1.4.1.01.003	2056	FGTS S/ férias	(85.927,59)	83.636,67	(98.559,53)	(100.850,45)
2.1.4.1.01.005	2058	PIS s/ Férias	(10.793,86)	10.414,63	(12.370,71)	(12.749,94)
2.1.4.1.02	2119	PROVISÃO P/ 13º SALÁRIO E E	0,00	1.084.206,59	(1.084.206,59)	0,00
2.1.4.1.02.001	2120	13º Salário	0,00	823.478,83	(823.478,83)	0,00
2.1.4.1.02.002	2121	INSS S/ 13º Salário	0,00	187.830,98	(187.830,98)	0,00
2.1.4.1.02.003	2122	FGTS S/ 13º Salário	0,00	64.877,63	(64.877,63)	0,00
2.1.4.1.02.005	2124	PIS S/ 13º Salário	0,00	8.019,15	(8.019,15)	0,00
2.1.4.2	2059	OUTRAS PROVISÕES	(925.734,59)	936.662,02	(697.764,35)	(686.836,92)

CONTA	REDUZIDO	DESCRICAO	ANTERIOR	DEBITO	CREDITO	SALDO
=====						
2.1.4.2.01	2060	PROVISÃO P/RISCOS FISCAIS E	(925.734,59)	936.662,02	(697.764,35)	(686.836,92)
2.1.4.2.01.005	2065	Provisão para Remuneração V	(925.734,59)	936.662,02	(697.764,35)	(686.836,92)
2.1.9	2067	TRANSAÇÕES DO SISTEMA SEBRA	(929.685,00)	11.653.908,00	(12.581.004,00)	(1.856.781,00)
2.1.9.1	2068	VALORES A PAGAR AO SEBRAE N	(929.685,00)	11.653.908,00	(12.581.004,00)	(1.856.781,00)
2.1.9.1.04	2623	CSN A COMPROVAR/DEVOLVER	(929.685,00)	11.653.908,00	(12.581.004,00)	(1.856.781,00)
2.1.9.1.04.001	2624	CSN a comprovar	0,00	10.724.223,00	(10.724.223,00)	0,00
2.1.9.1.04.002	2625	CSN a devolver	(929.685,00)	929.685,00	(1.856.781,00)	(1.856.781,00)
2.2	2080	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	(9.987,54)	10.493,50	(505,96)	0,00
2.2.2	2084	PROVISÕES	(9.987,54)	10.493,50	(505,96)	0,00
2.2.2.1	2085	PROVISÕES DE LONGO PRAZO	(9.987,54)	10.493,50	(505,96)	0,00
2.2.2.1.01	2086	PROVISÃO P/ RISCOS FISCAIS	(9.987,54)	10.493,50	(505,96)	0,00
2.2.2.1.01.004	2090	Passivo atuarial S/Previd.	(9.987,54)	10.493,50	(505,96)	0,00
2.4	2100	PATRIMÔNIO SOCIAL	(17.231.693,76)	7.006.169,83	(7.006.169,83)	(17.231.693,76)
2.4.1	2101	VARIAÇÃO PATRIMONIAL	(17.231.693,76)	7.006.169,83	(7.006.169,83)	(17.231.693,76)
2.4.1.1	2102	RESULTADO SOCIAL	(17.231.693,76)	7.006.169,83	(7.006.169,83)	(17.231.693,76)
2.4.1.1.01	2103	RESULTADO SOCIAL	(17.231.693,76)	7.006.169,83	(7.006.169,83)	(17.231.693,76)
2.4.1.1.01.001	2104	Patrimônio Social	(10.225.523,93)	0,00	(7.006.169,83)	(17.231.693,76)
2.4.1.1.01.002	2105	Superávit ou déficit do exer	(7.006.169,83)	7.006.169,83	0,00	0,00
2.9	2111	PASSIVO COMPENSADO	(9.665.486,14)	10.845.827,56	(6.810.137,60)	(5.629.796,18)
2.9.3	2700	EXECUÇÃO DE CONVÊNIOS	(120.257,42)	266.271,42	(261.724,00)	(115.710,00)
2.9.3.1	2701	CONVÊNIOS A LIBERAR	(34.924,00)	148.324,00	(113.400,00)	0,00
2.9.3.1.05	2749	CONVÊNIOS A LIBERAR DE 2013	(34.924,00)	34.924,00	0,00	0,00
2.9.3.1.05.002	2806	Cv. 03/2013 - FAAO	(34.924,00)	34.924,00	0,00	0,00
2.9.3.1.07	2815	CONVÊNIOS A LIBERAR DE 2015	0,00	113.400,00	(113.400,00)	0,00
2.9.3.1.07.001	2817	Cv. nº 01/2015 - INSTITUTO	0,00	113.400,00	(113.400,00)	0,00
2.9.3.2	2901	CONVÊNIOS LIBERADOS A EXECU	(6.150,22)	117.947,42	(148.324,00)	(36.526,80)
2.9.3.2.05	2802	CONVÊNIOS LIBERADOS A EXECU	(6.150,22)	4.547,42	(34.924,00)	(36.526,80)
2.9.3.2.05.001	2803	Cv. nº 001/2013 - SENAR/AC	(4.547,42)	4.547,42	0,00	0,00
2.9.3.2.05.002	2807	Cv. nº 003/2013 - FAAO	(1.602,80)	0,00	(34.924,00)	(36.526,80)
2.9.3.2.07	2816	CONVÊNIOS LIBERADOS A EXECU	0,00	113.400,00	(113.400,00)	0,00
2.9.3.2.07.001	2818	Cv. nº 01/2015 - INSTITUTO	0,00	113.400,00	(113.400,00)	0,00
2.9.3.3	2917	VALORES COMPROVADOS A APROV	(79.183,20)	0,00	0,00	(79.183,20)
2.9.3.3.05	2804	CONVÊNIOS COMPROVADOS A EXE	(79.183,20)	0,00	0,00	(79.183,20)
2.9.3.3.05.002	2808	Cv. nº 003/2013 - FAAO	(79.183,20)	0,00	0,00	(79.183,20)
2.9.5	6000	ACOMPANHAMENTO ORÇAMENTARIO	(7.757.457,92)	8.791.785,34	(3.400.375,09)	(2.366.047,67)
2.9.5.2	6007	INVESTIMENTO/IMOBILIZADO	(1.485.474,36)	1.485.474,36	(820.733,67)	(820.733,67)
2.9.5.2.02	6011	BENS IMÓVEIS	(1.255.402,91)	1.255.402,91	(214.133,67)	(214.133,67)
2.9.5.2.02.003	6014	Obras em Andamento	(1.255.402,91)	1.255.402,91	(214.133,67)	(214.133,67)
2.9.5.2.03	6015	BENS MÓVEIS	(230.071,45)	230.071,45	(606.600,00)	(606.600,00)
2.9.5.2.03.001	6016	Móveis e Utensílios	(448,08)	448,08	(49.236,00)	(49.236,00)
2.9.5.2.03.002	6017	Veículos e Acessórios	(146.220,00)	146.220,00	0,00	0,00
2.9.5.2.03.003	6018	Maquinas, Aparelhos e Equip	(35.055,00)	35.055,00	(27.256,00)	(27.256,00)
2.9.5.2.03.004	6019	Equipamentos de Informática	(48.348,37)	48.348,37	(110.208,00)	(110.208,00)
2.9.5.2.03.006	6021	Aquisições em Andamento	0,00	0,00	(419.900,00)	(419.900,00)
2.9.5.5	6070	AMORTIZAÇÃO PROG C NACIONAL	(6.265.921,25)	6.265.921,25	0,00	0,00
2.9.5.5.01	6071	AMORT PROG C SEBRAE/NA (US	(6.265.921,25)	6.265.921,25	0,00	0,00
2.9.5.5.01.001	6072	Amort. Pro Saneamento, PDI,	(6.265.921,25)	6.265.921,25	0,00	0,00
2.9.5.7	6083	COMPENSAÇÃO DE VALORES ADIA	(6.062,31)	1.040.389,73	(2.579.641,42)	(1.545.314,00)

CONTA	REDUZIDO	DESCRICAO	ANTERIOR	DEBITO	CREDITO	SALDO
=====						
2.9.5.7.01	6084	COMPENSAÇÃO DE VALORES ADIA	(6.062,31)	1.040.389,73	(2.579.641,42)	(1.545.314,00)
2.9.5.7.01.001	6085	Liberações de Convênios	(4.459,51)	122.406,93	(1.663.261,42)	(1.545.314,00)
2.9.5.7.01.004	6091	Liberações para Convênios -	(1.602,80)	1.602,80	0,00	0,00
2.9.5.7.01.005	6092	Liberações para Convênios -	0,00	113.400,00	(113.400,00)	0,00
2.9.5.7.01.006	6093	Liberações para Convênio SE	0,00	802.980,00	(802.980,00)	0,00
2.9.6	6046	RECEITA ORÇAMENTARIA	(1.787.770,80)	1.787.770,80	(4.459,51)	(4.459,51)
2.9.6.1	6047	RECEITA ORÇAMENTARIA	(1.787.770,80)	1.787.770,80	0,00	0,00
2.9.6.1.02	6073	RECEBIMENTO EMPRÉSTIMOS	(1.787.770,80)	1.787.770,80	0,00	0,00
2.9.6.1.02.001	6074	Rec emp Saneamento, PDI, Im	(1.787.770,80)	1.787.770,80	0,00	0,00
2.9.6.7	6087	RECUPERAÇÕES DE CONVÊNIOS	0,00	0,00	(4.459,51)	(4.459,51)
2.9.6.7.01	6088	RECUPERAÇÕES DE CONVÊNIOS	0,00	0,00	(4.459,51)	(4.459,51)
2.9.6.7.01.001	6089	Recuperações de Convênios	0,00	0,00	(4.459,51)	(4.459,51)
2.9.8	6100	Acompanham. Orçamentário At	0,00	0,00	(3.143.579,00)	(3.143.579,00)
2.9.8.1	6101	Acompanhamento Atos Potenci	0,00	0,00	(3.143.579,00)	(3.143.579,00)
2.9.8.1.01	6102	Acompanham. Atos Potenciais	0,00	0,00	(3.143.579,00)	(3.143.579,00)
2.9.8.1.01.001	6103	Atos Potenciais SEBRAE/AC -	0,00	0,00	(3.143.579,00)	(3.143.579,00)
3	3000	DESPESAS	0,00	40.142.724,25	(679.252,02)	39.463.472,23
3.1	3001	DESPESAS OPERACIONAIS	0,00	40.142.724,25	(679.252,02)	39.463.472,23
3.1.1	3002	PESSOAL, ENCARGOS E BENEFÍC	0,00	17.352.789,57	(219.533,16)	17.133.256,41
3.1.1.1	3003	PESSOAL	0,00	11.135.676,75	(84.018,33)	11.051.658,42
3.1.1.1.01	3004	SALÁRIOS E PROVENTOS	0,00	9.022.267,59	(6.254,97)	9.016.012,62
3.1.1.1.01.001	3005	Ordenados e salários	0,00	6.506.933,96	(6.254,97)	6.500.678,99
3.1.1.1.01.002	3006	Gratificações	0,00	649.896,11	0,00	649.896,11
3.1.1.1.01.003	3007	Salários da diretoria execu	0,00	473.689,91	0,00	473.689,91
3.1.1.1.01.005	3009	Adicionais	0,00	693.983,26	0,00	693.983,26
3.1.1.1.01.008	3784	Remuneração Variável	0,00	697.764,35	0,00	697.764,35
3.1.1.1.02	3011	13º SALÁRIO	0,00	823.478,83	(5.845,12)	817.633,71
3.1.1.1.02.001	3012	13º Salário provisionado	0,00	823.478,83	(5.845,12)	817.633,71
3.1.1.1.03	3016	FÉRIAS	0,00	1.244.012,60	(71.918,24)	1.172.094,36
3.1.1.1.03.001	3017	Férias provisionadas	0,00	1.244.012,60	(71.918,24)	1.172.094,36
3.1.1.1.04	3021	OUTROS GASTOS COM PESSOAL	0,00	45.917,73	0,00	45.917,73
3.1.1.1.04.001	3022	Indenizações trabalhistas	0,00	45.917,73	0,00	45.917,73
3.1.1.2	3024	ENCARGOS SOCIAIS	0,00	3.313.874,79	(135.514,83)	3.178.359,96
3.1.1.2.01	3025	ENCARGOS TRABALHISTAS	0,00	3.313.874,79	(135.514,83)	3.178.359,96
3.1.1.2.01.001	3026	INSS	0,00	1.996.480,98	(84.046,09)	1.912.434,89
3.1.1.2.01.002	3013	INSS S/ 13º Salário	0,00	183.087,37	(1.385,29)	181.702,08
3.1.1.2.01.003	3018	INSS S/ Férias	0,00	288.541,71	(17.044,59)	271.497,12
3.1.1.2.01.004	3027	FGTS	0,00	682.327,57	(26.854,83)	655.472,74
3.1.1.2.01.005	3014	FGTS S/ 13º salário	0,00	64.877,63	(467,61)	64.410,02
3.1.1.2.01.006	3019	FGTS S/ Férias	0,00	98.559,53	(5.716,42)	92.843,11
3.1.1.3	3029	BENEFÍCIOS SOCIAIS	0,00	2.903.238,03	0,00	2.903.238,03
3.1.1.3.01	3030	BENEFÍCIOS	0,00	2.903.238,03	0,00	2.903.238,03
3.1.1.3.01.001	3031	Assistência médica e odonto	0,00	1.176.567,42	0,00	1.176.567,42
3.1.1.3.01.002	3032	Auxílio alimentação	0,00	1.259.626,36	0,00	1.259.626,36
3.1.1.3.01.003	3033	Seguro de vida em grupo	0,00	37.042,62	0,00	37.042,62
3.1.1.3.01.005	3035	Previdência privada	0,00	283.627,49	0,00	283.627,49
3.1.1.3.01.999	3036	Outros benefícios sociais	0,00	146.374,14	0,00	146.374,14
3.1.2	3037	SERVIÇOS PROFISSIONAIS E CO	0,00	10.125.679,32	(163.916,74)	9.961.762,58
3.1.2.1	3038	SERVIÇOS ESPECIALIZADOS	0,00	5.874.409,10	(75.703,60)	5.798.705,50
3.1.2.1.01	3039	INSTRUTORIA E CONSULTORIA -	0,00	4.008.422,61	(72.715,98)	3.935.706,63
3.1.2.1.01.001	3040	Instrutoria - PJ	0,00	502.425,59	0,00	502.425,59
3.1.2.1.01.002	3041	Consultoria - PJ	0,00	3.076.209,02	(72.715,98)	3.003.493,04
3.1.2.1.01.003	3346	Instrutoria por Cooperativ	0,00	135.500,00	0,00	135.500,00
3.1.2.1.01.004	3347	Consultoria por cooepetativa	0,00	294.288,00	0,00	294.288,00

CONTA	REDUZIDO	DESCRICAO	ANTERIOR	DEBITO	CREDITO	SALDO
=====						
3.1.2.1.02	3042	SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALI	0,00	790.486,81	0,00	790.486,81
3.1.2.1.02.002	3044	Auditoria independente - PJ	0,00	30.000,00	0,00	30.000,00
3.1.2.1.02.005	3047	Estudos, pesq. e análises t	0,00	191.540,00	0,00	191.540,00
3.1.2.1.02.006	3048	Desenv. e manut de softw. p	0,00	14.000,00	0,00	14.000,00
3.1.2.1.02.008	3050	Licença de uso de software	0,00	85.081,54	0,00	85.081,54
3.1.2.1.02.010	3052	Capacitação e treinamento d	0,00	458.863,57	0,00	458.863,57
3.1.2.1.02.999	3053	Outros serviços técnicos es	0,00	11.001,70	0,00	11.001,70
3.1.2.1.03	3287	INSTRUTORIA E CONSULTORIA -	0,00	1.058.799,68	(2.987,62)	1.055.812,06
3.1.2.1.03.001	3288	INSTRUTORIA - PF	0,00	312.160,00	0,00	312.160,00
3.1.2.1.03.002	3289	CONSULTORIA - PF	0,00	746.639,68	(2.987,62)	743.652,06
3.1.2.1.04	3290	SERVIÇOS TÉCNICOS ESPEC. -	0,00	16.700,00	0,00	16.700,00
3.1.2.1.04.005	3295	ESTUDOS PESQ. E ANALISES TE	0,00	16.700,00	0,00	16.700,00
3.1.2.2	3054	SERVIÇOS CONTRATADOS	0,00	3.964.186,28	(88.213,14)	3.875.973,14
3.1.2.2.01	3055	MANUTENÇÃO, SEGURANÇA E LIM	0,00	995.647,04	(87.413,14)	908.233,90
3.1.2.2.01.001	3056	Vigilância - PJ	0,00	474.543,14	(87.413,14)	387.130,00
3.1.2.2.01.002	3057	Limpeza e Conservação - PJ	0,00	162.139,71	0,00	162.139,71
3.1.2.2.01.003	3058	Manutenção de equip de info	0,00	8.075,00	0,00	8.075,00
3.1.2.2.01.004	3059	Manutenção de outros equipa	0,00	12.368,00	0,00	12.368,00
3.1.2.2.01.005	3060	Manutenção de instalações -	0,00	322.699,62	0,00	322.699,62
3.1.2.2.01.006	3284	Manut. de Veiculos - PJ	0,00	5.652,00	0,00	5.652,00
3.1.2.2.01.999	3061	Outros serviços de manutenç	0,00	10.169,57	0,00	10.169,57
3.1.2.2.02	3062	DEMAIS SERVIÇOS CONTRATADOS	0,00	2.966.939,24	(800,00)	2.966.139,24
3.1.2.2.02.001	3063	Locação de mão-de-obra - PJ	0,00	76.645,57	0,00	76.645,57
3.1.2.2.02.002	3064	Estagiários - PJ	0,00	263.832,29	0,00	263.832,29
3.1.2.2.02.003	3065	Serviços de apoio administr	0,00	770.213,90	0,00	770.213,90
3.1.2.2.02.004	3066	Organização e promoção de e	0,00	1.790.178,26	0,00	1.790.178,26
3.1.2.2.02.999	3067	Outros serviços contratados	0,00	66.069,22	(800,00)	65.269,22
3.1.2.2.03	3307	MANUNTENÇÃO, SEGURANÇA E LI	0,00	500,00	0,00	500,00
3.1.2.2.03.002	3309	LIMPEZA E CONSERVAÇÃO - PF	0,00	500,00	0,00	500,00
3.1.2.2.04	3315	DEMAIS SERVIÇOS CONTRATADOS	0,00	1.100,00	0,00	1.100,00
3.1.2.2.04.004	3318	ORGANIZAÇÃO E PROMOÇÃO DE E	0,00	1.100,00	0,00	1.100,00
3.1.2.3	3068	ENCARGOS SOCIAIS S/ SERVIÇO	0,00	287.083,94	0,00	287.083,94
3.1.2.3.01	3069	INSS	0,00	287.083,94	0,00	287.083,94
3.1.2.3.01.001	3070	INSS S/ serviços de terceir	0,00	216.307,94	0,00	216.307,94
3.1.2.3.01.002	3071	INSS s/ serviços cooperativ	0,00	70.776,00	0,00	70.776,00
3.1.3	3072	CUSTOS E DESP. DE OPERACION	0,00	11.327.044,49	(49.875,68)	11.277.168,81
3.1.3.1	3073	DESPESAS COM VIAGENS	0,00	3.811.795,67	(47.095,68)	3.764.699,99
3.1.3.1.01	3074	DIÁRIAS E HOSPEDAGENS	0,00	2.137.303,44	(47.095,68)	2.090.207,76
3.1.3.1.01.001	3253	Diárias Nacionais - Pessoal	0,00	759.073,63	(24.748,68)	734.324,95
3.1.3.1.01.002	3254	Diárias Internacionais - Pe	0,00	87.498,69	0,00	87.498,69
3.1.3.1.01.003	3075	Hospedagem e Alimentação -	0,00	3.984,24	0,00	3.984,24
3.1.3.1.01.004	3076	Diárias Nacionais - Terceir	0,00	951.598,34	(22.347,00)	929.251,34
3.1.3.1.01.005	3077	Diárias Internacionais - Te	0,00	18.744,00	0,00	18.744,00
3.1.3.1.01.006	3078	Hospedagem e Alimentação -	0,00	300.725,66	0,00	300.725,66
3.1.3.1.01.999	3082	Outras despesas viagens	0,00	15.678,88	0,00	15.678,88
3.1.3.1.02	3083	PASSAGENS, TRANSPORTES E LO	0,00	1.674.492,23	0,00	1.674.492,23
3.1.3.1.02.001	3084	Passagens Aéreas Nacionais	0,00	712.872,30	0,00	712.872,30
3.1.3.1.02.002	3085	Passagens Aéreas Internacio	0,00	88.107,34	0,00	88.107,34
3.1.3.1.02.003	3086	Passagens Aéreas Nacionais	0,00	797.269,18	0,00	797.269,18
3.1.3.1.02.004	3087	Passagens Aéreas Internacio	0,00	74.023,27	0,00	74.023,27
3.1.3.1.02.006	3089	Passagens rodoviárias	0,00	75,14	0,00	75,14
3.1.3.1.02.007	3090	Outros meios de transportes	0,00	2.145,00	0,00	2.145,00
3.1.3.2	3091	ALUGUEIS E ENCARGOS	0,00	3.647.285,77	(2.780,00)	3.644.505,77
3.1.3.2.01	3092	ALUGUÉIS E ENCARGOS - PJ	0,00	3.636.935,77	(2.780,00)	3.634.155,77
3.1.3.2.01.001	3093	Aluguel de equipamentos	0,00	28.156,09	0,00	28.156,09
3.1.3.2.01.003	3095	Aluguel de veículos	0,00	520.633,41	(2.780,00)	517.853,41
3.1.3.2.01.004	3096	Aluguél de imóveis	0,00	365.898,47	0,00	365.898,47
3.1.3.2.01.999	3098	Outros aluguéis e encargos	0,00	2.722.247,80	0,00	2.722.247,80
3.1.3.2.02	3333	ALUGUEIS E ENCARGOS - PESSO	0,00	10.350,00	0,00	10.350,00
3.1.3.2.02.004	3336	Aluguel de Imoveis - PF	0,00	10.350,00	0,00	10.350,00

CONTA	REDUZIDO	DESCRICAO	ANTERIOR	DEBITO	CREDITO	SALDO
=====						
3.1.3.3	3099	DIVULGAÇÃO, ANÚNCIOS, PUBLI	0,00	738.354,25	0,00	738.354,25
3.1.3.3.01	3100	DIVULGAÇÃO, ANÚNCIOS, PUBLI	0,00	738.354,25	0,00	738.354,25
3.1.3.3.01.001	3101	Veiculação em Rádio	0,00	27.307,60	0,00	27.307,60
3.1.3.3.01.002	3102	Veiculação em TV	0,00	113.600,38	0,00	113.600,38
3.1.3.3.01.003	3103	Veiculação em Jornal	0,00	191.520,01	0,00	191.520,01
3.1.3.3.01.005	3105	Produção de Anúncios	0,00	58.178,76	0,00	58.178,76
3.1.3.3.01.007	3276	Veiculação de Anúncios em I	0,00	4.000,00	0,00	4.000,00
3.1.3.3.01.008	3277	Veiculação de Anúncios em O	0,00	20.692,00	0,00	20.692,00
3.1.3.3.01.999	3107	Outros serviços de divulg P	0,00	323.055,50	0,00	323.055,50
3.1.3.4	3108	SERVIÇOS GRÁFICOS E DE REPR	0,00	1.573.200,76	0,00	1.573.200,76
3.1.3.4.01	3109	SERVIÇOS GRÁFICOS E DE REPR	0,00	1.573.200,76	0,00	1.573.200,76
3.1.3.4.01.002	3111	Impressão gráfica	0,00	78.051,16	0,00	78.051,16
3.1.3.4.01.003	3112	Cópias reprográficas	0,00	272.503,16	0,00	272.503,16
3.1.3.4.01.005	3259	Confecção mat. promo inst	0,00	431.803,50	0,00	431.803,50
3.1.3.4.01.999	3114	Outros serviços gráficos e	0,00	790.842,94	0,00	790.842,94
3.1.3.5	3115	SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO EM	0,00	346.038,98	0,00	346.038,98
3.1.3.5.01	3116	SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO EM	0,00	346.038,98	0,00	346.038,98
3.1.3.5.01.001	3117	Telefonia fixa	0,00	109.022,79	0,00	109.022,79
3.1.3.5.01.002	3118	Telefonia móvel	0,00	129.717,10	0,00	129.717,10
3.1.3.5.01.003	3119	Serviços de correios	0,00	11.061,81	0,00	11.061,81
3.1.3.5.01.004	3120	Serviço de transmissão de d	0,00	96.237,28	0,00	96.237,28
3.1.3.6	3121	MATERIAIS DE CONSUMO	0,00	466.185,88	0,00	466.185,88
3.1.3.6.01	3122	MATERIAIS DE CONSUMO	0,00	466.185,88	0,00	466.185,88
3.1.3.6.01.001	3123	Materiais de limpeza copa e	0,00	48.684,54	0,00	48.684,54
3.1.3.6.01.002	3124	Materiais de expediente	0,00	114.969,90	0,00	114.969,90
3.1.3.6.01.003	3125	Materiais de manutenção e r	0,00	58.244,98	0,00	58.244,98
3.1.3.6.01.004	3126	Materias técnicos e didátic	0,00	4.485,82	0,00	4.485,82
3.1.3.6.01.005	3127	Materiais de natureza perma	0,00	35.539,00	0,00	35.539,00
3.1.3.6.01.006	3128	Combustíveis e lubrificante	0,00	144.362,54	0,00	144.362,54
3.1.3.6.01.999	3129	Outros materiais de consumo	0,00	59.899,10	0,00	59.899,10
3.1.3.7	3130	DEMAIS CUSTOS E DESPESAS GE	0,00	744.183,18	0,00	744.183,18
3.1.3.7.01	3131	DEMAIS CUSTOS E DESPESAS GE	0,00	424.183,18	0,00	424.183,18
3.1.3.7.01.001	3132	Água e luz	0,00	239.017,10	0,00	239.017,10
3.1.3.7.01.006	3137	Assinaturas Jornais,Rev. e	0,00	8.245,39	0,00	8.245,39
3.1.3.7.01.007	3138	Seguros em Geral - PJ	0,00	42.516,80	0,00	42.516,80
3.1.3.7.01.008	3139	Contribuições e auxílios -	0,00	53.926,80	0,00	53.926,80
3.1.3.7.01.009	3140	Frete e carretos - PJ	0,00	6.419,22	0,00	6.419,22
3.1.3.7.01.011	3142	Custas e emolumentos - PJ	0,00	1.334,85	0,00	1.334,85
3.1.3.7.01.014	3145	Locomoção urbana - PJ	0,00	69.567,40	0,00	69.567,40
3.1.3.7.01.999	3148	Outros custos e despesas ge	0,00	3.155,62	0,00	3.155,62
3.1.3.7.02	3320	DEMAIS SERV. DE TERCEIROS-	0,00	320.000,00	0,00	320.000,00
3.1.3.7.02.005	3324	PREMIOS POR CONCURSOS - PF	0,00	320.000,00	0,00	320.000,00
3.1.4	3149	ENCARGOS DIVERSOS	0,00	605.651,03	(4.457,37)	601.193,66
3.1.4.1	3150	DESPESAS TRIBUTÁRIAS	0,00	575.953,03	(4.192,37)	571.760,66
3.1.4.1.01	3151	IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES	0,00	556.867,71	(4.192,37)	552.675,34
3.1.4.1.01.001	3152	ISS	0,00	308,01	(57,93)	250,08
3.1.4.1.01.002	3153	IPVA	0,00	362,37	0,00	362,37
3.1.4.1.01.003	3154	IPTU	0,00	2.107,44	0,00	2.107,44
3.1.4.1.01.004	3155	IR S/ Aplicações financeira	0,00	430.837,82	0,00	430.837,82
3.1.4.1.01.005	3156	IOF	0,00	1.222,62	0,00	1.222,62
3.1.4.1.01.007	3158	PIS	0,00	106.509,66	(4.134,44)	102.375,22
3.1.4.1.01.999	3159	Outros impostos e contribui	0,00	15.519,79	0,00	15.519,79
3.1.4.1.02	3160	TAXAS	0,00	19.085,32	0,00	19.085,32
3.1.4.1.02.001	3161	Taxas	0,00	19.085,32	0,00	19.085,32
3.1.4.2	3167	DESPESAS FINANCEIRAS	0,00	29.698,00	(265,00)	29.433,00
3.1.4.2.01	3168	DESPESAS FINANCEIRAS	0,00	29.698,00	(265,00)	29.433,00
3.1.4.2.01.001	3169	Despesas bancárias	0,00	24.107,88	0,00	24.107,88
3.1.4.2.01.002	3170	Juros e multas	0,00	3.213,46	0,00	3.213,46
3.1.4.2.01.004	3172	Comissões de cartões de cré	0,00	1.926,66	(265,00)	1.661,66
3.1.4.2.01.005	3279	Descontos Concedidos	0,00	450,00	0,00	450,00

CONTA	REDUZIDO	DESCRICAO	ANTERIOR	DEBITO	CREDITO	SALDO
=====						
3.1.6	3184	VARIAÇÕES MONETÁRIAS PASSIV	0,00	505,96	0,00	505,96
3.1.6.1	3185	VARIAÇÕES MONETÁRIAS PASSIV	0,00	505,96	0,00	505,96
3.1.6.1.01	3186	VARIAÇÕES MONETÁRIAS PASSIV	0,00	505,96	0,00	505,96
3.1.6.1.01.002	3188	Variações monetárias EXIG.	0,00	505,96	0,00	505,96
3.1.7	3191	DESPESAS COM PROVISÕES	0,00	214.002,30	(202.460,70)	11.541,60
3.1.7.1	3192	DESPESAS COM PROVISÕES	0,00	214.002,30	(202.460,70)	11.541,60
3.1.7.1.02	3198	PROVISÃO PARA PERDAS DIVERS	0,00	11.541,60	0,00	11.541,60
3.1.7.1.02.001	3199	Provisão para perdas com cl	0,00	11.541,60	0,00	11.541,60
3.1.7.1.06	3339	PROVISÃO P/IMPOSTO DE RENDA	0,00	202.460,70	(202.460,70)	0,00
3.1.7.1.06.001	3340	Provisão imposto de Renda -	0,00	202.460,70	(202.460,70)	0,00
3.1.8	3208	DEPRECIACÃO E AMORTIZACÃO	0,00	295.126,77	(8,37)	295.118,40
3.1.8.1	3209	DEPRECIACÃO	0,00	295.126,77	(8,37)	295.118,40
3.1.8.1.01	3210	DEPRECIACÃO DE BENS IMÓVEIS	0,00	45.956,04	0,00	45.956,04
3.1.8.1.01.001	3211	Deprec. de Edificações	0,00	45.956,04	0,00	45.956,04
3.1.8.1.02	3212	DEPRECIACÃO DE BENS MÓVEIS	0,00	249.170,73	(8,37)	249.162,36
3.1.8.1.02.001	3213	Deprec. de Móveis e Utensíl	0,00	17.801,05	(8,37)	17.792,68
3.1.8.1.02.002	3214	Deprec. de Veículos e Acess	0,00	29.244,00	0,00	29.244,00
3.1.8.1.02.003	3215	Deprec. de Máq. Aparelhos e	0,00	41.577,99	0,00	41.577,99
3.1.8.1.02.004	3216	Deprec. de Equipamentos de	0,00	160.547,69	0,00	160.547,69
3.1.9	3902	OUTRAS DESPESAS OPERACIONAI	0,00	221.924,81	(39.000,00)	182.924,81
3.1.9.2	3907	CUSTOS DE IMOBILIZADO	0,00	39.000,00	(39.000,00)	0,00
3.1.9.2.01	3908	CUSTOS NA ALIEN. OU BAIXA D	0,00	39.000,00	(39.000,00)	0,00
3.1.9.2.01.001	3909	Custo na Venda do Ativo Imo	0,00	39.000,00	(39.000,00)	0,00
3.1.9.4	3921	DESPESAS DE EXERCÍCIOS ANTE	0,00	74.924,81	0,00	74.924,81
3.1.9.4.01	3922	DESPESAS DE EXERCÍCIOS ANTE	0,00	74.924,81	0,00	74.924,81
3.1.9.4.01.001	3923	Despesa de exercícios anter	0,00	74.924,81	0,00	74.924,81
3.1.9.5	3924	CONVÊNIOS EXECUTADOS	0,00	108.000,00	0,00	108.000,00
3.1.9.5.01	3925	CONVÊNIOS EXECUTADOS	0,00	108.000,00	0,00	108.000,00
3.1.9.5.01.001	3926	Convênios Executados	0,00	108.000,00	0,00	108.000,00
4	4000	RECEITAS	0,00	261.943,00	(43.453.524,94)	(43.191.581,94)
4.1	4001	RECEITAS OPERACIONAIS	0,00	261.943,00	(43.453.524,94)	(43.191.581,94)
4.1.1	4002	CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	0,00	239.503,00	(39.179.771,32)	(38.940.268,32)
4.1.1.1	4003	CONTRIBUIÇÃO SOCIAL ORDINÁR	0,00	0,00	(27.629.569,00)	(27.629.569,00)
4.1.1.1.01	4004	RECURSOS ORDINÁRIOS	0,00	0,00	(27.629.569,00)	(27.629.569,00)
4.1.1.1.01.002	4006	Operacionalização	0,00	0,00	(27.629.569,00)	(27.629.569,00)
4.1.1.2	4010	CONTRIBUIÇÃO SOCIAL DO NACI	0,00	131.079,00	(8.792.412,00)	(8.661.333,00)
4.1.1.2.01	4011	RECURSOS ADICIONAIS/ NACION	0,00	131.079,00	(8.792.412,00)	(8.661.333,00)
4.1.1.2.01.001	4012	Contribuição Social Naciona	0,00	131.079,00	(8.792.412,00)	(8.661.333,00)
4.1.1.4	4290	CONTRIBUIÇÃO SOCIAL ORDINÁR	0,00	108.424,00	(2.677.265,00)	(2.568.841,00)
4.1.1.4.01	4291	CONTRIBUIÇÃO SOCIAL ORDINÁR	0,00	108.424,00	(2.677.265,00)	(2.568.841,00)
4.1.1.4.01.001	4292	Contribuição Social Ordinár	0,00	108.424,00	(2.677.265,00)	(2.568.841,00)
4.1.1.5	4097	CSO - Ressarcimentos	0,00	0,00	(80.525,32)	(80.525,32)
4.1.1.5.01	4096	CSO - Ressarcimentos	0,00	0,00	(80.525,32)	(80.525,32)
4.1.1.5.01.001	4095	CSO - Ressarcimento de Viag	0,00	0,00	(80.525,32)	(80.525,32)
4.1.2	4013	RECEITAS DE EMPRESAS BENEFI	0,00	22.440,00	(506.063,24)	(483.623,24)
4.1.2.1	4014	RECEITAS DE EMPRESAS BENEFI	0,00	22.440,00	(506.063,24)	(483.623,24)

CONTA	REDUZIDO	DESCRICAO	ANTERIOR	DEBITO	CREDITO	SALDO
=====						
4.1.2.1.01	4015	RECEITAS DE EMPRESAS BENEFI	0,00	22.440,00	(506.063,24)	(483.623,24)
4.1.2.1.01.001	4016	Treinamento	0,00	0,00	(85.012,00)	(85.012,00)
4.1.2.1.01.002	4017	Consultoria	0,00	21.000,00	(163.574,10)	(142.574,10)
4.1.2.1.01.003	4018	Feiras/Missões/Locação de e	0,00	1.440,00	(94.842,14)	(93.402,14)
4.1.2.1.01.006	4021	Palestras	0,00	0,00	(162.635,00)	(162.635,00)
4.1.3	4025	RECEITAS DE CONVÊNIOS, SUBV	0,00	0,00	(896.767,72)	(896.767,72)
4.1.3.1	4026	RECEITAS DE CONVÊNIOS, RECU	0,00	0,00	(896.767,72)	(896.767,72)
4.1.3.1.01	4127	RECEITAS DE CONVÊNIOS RECUR	0,00	0,00	(896.767,72)	(896.767,72)
4.1.3.1.01.001	4128	Receitas de Convênios com P	0,00	0,00	(896.767,72)	(896.767,72)
4.1.4	4029	RECEITAS FINANCEIRAS	0,00	0,00	(2.366.954,91)	(2.366.954,91)
4.1.4.1	4030	RENDIMENTOS DE APLICAÇÕES -	0,00	0,00	(2.366.423,56)	(2.366.423,56)
4.1.4.1.01	4031	RENDIMENTOS - RECURSOS ORDI	0,00	0,00	(2.366.423,56)	(2.366.423,56)
4.1.4.1.01.001	4032	Receita Aplic. Recursos Ord	0,00	0,00	(2.366.423,56)	(2.366.423,56)
4.1.4.6	4047	OUTRAS RECEITAS FINANCEIRAS	0,00	0,00	(531,35)	(531,35)
4.1.4.6.01	4091	OUTRAS RECEITAS FINANCEIRAS	0,00	0,00	(531,35)	(531,35)
4.1.4.6.01.002	4050	Atualização monetárias	0,00	0,00	(531,35)	(531,35)
4.1.5	4251	OUTRAS RECEITAS OPERACIONAI	0,00	0,00	(503.967,75)	(503.967,75)
4.1.5.3	4061	RECEITAS DIVERSAS	0,00	0,00	(114.315,18)	(114.315,18)
4.1.5.3.01	4062	RECEITAS DIVERSAS	0,00	0,00	(114.315,18)	(114.315,18)
4.1.5.3.01.001	4063	Aluguéis e Arrendamentos	0,00	0,00	(475,95)	(475,95)
4.1.5.3.01.002	4064	Recuperações e Restituições	0,00	0,00	(113.555,01)	(113.555,01)
4.1.5.3.01.999	4066	Outras receitas	0,00	0,00	(284,22)	(284,22)
4.1.5.7	4914	RECEITAS DE EXERCÍCIOS ANTE	0,00	0,00	(373.254,79)	(373.254,79)
4.1.5.7.01	4915	RECEITAS DE EXERCÍCIOS ANTE	0,00	0,00	(373.254,79)	(373.254,79)
4.1.5.7.01.001	4916	Receitas de exercícios ante	0,00	0,00	(373.254,79)	(373.254,79)
4.1.5.8	4911	RECUPERAÇÕES E REST. PESSOA	0,00	0,00	(16.397,78)	(16.397,78)
4.1.5.8.01	4912	RECUPERAÇÕES E REST. PESSOA	0,00	0,00	(16.397,78)	(16.397,78)
4.1.5.8.01.001	4913	Recuperações e Rest. Pessoa	0,00	0,00	(16.397,78)	(16.397,78)
TOTAL DE DEBITOS:				326.936.614,12		
TOTAL DE CREDITOS:				(326.936.614,12)		

ROSA SATIKO NAKAMURA
Diretora Superintendente
em exercício

WANDERLEY SOARES DANTAS
Competência Delegada
Diretoria Técnica

MARINETE LOURDES ARAÚJO DE QUEIROZ
Contadora
CRC/AM-007663/O-2T-AC

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do
Estado do Acre – SEBRAE/AC**

**Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2015 e 2014**

Conteúdo

Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras	3
Balancos patrimoniais	5
Demonstrações de resultado	6
Demonstrações de resultado abrangente	7
Demonstrações das mutações do patrimônio social	8
Demonstrações dos fluxos de caixa	9
Notas explicativas às demonstrações financeiras	10

Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras

Aos Administradores e Conselheiros do
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Acre - SEBRAE/AC
Rio Branco - AC

Examinamos as demonstrações financeiras do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Acre - SEBRAE/AC (“Entidade”), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2015 e as respectivas demonstrações de resultado, de resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, assim como o resumo das principais práticas contábeis e demais notas explicativas.

Responsabilidade da administração sobre as demonstrações financeiras

A administração da Entidade é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, assim como pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração dessas demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações financeiras com base em nossa auditoria, conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas pelos auditores e que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras estão livres de distorção relevante.

Uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito dos valores e divulgações apresentados nas demonstrações financeiras. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, independentemente se causada por fraude ou erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras da Entidade para planejar os procedimentos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos da Entidade. Uma auditoria inclui, também, a avaliação da adequação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações financeiras tomadas em conjunto.

Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Opinião

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras anteriormente referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Acre - SEBRAE/AC em 31 de dezembro de 2015, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Manaus, 5 de fevereiro de 2016

KPMG Auditores Independentes
CRC SP-014428/O-6 F-AM

Luciano Medeiros
Contador CRC SP-138148/O-3 T-AM

Notas explicativas às demonstrações financeiras

(Valores expressos em milhares de Reais)

1 Contexto operacional

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Acre - SEBRAE/AC (“Entidade”) é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituído sob a forma de Serviço social autônomo, regulada por estatuto, tendo por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento.

A sede está situada na Rua Rio Grande do Sul, 109 – Centro, cidade de Rio Branco, estado do Acre.

O âmbito de atuação do SEBRAE/AC constitui-se no apoio às micro e pequenas empresas no estado do Acre, com vistas à melhoria do seu resultado e ao fortalecimento do seu papel social.

O SEBRAE/AC recebe recursos oriundos do SEBRAE Nacional (SEBRAE/NA) que é o responsável pelos repasses de recursos aos estados e Distrito Federal para manutenção de suas atividades e projetos, conforme a Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990, mediante contribuição para fiscal das empresas privadas instaladas no país. Para manutenção de suas atividades poderá eventualmente promover a venda de produtos e a prestação de serviços ligados aos seus objetivos, sendo os resultados auferidos aplicados integralmente na manutenção das atividades. O SEBRAE dos estados e Distrito Federal tem autonomia financeira, administrativa e contábil, sendo constituídos como entidades juridicamente autônomas.

A Entidade tem como associados:

- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/NA;
- Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Acre – FECOMÉRCIO/AC;
- Federação das Indústrias do Estado do Acre – FIEAC;
- Federação da Agricultura do Estado do Acre – FAEAC;
- Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Acre – FEDERACRE;
- Associação Comercial, Industrial, de Serviço e Agrícola do Acre – ACISA;
- Banco do Brasil S/A;
- Banco da Amazônia S/A;
- Secretaria de Estado de Planejamento – SEPLAN;
- Universidade Federal do Acre – UFAC;

- Caixa Econômica Federal;
- Instituto Euvaldo Lodi – IEL;
- Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA;
- Fundação de Tecnologia do Estado do Acre – FUNTAC;
- Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR/AR/AC.

2 Base de apresentação e declaração de conformidade

Estas demonstrações financeiras foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

A Diretoria Executiva da Entidade aprovou a emissão destas demonstrações financeiras em **15 de janeiro de 2016**.

3 Uso de estimativas e julgamentos

A preparação das demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil exige que a administração faça julgamentos, estimativas e premissas que afetam a aplicação de políticas contábeis e os valores reportados de ativos, passivos, receitas e despesas. Os resultados reais podem divergir dessas estimativas.

Ativos e passivos significativos sujeitos a essas estimativas e premissas incluem as vidas úteis dos bens para o cálculo das depreciações sobre o ativo imobilizado (Nota explicativa nº 13), e os passivos e premissas relativos a planos de benefícios pós-emprego (Nota Explicativa nº 24). Os valores definitivos das transações envolvendo essas estimativas somente são conhecidos por ocasião da sua realização ou liquidação. A administração revisa essas estimativas pelo menos anualmente.

Estimativas e premissas são revistas de forma contínua, pelo menos anualmente. Revisões com relação a estimativas contábeis são reconhecidas no exercício em que as estimativas são revisadas e em quaisquer exercícios futuros afetados.

As informações sobre julgamentos críticos referentes às políticas contábeis adotadas que tem efeitos significativos sobre os valores reconhecidos nas demonstrações financeiras estão descritos a seguir:

a. Depreciação de ativos tangíveis

A depreciação é calculada pelo método linear, a taxas anuais variáveis de 4% a 20%, levando em consideração a vida útil estimada dos bens. Os 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, as vidas úteis e os valores residuais serão revistos a cada encerramento de exercício financeiro e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis (nota explicativa nº 6.c(iii)).

b. Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas.

A Entidade reconhece provisão para causas cíveis, trabalhistas e fiscais. A avaliação da probabilidade de perda inclui as evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos advogados internos.

As provisões são revisadas e ajustadas para levar em conta alterações nas circunstâncias, tais como prazo de prescrição aplicável, conclusões de inspeções fiscais ou exposições adicionais identificadas com base em novos assuntos ou decisões de tribunais.

A liquidação das transações envolvendo essas estimativas poderá resultar em valores significativamente divergentes dos registrados nas demonstrações financeiras devido às imprecisões inerentes ao processo de sua determinação.

c. Premissas de cálculos atuariais sobre o plano de benefícios de risco pós-emprego

O valor atual de obrigações de benefícios de risco a empregados depende de uma série de fatores que são determinados com base em cálculos atuariais, que utilizam uma série de premissas. Entre as premissas usadas na determinação do custo (receita) líquido para o plano, está a taxa de desconto. Quaisquer mudanças nessas premissas afetarão o valor contábil das obrigações do plano.

A Entidade determina a taxa de desconto apropriada ao final de cada exercício. Esta é a taxa de juros que deveria ser usada para determinar o valor presente de futuras saídas de caixa estimadas, que devem ser necessárias para liquidar as obrigações do plano. Ao determinar a taxa de desconto apropriada, a Entidade considera as taxas de juros de títulos privados de alta qualidade, sendo estes mantidos na moeda em que os benefícios serão pagos e que têm prazos de vencimento próximos aos prazos das respectivas obrigações de planos de pensão.

Outras premissas importantes para as obrigações de planos de pensão se baseiam, em parte, em condições atuais do mercado, informações adicionais estão divulgadas na nota explicativa nº 24.

4 Base de mensuração

As demonstrações financeiras foram preparadas tendo o custo histórico como base de valor, exceto quando indicado de outra forma.

5 Moeda funcional e moeda de apresentação

Estas demonstrações financeiras são apresentadas em Real, que é a moeda funcional da Entidade. Todas as informações financeiras apresentadas em milhares de reais foram arredondadas para a unidade mais próxima, exceto quando indicado de outra forma.

6 Principais políticas contábeis

As principais políticas contábeis adotadas na elaboração das demonstrações financeiras estão definidas abaixo. As políticas foram aplicadas de forma consistente nos exercícios apresentados nestas demonstrações financeiras, a menos quando divulgado de forma diversa.

a. Reconhecimento das receitas e despesas

As receitas e despesas são contabilizadas pelo regime de competência.

As receitas de Contribuição Social Ordinária - CSO são relacionadas com as transferências periódicas do SEBRAE/NA para a Entidade, cujo registro é efetuado a partir do momento em que o direito ocorre, sendo normalmente recebida no mês de sua competência (nota explicativa nº 10). Essas receitas são relacionadas às transferências sistêmicas e periódicas da Secretaria da Receita Federal do Brasil – SRFB originadas do Instituto Nacional da Seguridade Social – INSS (Lei nº 8.154 de 28 de dezembro de 1990 - contribuição parafiscal das empresas privadas instaladas no país) ao SEBRAE/NA, que por sua vez repassa os recursos às Unidades regionais do Sistema SEBRAE.

As receitas de Contribuição Social Nacional – CSN são relacionadas à execução dos projetos eleitos para o exercício e apropriadas a partir da execução dos projetos (nota explicativa nº 10).

As receitas de convênio com parceiros são apropriadas de acordo com a execução das despesas correlatas aos respectivos convênios de origem.

As receitas de empresas beneficiadas são reconhecidas quando da efetiva prestação do serviço

b. Instrumentos financeiros

(i) Ativos financeiros não derivativos

A Entidade reconhece os empréstimos e recebíveis e depósitos inicialmente na data em que foram originados.

A Entidade não reconhece um ativo financeiro quando os direitos contratuais aos fluxos de caixa do ativo expiram, ou quando transfere os direitos ao recebimento dos fluxos de caixa contratuais sobre um ativo financeiro em uma transação na qual essencialmente todos os riscos e benefícios da titularidade do ativo financeiro são transferidos. Eventual participação que seja criada ou retida pela Entidade nos ativos financeiros é reconhecida como um ativo ou passivo individual.

Ativos e passivos financeiros são compensados e o valor líquido apresentado no balanço patrimonial quando, somente quando, a Entidade tenha o direito legal de compensar os valores e tenha a intenção de liquidar em uma base líquida ou de realizar o ativo e liquidar o passivo simultaneamente.

A Entidade classifica os seus ativos financeiros não derivativos como empréstimos e recebíveis.

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 recebíveis são medidos pelo custo amortizado através do método dos juros efetivos, decrescidos de qualquer perda por redução ao valor recuperável.

Os empréstimos e recebíveis significativos abrangem: caixa e equivalentes de caixa, créditos a receber, valores a receber do sistema SEBRAE, contas vinculadas e outros créditos.

Caixa e equivalentes de caixa

Correspondem aos valores disponíveis em caixa, depósitos bancários e investimentos de curtíssimo prazo, que possuem liquidez imediata e vencimento original em até três meses, os quais são sujeitos a um risco insignificante de alteração no valor.

Créditos com o Sistema SEBRAE

As transações com o SEBRAE/NA referem-se a valores a receber provenientes dos repasses do sistema, sobre as quais não incidem juros e/ou atualização monetária.

(ii) *Passivos financeiros não derivativos*

A Entidade reconhece títulos de dívida emitidos e passivos subordinados inicialmente na data em que são originados. Todos os outros passivos financeiros, se houver, são reconhecidos inicialmente na data de negociação na qual a Entidade se torna parte das disposições contratuais do instrumento. A Entidade baixa um passivo financeiro quando tem suas obrigações contratuais retiradas, canceladas ou vencidas.

Tais passivos são reconhecidos inicialmente pelo valor justo acrescido de quaisquer custos de transações atribuíveis. Após o reconhecimento inicial, esses passivos financeiros são medidos pelo custo amortizado através dos juros efetivos.

A Entidade tem os seguintes passivos financeiros não derivativos significativos: fornecedores e cauções, obrigações com convênios e contratos, obrigações com o Sistema SEBRAE e outras obrigações.

(iii) *Instrumentos financeiros derivativos*

A Entidade não opera com instrumentos financeiros derivativos.

c. *Imobilizado*

(i) *Reconhecimento e mensuração*

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

O software comprado que seja parte integrante da funcionalidade de um equipamento é capitalizado como parte daquele equipamento.

Ganhos e perdas na alienação de um item do imobilizado (apurados pela diferença entre os recursos advindos da alienação e o valor contábil do imobilizado) são reconhecidos em outras receitas (despesas) operacionais no resultado.

(ii) *Custos subsequentes*

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

(iii) *Depreciação*

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

Itens do ativo imobilizado são depreciados a partir da data em que são instalados e estão

disponíveis para uso, ou no caso de ativos construídos internamente, do dia em que a construção é finalizada e o ativo está disponível para utilização.

Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais são revistos a cada encerramento de exercício financeiro e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis.

As vidas úteis estimadas para o exercício corrente e comparativo levam às seguintes taxas de depreciação:

Descrição	Taxa de depreciação estimada
Edificações	4% a.a
Máquinas e equipamentos	10% a.a
Moveis e utensílios	10% a.a
Equipamentos de informática	20% a.a
Veículos e acessórios	20% a.a
Instalações	10% a.a

(iv) ***Redução ao valor recuperável de ativos não financeiros (impairment)***

Os ativos não financeiros, incluindo o ativo imobilizado, 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.

d. Benefícios a empregados

Benefícios de curto prazo

Obrigações de benefícios de curto prazo a empregados são mensuradas em uma base não descontada e são incorridas como despesas conforme o serviço relacionado seja prestado. O passivo é reconhecido pelo valor esperado a ser pago sob os planos de remuneração em dinheiro ou participação nos lucros de curto prazo se a Entidade tem uma obrigação legal ou construtiva de pagar esse valor em função de serviço passado prestado pelo empregado, e a obrigação possa ser estimada de maneira confiável.

Benefícios pós-emprego

O SEBRAE/AC é um dos patrocinadores solidários do plano de benefícios SEBRAEPREV, administrado e executado pelo SEBRAE Previdência – Instituto SEBRAE de Seguridade Social. O plano possui características de contribuição definida cujos percentuais são baseados na folha de pagamento, sendo essas contribuições levadas ao resultado quanto incorridas, exceto pelo risco vinculado a projeção de contribuições em caso de invalidez ou morte. Essa parcela de risco gera a obrigação atuarial de benefício pós-emprego sob a qual o SEBRAE/AC reconhece uma despesa de benefícios a empregados no resultado de cada exercício durante a carreira ativa de sua população.

e. Provisões

Uma provisão é reconhecida, em função de um evento passado, se a Entidade tem uma obrigação legal ou construtiva que possa ser estimada de maneira confiável, e é provável que um recurso econômico seja exigido para liquidar a obrigação. As provisões são apuradas através

dos descontos dos fluxos de caixa futuros esperados a uma taxa antes dos impostos, se aplicável, que reflete as avaliações atuais de mercado quanto ao valor do dinheiro no tempo e riscos específicos para o passivo. Os custos financeiros quando incorridos são reconhecidos no resultado como despesa financeira.

f. Obrigações trabalhistas

Decorrem de obrigação legal de registrar os direitos do empregado, sendo que no caso da provisão de férias a Entidade calcula 1/12 acrescido de um terço do salário base do funcionário a cada mês até que este atinja 12 meses consecutivos quando então tem direito ao gozo de férias. No caso do 13º salário a Entidade calcula 1/12 do salário base do funcionário a cada mês, de janeiro a dezembro quando então é efetuado o desembolso.

g. Obrigações com convênios e contratos

As verbas e recursos recebidos dos parceiros nos respectivos convênios são registradas no passivo circulante pelos montantes recebidos efetivamente e serão utilizadas na execução de projetos. Após a execução e comprovação dos gastos efetuados, esses montantes serão apropriados ao resultado como receitas de convênios, subvenções e auxílios. Sobre esses valores não incidem juros e nem atualização monetária.

h. Receitas e despesas financeiras

As receitas financeiras estão representadas, basicamente, por rendimentos decorrentes das aplicações dos recursos da Entidade em fundos de renda fixa.

As despesas financeiras referem-se, basicamente, a encargos e taxas bancárias cobrados por instituições financeiras que estão reconhecidas no resultado do exercício.

i. Tributação

O SEBRAE/AC é uma entidade isenta do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (Lei nº 9.532/97, art. 15 § 1º), por ser uma instituição sem fins lucrativos que presta serviços sociais autônomos para os quais foi instituída. Considera-se Entidade sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine o referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais (art. 15, § 3º, alterado pela Lei nº 9.718/98, art. 10).

Com relação à tributação da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - Cofins, o inciso X do art. 14 e o inciso VI do art. 13, ambos da Medida Provisória nº 2.158-35/2001 determinam que as receitas da atividade própria são isentas para serviços sociais autônomos, criados ou autorizados por lei.

A Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), por meio do art. 47 da Instrução Normativa da nº 247/2002, definiu o conceito de receitas da atividade própria, como sendo as derivadas das atividades próprias somente aquelas decorrentes de contribuições, doações, anuidades ou mensalidades fixadas por lei, assembleia ou estatuto, recebidas de associados ou mantenedores, sem caráter contraprestacional direto, destinadas ao seu custeio e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais.

Além de parecer do tributarista Dr. Roque Carrazza, que concluiu estar o Sebrae sob a égide constitucional da imunidade tributária, a 13ª. Vara Federal de Porto Alegre, em resposta a uma

ação ordinária impetrada por uma unidade regional integrante do Sistema SEBRAE, expediu despacho/decisão de 1ª. instância, de que o art. 47 da referida IN é ilegal, e portanto, não restringe a isenção da Cofins de que trata a MP nº 2.158-35/2001. Essa decisão do Poder Judiciário Federal encontra-se atualmente vigente até a data de conclusão destas demonstrações financeiras.

Mesmo que a decisão judicial despachada conforme acima venha a não se perpetuar ao longo do trâmite judicial nas instâncias superiores, esta administração entende que a Entidade se enquadraria no regime não-cumulativo, segundo o disposto no art. 1º da Lei nº 10.833/2003. De acordo com esse regime, nenhuma obrigação seria devida pela Entidade considerando que os gastos diretos aplicados aos projetos superam as respectivas receitas de serviços.

Com relação à tributação do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISSQN sobre as receitas de empresas beneficiadas auferidas, de acordo com avaliações internas da Administração da Entidade, não são esperados efeitos relevantes sobre as demonstrações financeiras da Entidade

j. Determinação do valor justo

Diversas políticas e divulgações contábeis da Entidade exigem a determinação do valor justo, tanto para ativos e passivos financeiros como para os não financeiros. Os valores justos têm sido apurados para propósitos de mensuração e/ou divulgação baseados nos métodos abaixo. Quando aplicável, informações adicionais sobre as premissas utilizadas na apuração dos valores justos são divulgadas nas notas específicas àquele ativo ou passivo.

Aplicações financeiras

O valor justo das aplicações financeiras de curto prazo é o próprio valor aplicado adicionado da remuneração do título até a data de apresentação *pro rata temporis*.

Contas a receber e outros ativos financeiros não derivativos

O valor justo das contas a receber e outros créditos é normalmente estimado como o valor presente dos fluxos de caixa futuros, descontados pela taxa de mercado dos juros apurados na data de apresentação. Como a liquidez desses ativos é quase que imediata, fazendo com que o saldo existente seja formado por valores de mercado, o valor contábil equivale ao valor justo.

Fornecedores e outros passivos financeiros não derivativos

O valor justo normalmente determinado para fins de divulgação é calculado baseando-se no valor presente do principal e fluxos de caixa futuros descontados pela taxa de mercado dos juros apurados na data de apresentação das demonstrações financeiras. Como a exigibilidade desses passivos é quase que imediata, fazendo com que o saldo existente seja formado por valores de mercado, o valor contábil se equivale ao valor justo.

7 Caixa e equivalentes de caixa

São disponibilidades imediatas em contas correntes bancárias e aplicações financeiras com vencimento de até 90 dias, cuja posição nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014 se encontra a seguir descrita.

*Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
do Estado do Acre – SEBRAE/AC
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2015 e 2014*

	2015	2014
Bancos	43	469
Aplicações financeiras (a)	8.681	6.611
	<u>8.724</u>	<u>7.080</u>

- (a) Os recursos aplicados são destinados à manutenção operacional e administrativa da Entidade, conforme demonstrado a seguir:

Instituição	Tipo de aplicação	2015	2014
Banco do Brasil S.A.	BB Corp 600/Renda Fixa 500	515	731
Caixa Econômica Federal	FI SEBRAE RF	8.711	6.352
Banco da Amazônia S.A.	CDB	991	457
		<u>10.217</u>	<u>7.540</u>
Aplicações vinculadas a convênios	(*)	(1.536)	(929)
		<u>8.681</u>	<u>6.611</u>

Os recursos mantidos nos fundos são destinados à manutenção operacional e administrativa da Entidade, e são remunerados com taxa média de 0,62% a 0,79% ao mês.

- (*) Os recursos vinculados a convênios foram segregados da rubrica “Caixa e equivalentes de caixa”, por não representarem recursos de livre movimentação, conforme descrito na Nota explicativa nº 8.

8 Recursos vinculados a convênios e contratos

Formado pelos saldos bancários destinados a programas e projetos com empresas parceiras.

	2015	2014
Contribuição Social		
CSN a comprovar	1.536	929
Convênios e programas		
Convênio 002/2014 - SECT	383	134
	<u>1.919</u>	<u>1.064</u>

Correspondem a recursos financeiros vinculados aos Programas, projetos e convênios sob execução do SEBRAE/AC, e que são apresentados separadamente da rubrica “caixa e equivalentes de caixa”, pois não constituem disponibilidade para a manutenção dos processos administrativos e operacionais da Entidade, conforme pronunciamento técnico CPC 03. Os saldos das contas vinculadas compreendem a soma dos aportes financeiros de parceiros e a contrapartida do próprio SEBRAE/AC. A utilização de conta única para movimentação e aporte financeiro é prevista nos contratos dos convênios. As obrigações com parceiros em face dos depósitos recebidos são registradas na rubrica “obrigações com convênios e contratos”, e “transações com partes relacionadas”, detalhada na nota explicativa nº 10.

9 Liberação de Convênio

	2015	2014
Convênio 05/2015 – SEAPROF (a)	803	-
Convênio SEBRAE/JUCEMG/JUCEA (b)	557	-
Convênio SEDENS	150	-
Convênio FAAO	35	-
Convênio SENAR/AC – 01/2013	-	4
Convênio FAAO – 03/2013	2	2
	<u>1.547</u>	<u>6</u>

- (a) Refere-se à execução do projeto intitulado "Aplicação de diagnóstico in loco dos produtores rurais que foram atingidos pelas cheias dos rios no estado do Acre".
- (b) Refere-se à viabilização, desenvolvimento e implementação do projeto Integrar no estado do Acre, de modo a propiciar ações de fomento ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

10 Transações com partes relacionadas

São definidos como partes relacionadas os seguintes entes:

- Governo Federal;
- Quaisquer entidades integrantes do Sistema SEBRAE;
- Pessoal-chave da administração; e
- Fundo de previdência privada (SEBRAEPREV)

As transações com as partes relacionadas estão resumidas conforme a seguir:

	2015	2014
Transações ativas – Créditos com o sistema SEBRAE		
Recursos CSN a receber	320	39
	<u>320</u>	<u>39</u>

Não há aplicação de juros ou quaisquer ônus sobre os recursos a receber.

	2015	2014
Transações passivas – Obrigações com o sistema SEBRAE		
CSN a devolver	1.857	929
	<u>1.857</u>	<u>929</u>

Nesta rubrica “CSN a devolver” são registradas as obrigações com o SEBRAE/NA, relativo aos recursos de “Contribuições Sociais Nacionais – CSN”, recebidos e ainda não aplicados nos projetos específicos a que se destinam. Por ocasião do encerramento do exercício, conforme prevê a IN 37-15, o valor da CSN não utilizado será devolvido ao SEBRAE/NA. O registro mensal da receita CSN é feito com base nas informações do relatório de transferência do Sistema de Monitoramento Estratégico (SME). Ao final do exercício de 2015 os acertos contábeis no SEBRAE/AC e no SEBRAE/NA deverão manter o equilíbrio entre os registros de direito e obrigação entre as partes. As informações do relatório de transferência de CSN do SME serão utilizadas como única fonte de informação para o acerto final do exercício.

	2015	2014
Transações no resultado – Contribuição social		
CSO	30.279	31.567
CSN	8.661	3.857
	38.940	38.944

Remuneração de pessoal-chave da Administração

O pessoal-chave da Administração contempla os membros do Conselho Deliberativo e Fiscal e Diretoria Executiva. De acordo com o art.9º, inciso VII do Estatuto Social do SEBRAE/NA e Art. 6º do Estatuto Social do SEBRAE/AC é princípio sistêmico a não remuneração dos membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal. É competência dos Conselhos Deliberativo Nacional - CDN e Estadual - CDE a definição de remuneração e benefícios da Diretoria Executiva.

A seguir, quadro demonstrativo com valores acumulados de remuneração do pessoal chave da Administração:

	2015	2014
Remuneração de diretores	677	609
Benefícios	98	98
	775	707

A Entidade não concede empréstimos à diretoria executiva. Os valores envolvendo a entidade de previdência complementar SEBRAEPREV estão descritos na nota explicativa nº 24.

11 Outros créditos

O grupo é formado pelos adiantamentos a funcionários e a terceiros e por créditos diversos relativo à pessoal cedido a outras entidades, conforme apresentado a seguir:

	2015	2014
Adiantamentos a funcionários (a)	407	120
Créditos diversos	30	23
	437	143

- (a) Composta, basicamente, por adiantamento de férias. Variação dar-se-á de acordo com a quantidade dos pedidos de férias efetuados pelos funcionários no período.

12 Aplicações financeiras

Aplicação em fundo de renda fixa a longo prazo, administrado pelo Banco do Brasil, título BB Renda Fixa LP Corporativo 600 mil, com prazo de vencimento superior a 360 dias seguindo as condições pactuadas, cujo montante em 31 de dezembro é R\$ 5.248 (R\$ 4.860 em 31 de dezembro de 2014).

13 Imobilizado

Saldos em	Adições	Baixas	Saldos em
-----------	---------	--------	-----------

*Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
do Estado do Acre – SEBRAE/AC
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2015 e 2014*

	01/01/2015		31/12/2015	
<i>Custo</i>				
Terrenos	177	-	-	177
Edificações	1.148	-	-	1.148
Móveis e utensílios	269	49	-	318
Veículos e acessórios	304	-	(39)	265
Máquinas e equipamentos	391	27	-	418
Equipamentos de informática	964	110	-	1.074
Equipamentos de comunicação	62	-	-	62
Outros bens móveis	3	-	-	3
Aquisições em andamento	-	420	-	420
Obras em andamento	6.949	214	-	7.163
	<u>10.267</u>	<u>820</u>	<u>(39)</u>	<u>11.048</u>
<i>Depreciação acumulada</i>				
Edificações	(884)	(45)	-	(929)
Móveis e utensílios	(200)	(17)	-	(217)
Veículos	(175)	(29)	39	(165)
Máquinas e equipamentos	(212)	(36)	-	(248)
Equipamentos de informática	(741)	(161)	-	(902)
Equipamentos de comunicação	(31)	(5)	-	(36)
Outros bens móveis	(1)	-	-	(1)
	<u>(2.244)</u>	<u>(293)</u>	<u>39</u>	<u>(2.498)</u>
	<u>8.023</u>	<u>527</u>	<u>-</u>	<u>8.550</u>
	Saldos em			Saldos em
	01/01/2014	Adições	Baixas	31/12/2014
<i>Custo</i>				
Terrenos	177	-	-	177
Edificações	1.148	-	-	1.148
Móveis e utensílios	290	-	(21)	269
Veículos e acessórios	245	146	(87)	304
Máquinas e equipamentos	396	35	(40)	391
Equipamentos de informática	983	48	(67)	964
Equipamentos de comunicação	62	-	-	62
Outros bens móveis	3	-	-	3
Bens recebimentos em comodato	104	-	(104)	-
Obras em andamento	5.445	1.504	-	6.949
	<u>8.853</u>	<u>1.733</u>	<u>(319)</u>	<u>10.267</u>
<i>Depreciação acumulada</i>				
Edificações	(837)	(47)	-	(884)
Móveis e utensílios	(199)	(19)	18	(200)
Veículos	(228)	(35)	86	(175)
Máquinas e equipamentos	(209)	(33)	30	(212)
Equipamentos de informática	(623)	(170)	52	(741)
Equipamentos de comunicação	(25)	(6)	-	(31)
Outros bens móveis	(1)	-	-	(1)
Bens recebidos em comodato	(88)	-	88	-
	<u>(2.210)</u>	<u>(309)</u>	<u>275</u>	<u>(2.244)</u>
	<u>6.643</u>	<u>1.424</u>	<u>(44)</u>	<u>8.023</u>

14 Fornecedores e outras obrigações

	2015	2014
Fornecedores (a)	699	11
Outras obrigações	3	-
	<u>702</u>	<u>11</u>

- (a) Variação decorrente das demandas projetadas para o último trimestre de 2015, onde ocorreu um aumento na execução dos projetos em 2015.

15 Obrigações fiscais

	2015	2014
Encargos sociais e outros tributos a recolher (a)	379	323
Obrigações fiscais a recolher (b)	453	282
Consignações da folha de pagamento	-	22
	<u>832</u>	<u>627</u>

- (a) Os encargos sociais a recolher são obrigações com folha de pagamento, cujo vencimento se dará somente no mês de janeiro de 2016, ocasionando um aumento significativo em comparação ao mesmo período do ano anterior.
- (b) As obrigações fiscais são decorrentes das retenções de IRRF sobre a folha de pagamento e dos impostos legais retidos nas contratações de terceiros, como IRRF, ISS, INSS, PIS/COFINS/CSLL.

16 Obrigações trabalhistas

	2015	2014
Provisões sobre férias e encargos sociais	1.694	1.426
Provisão para remuneração variável	687	926
	<u>2.381</u>	<u>2.352</u>

A rubrica “Provisão para remuneração variável” representa a participação de empregados e administradores a título de gratificações de desempenho, das metas de resultados institucionais, cumprimento dos limites orçamentários e os resultados por equipes. A provisão não está atrelada ao superávit ou déficit, mas sim aos cumprimentos das metas.

17 Provisão para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas

A Entidade é parte do (polo ativo) em ações judiciais e processos administrativos perante tribunais e órgãos governamentais, decorrentes do curso normal das operações. O SEBRAE/AC com base nas informações de seus assessores jurídicos, não faz parte e processos do polo passivo em ações judiciais, desta forma não foi necessária a constituição de provisão para os exercícios em 31 de dezembro de 2015 e 2014.

18 Patrimônio líquido

Superávit acumulado

Refere-se aos resultados apurados em exercícios anteriores.

Superávit do exercício

Representa o resultado auferido no exercício social corrente. Após deliberação pela Administração, esses valores são absorvidos pela conta de superávits acumulados.

19 Despesa com pessoal, encargos e benefícios sociais

	2015	2014
Salários e proventos	(9.016)	(8.148)
13º salário	(818)	(709)
Férias	(1.172)	(1.016)
Outros gastos com pessoal	(46)	(326)
Encargos sociais	(3.178)	(2.873)
Benefícios sociais	(2.903)	(2.599)
	<u>(17.133)</u>	<u>(15.671)</u>

20 Serviços profissionais e contratados

	2015	2014
Instrutoria e consultoria	(4.992)	(3.646)
Serviços técnicos especializados	(807)	(509)
Manutenção segurança e limpeza	(909)	(628)
Demais serviços contratados	(2.967)	(3.236)
Encargos sociais serviços terceiros	(287)	(195)
	<u>(9.962)</u>	<u>(8.214)</u>

Compreendem a contratação de consultoria, instrutores e serviços técnicos especializados diversos para atender os projetos coletivos e individuais, apresentando variações normais de acordo com a demanda dos projetos. São considerados na rubrica os serviços de manutenção, segurança e limpeza e os encargos sociais sobre serviços prestados.

A variação negativa na rubrica “Demais serviços contratados” se deve a diminuição das atividades desenvolvidas pelo SEBRAE.

21 Custos e despesas de operacionalização

	2015	2014
Diárias e hospedagens	(2.090)	(1.922)
Passagens, transportes	(1.675)	(1.628)
Aluguel e encargos (a)	(3.645)	(835)
Divulgação e publicidade	(738)	(373)
Serviços gráficos (b)	(1.573)	(830)
Serviços de comunicação	(346)	(315)
Material de consumo	(466)	(346)
Demais custos e despesas	(744)	(292)
	<u>(11.277)</u>	<u>(6.541)</u>

- (a) Refere-se locação, montagem e desmontagem tendas, locação de equipamentos de sonorização, projeção, vídeo e locomoção, montagem e desmontagem de arquibancada modular, relativo a feira e eventos para atender demandas relativos aos projetos do SEBRAE/AC.

- (b) Refere-se a serviços gráficos e de reprodução, para atender as demandas do SEBRAE/AC, relativo a projetos e a EXPOACRE.

22 Receitas e despesas financeiras

	2015	2014
Receitas financeiras		
Rendimentos de recursos ordinários	2.367	1.435
	2.367	1.435
Despesas financeiras		
Despesas bancárias	(24)	(19)
IR sobre aplicações financeiras	(431)	(282)
Comissões cartões de crédito	(2)	(1)
Outras despesas	(1)	(1)
Variações monetárias passivas	(2)	(2)
	(460)	(305)

23 Instrumentos financeiros

Da mesma forma que em todos os outros negócios, a Entidade poderá estar exposta aos riscos que decorrem da utilização de instrumentos financeiros. Essa nota descreve os objetivos, políticas e processos da Entidade para a gestão desses riscos e os métodos utilizados para mensurá-los. Mais informações quantitativas em relação a esses riscos são apresentadas ao longo dessas demonstrações financeiras.

A Entidade poderá estar exposta, em virtude de suas atividades, aos seguintes riscos financeiros:

- Risco de crédito;
- Risco de liquidez; e
- Risco de mercado.

Não houve qualquer alteração substancial na exposição aos riscos de instrumentos financeiros da Entidade, seus objetivos, políticas e processos para a gestão desses riscos ou os métodos utilizados para mensurá-los a partir de exercícios anteriores, a menos que especificado o contrário nesta nota.

Principais instrumentos financeiros

Os principais instrumentos financeiros utilizados pela Entidade, dos quais surgem os riscos de instrumentos financeiros, são os seguintes:

- Caixa e equivalentes de caixa.
- Contas a receber.
- Contas bancárias e aplicações vinculadas a programas especiais.
- Contas a pagar a fornecedores e outras.

Risco de crédito

O risco de crédito para a Entidade surge preponderantemente de disponibilidades decorrentes de depósitos em bancos e aplicações financeiras em fundos de Investimentos financeiros.

A Entidade aplica recursos apenas em fundos de investimentos administrados pelo Banco do Brasil S.A ou Caixa Econômica Federal.

A Entidade não contrata derivativos para gerenciar o risco de crédito.

Exposição a risco de crédito

O valor contábil dos ativos financeiros representa a exposição máxima do crédito. A exposição máxima do risco do crédito na data das demonstrações financeiras foi:

Abaixo seguem divulgações quantitativas da exposição ao risco de crédito em relação aos ativos financeiros, pelos valores contábeis.

Ativos financeiros	2015	2014
Caixa e equivalentes de caixa	8.724	7.080
Créditos a receber	78	43
Outros créditos	437	143
Aplicações financeiras	5.248	4.860
	<u>14.487</u>	<u>12.126</u>

Risco de liquidez

Risco de liquidez é o risco em que a Entidade irá encontrar dificuldades em cumprir com as obrigações associadas com seus passivos financeiros que são liquidados com pagamentos à vista ou com outro ativo financeiro. A abordagem da Entidade na administração de liquidez é de garantir, o máximo possível, que sempre tenha liquidez suficiente para cumprir com suas obrigações ao vencerem, sob condições normais e de estresse, sem causar perdas inaceitáveis ou com risco de prejudicar a reputação da Entidade.

Em 31 de dezembro de 2015, o fluxo de pagamentos para os passivos financeiros da Entidade é apresentado a seguir (valores contábeis):

Passivos financeiros	Valor em 31/12/2015	até 6 meses	Até 1 ano	mais de 1 ano
Fornecedores e outras obrigações	702	702	-	-
Obrigações com o Sistema SEBRAE	1.857	1.857	-	-

Em 31 de dezembro de 2015 e 2014, não há inadimplência de pagamento de obrigações pela Entidade.

Risco de mercado (taxa de juros)

Esse risco é oriundo da possibilidade de a Entidade vir a sofrer perdas (ou ganhos) por conta de flutuações nas taxas de juros que são aplicadas aos seus passivos e ativos captados (aplicados) no mercado. Os instrumentos financeiros sujeitos ao risco de mercado estão representados, relevantemente, pelos papéis aplicados por meio de fundos de investimento administrados pelo Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. Conforme comentado na Nota Explicativa nº 04, as aplicações por meio dos fundos de investimento são relevantemente efetuadas em títulos públicos federais, cuja volatilidade dos indexadores vinculados é baixa.

Adicionalmente, para a gestão dos investimentos financeiros, o Sistema SEBRAE por meio do SEBRAE/NA possui contrato de prestação de serviços com consultoria técnica externa que efetua acompanhamento periódico do comportamento dos títulos e valores mobiliários constantes nas carteiras dos fundos de investimentos, bem como da rentabilidade auferida mensalmente em comparação com os principais indicadores financeiros de mercado.

Entidade não tem operações atreladas à variação da taxa de câmbio.

24 Benefícios pós-emprego

24.1 Descrição geral das características do plano

O plano SEBRAEPREV possui benefícios de risco que podem gerar ganhos ou perdas atuariais.

A seguir estão apresentadas as características:

Os benefícios de contribuição definida assegurados pelo plano SEBRAEPREV são:

- Aposentadoria normal.
- Aposentadoria antecipada.
- Aposentadoria por invalidez.
- Pensão por morte.
- Institutos de auto patrocínio, benefício proporcional diferido e portabilidade.

Os benefícios de risco assegurados pelo plano SEBRAEPREV aos seus participantes são:

- Projeção de contribuição em caso de invalidez.
- Projeção de contribuição em caso de morte.

O referido plano não inclui:

- Benefícios de demissão;
- Benefícios de longo prazo, que não sejam aposentadorias e pensões; e
- Plano de assistência médica para empregados, ou participantes e assistidos.

O plano SEBRAEPREV possui benefícios de risco que podem gerar ganhos ou perdas atuariais. Para se calcular os valores envolvidos o SEBRAE/AC contrata anualmente um atuário qualificado. A parcela dos ganhos ou perdas atuariais resultantes desses benefícios de risco que exceder a 10% do maior entre o valor justo dos ativos do plano e o valor presente da obrigação atuarial deverá ser amortizado pelo serviço futuro médio da população de empregados ativos e reconhecido contra resultado na despesa do exercício seguinte. O balanço patrimonial é resumido conforme a seguir:

	2015	2014
Valor justo dos ativos do plano	109	78
Valor das obrigações atuariais	(41)	(38)
Superávit no plano	68	40

Observada a avaliação atuarial do exercício de 2015, em conformidade com o CPC 33 (R1), e verificada a inexistência de passivo atuarial, bem como benefícios econômicos para o patrocinador, não há reconhecimento de provisão de despesas nas demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2015.

24.2 Reconhecimento das obrigações atuariais e contribuição do plano

Movimentação no valor presente das obrigações do benefício definido

	2015	2014
Obrigações do benefício definido em 1º de janeiro	(38)	(33)
Custos do serviço corrente e juros (veja abaixo)	(8)	(7)
Perdas (ganhos) atuariais em outros resultados abrangentes	5	2
	(41)	(38)
Movimentação no valor justo dos ativos do plano		
Valor justo dos ativos do plano em 1º de janeiro	79	68
Contribuições pagas ao plano	12	10
Retorno esperado dos ativos do plano	9	(8)
Perdas (ganhos) atuariais em outros resultados abrangentes	9	8
Valor justo dos ativos do plano em 31 de dezembro	109	78
Despesa reconhecida no resultado		
Custo do serviço corrente	4	4
Retorno esperado dos ativos do plano	-	-
Total da receita no exercício	4	4

24.3 Premissas atuariais adotadas

i. Considerações gerais sobre as premissas

As premissas foram definidas de forma imparcial e mutuamente compatíveis, com base em expectativas de mercado durante o período de desenvolvimento de cada avaliação atuarial e base de dados cadastrais foram coletados em dezembro de 2015.

ii. Financeiras

Taxa de juros de desconto atuarial anual	12,76% a.a.
Projeção de aumentos reais salariais médios anual	2,16% a.a.
Projeção de aumentos reais dos benefícios média anual	0,00% a.a.
Taxa de inflação média anual	5,00% a.a.
Expectativa de retorno dos ativos do plano	12,76% a.a.

iii. Demográficas

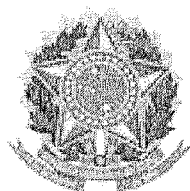
Taxa de rotatividade	3,95%
Tábua de mortalidade/sobrevivência de ativos	AT - 2000 M e F Desag – 10%
Tábua de mortalidade/sobrevivência de aposentados	AT - 2000 M e F Desag – 10%
Tábua de mortalidade/sobrevivência de inválidos	50% UP M + 50% UP F
Tábua de entrada em invalidez	Tasa 1927 M eF
Tábua de morbidez	N/A
Idade de aposentadoria	Primeira Elegibilidade

Administração da Entidade

Rosa Satiko Nakamura
Diretora Superintendente, em exercício

Wanderley Soares Dantas
Competência Delegada
Diretoria Técnica

Marinete Lourdes Araújo de Queiroz
Contador CRC AM nº 007663/O-2 T-AC



CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ACRE

CERTIDÃO DE REGULARIDADE PROFISSIONAL

O CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ACRE certifica que o(a) profissional identificado(a) no presente documento encontra-se em situação regular.

IDENTIFICAÇÃO DO REGISTRO

NOME.....	: MARINETE LOURDES ARAUJO DE QUEIROZ
REGISTRO.....	: AM-007663/O-2 T-AC
CATEGORIA.....	: CONTADOR
CPF.....	: 285.270.892-20

A presente CERTIDÃO não quita nem invalida quaisquer débitos ou infrações que posteriormente, venham a ser apurados pelo CRCAC contra o referido registro.

A falsificação deste documento constitui-se em crime previsto no Código Penal Brasileiro, sujeitando o autor à respectiva ação penal.

Emissão: RIO BRANCO, 14.01.2016 as 11:26:56.

Válido até: 31.03.2016.

Código de Controle: 7624.

Para verificar a autenticidade deste documento consulte o site do CRCAC.