

Salvador/BA, 2016  
**SUMÁRIO**

<b>1. APRESENTAÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>2. VISÃO GERAL DA UNIDADE</b>	<b>10</b>
2.1. Finalidade e competências	10
2.2. Normas e regulamento de criação, alteração e funcionamento do Sebrae/BA	10
2.3. Ambiente de Atuação	11
2.3.1. Ambiente Econômico Mundial	11
2.3.2. Ambiente Econômico Nacional	12
2.3.3. Ambiente Econômico Estadual	12
2.3.4. Ambiente Legal e Institucional para os Pequenos Negócios	13
2.4. Organograma	19
2.5. Macroprocessos finalísticos	21
<b>3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL</b>	<b>26</b>
3.1. Planejamento Organizacional	26
3.1.1. Descrição sintética dos objetivos do exercício	36
3.1.2. Estágio de implementação do planejamento estratégico	36
3.1.3. Vinculação dos Planos do Sebrae Bahia com as Competências Institucionais e Outros Planos	37
3.2. Formas e instrumentos de monitoramento da execução	37
3.3. Desempenho Orçamentário	38
3.3.1. Execução física e financeira das ações da Lei Orçamentária Anual de responsabilidade do Sebrae/BA	38
3.3.2. Fatores intervenientes no desempenho orçamentário	38
3.3.3. Execução descentralizada com transferência de recursos	38
3.3.4. Informações sobre a realização das receitas	39
3.3.5. Informações sobre a execução das despesas	40
3.4. Desempenho Operacional	42

3.4.1. __ Macroprocesso Gerir Articulação Político Institucional_____	43
3.4.2. __ Macroprocesso Gerir Produtos e Serviços_____	48
3.4.2.1. __ Atividades da Unidade de Educação Empreendedora – UEE_____	49
3.4.2.2. __ Atividades da Unidade de Acesso a Mercado – UAM_____	51
3.4.2.3. __ Atividades da Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia – UAIT_____	53
3.4.2.4. __ Atividades da Unidade de Acesso a Crédito e Serviços Financeiros - UCSF_____	57
3.4.3. __ Macroprocesso Realizar Atendimento Individual e Coletivos_____	59
3.4.3.1. __ Abordagem Territorial_____	59
A) __ Atendimento Individual - Atendimento Presencial_____	59
B) __ Atendimento Individual - Atendimento à Distância_____	63
C) __ Atendimento Individual - Desenvolvimento Económico Territorial (DET)_____	65
3.4.3.2. __ Abordagem Coletiva - Projetos de Atendimento Coletivo_____	67
A) __ Agronegócios_____	69
B) __ Comércio e Serviços_____	76
C) __ Indústria_____	80
D) __ Turismo e Economia Criativa_____	85
3.5. __ Apresentação e análise de indicadores de desempenho_____	91
<b>4. GOVERNANCA_____</b>	<b>93</b>
4.1. __ Descrição das estruturas de governança_____	93
4.2. __ Informações sobre dirigentes e colegiados_____	94
4.3. __ Atuação da unidade de auditoria interna_____	97
4.4. __ Atividades de correção e apuração de ilícitos administrativos_____	97
4.5. __ Gestão de Riscos e Controlos Internos_____	98
4.6. __ Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados_____	99
4.7. __ Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada_____	99
<b>5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE_____</b>	<b>100</b>
5.1. __ Canais de acesso do cidadão_____	100
5.2. __ Carta de Serviços ao Cidadão_____	102
5.3. __ Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários_____	103
5.4. __ Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade_____	103

<b>6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS</b>	<b>103</b>
6.1. Desempenho financeiro no exercício	103
6.2. Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos	105
6.3. Sistematiza de apuração de custos no âmbito da unidade	106
6.4. Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 6.404/76 e notas explicativas	106
<b>7. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO</b>	<b>106</b>
7.1. Gestão de pessoas	106
7.1.1. Estrutura de pessoal do Sebrae/BA	108
7.1.2. Demonstrativo das despesas com pessoal	111
7.1.3. Gestão de riscos relacionados ao pessoal	111
7.2. Gestão do patrimônio e infraestrutura	111
7.2.1. Gestão do patrimônio imobiliário	111
7.2.2. Informações sobre imóveis locados de terceiros	112
7.3. Gestão da tecnologia da informação	113
7.3.1. Principais sistemas de informações	115
7.3.2. Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI)	116
7.4. Gestão ambiental e sustentabilidade	116
7.4.1. Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras	119
<b>8. CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE</b>	<b>119</b>
8.1. Tratamento de determinações e recomendações do TCU	119
8.2. Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno	120
8.3. Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário	120
8.4. Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações com o disposto no art. 5º da Lei 8.666/1993	120
<b>9. ANEXOS E APÊNDICES</b>	<b>121</b>
Anexo I – Descrição dos Programas e Produtos Nacionais	121
Anexo II – Demonstrações Financeiras	121

Anexo III- Parecer do Conselho Fiscal.....

Anexo IV- Resolução CDE.....

Anexo V – Parecer da Auditoria Interna.....

## LISTA DE QUADROS, GRÁFICOS E FIGURAS



Quadro	Nome	Página
I	Monitoramento da Implementação da Lei Geral nos Municípios Brasileiros, 2015	13
II	Simplex Nacional - Quantidade de Optantes por UF 2007 a 2015	14
III	Resumo da Arrecadação do Simplex Nacional, União, Estados e Municípios, 2007 a 2015	15
IV	Total de Processos de Compras por Ano junto as MPE	15
V	Crescimento anual do crédito – Pessoa Jurídica (%)	17
VI	Inadimplência de pessoa jurídica junto a bancos públicos e privados (%)	18
VII	Informações sobre as unidades do Sebrae/BA	19
VIII	Macroprocessos Estratégicos	21
IX	Macroprocessos de Negócio	22
X	Macroprocessos de Apoio	23
XI	Vinculação do recurso aos objetivos estratégicos e prioridades locais (em R\$)	27
XII	Riscos, Oportunidades e Estratégias - Agropecuária	29
XIII	Riscos, Oportunidades e Estratégias – Indústria e Encadeamento Produtivo Industrial	30
XIV	Riscos, Oportunidades e Estratégias – Comércio e Serviços	31
XV	Riscos, Oportunidades e Estratégias – Economia Criativa e Turismo	32
XVI	Riscos, Oportunidades e Estratégias – Desenvolvimento Territorial	33
XVII	Riscos, Oportunidades e Estratégias – Atendimento Individual	33
XVIII	Pontos de Atenção e Medidas de Gestão	34
XIX	Convênios com transferência de recursos firmados em 2015	37
XX	Informações sobre a realização das receitas, 2014 e 2015, (em R\$ 1.000)	38
XXI	Demonstrativo da Execução por Natureza de Despesa, 2014 e 2015 (em R\$ 1.000)	39
XXII	Limites Orçamentários, 2014 x 2015 (em R\$ 1.000)	40
XXIII	Níveis de cobertura do PMEB	43
XXIV	Nº de participantes dos Encontros Regionais de Orientação aos Gestores Municipais da Bahia	46
XXV	Metas e execução financeira - Articulação Político Institucional, 2014 e 2015	47
XXVI	Principais Entregas da Unidade de Educação Empreendedor	47
XXVII	Metas Previstas x Realizadas em 2015, Educação Empreendedor	48
XXVIII	Execução financeira – Unidade de Educação Empreendedora, 2014 e 2015	49
XXIX	Capacitações Soluções de Acesso a Mercado em 2015	50
XXX	Execução financeira – Unidade de Acesso a Mercado, 2014 e 2015	51
XXXI	Repastes Metodológicos em Soluções de Inovações	52
XXXII	Sebrae na Semana Nacional de Ciência e Tecnologia (SNCT)	52
XXXIII	Recursos Captados – Apoio Incubadoras	53
XXXIV	Sebraetec, Empresas atendidas em 2015	54

XXXV	Resultados da pesquisa <del>Sebrae</del> , 2015	55
XXXVI	Metas e execução financeira – Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia, 2014 e <del>2015</del>	56
XXXVII	Execução financeira – Unidade de Acesso a Crédito e Serviços Financeiros, 2014 e <del>2015</del>	57
<b>Quadro</b>	<b>Nome</b>	<b>Página</b>
XXXVIII	Atendimentos da Rede de Atendimento Empresarial (presencial) 2015	58
XXXIX	Metas e execução financeira do NAN, SEI, Na Medida e <del>Sebrae</del> Mais., 2014 e 2015	59
XL	Execução financeira – Atendimento <del>Presencial</del> , 2014 e <del>2015</del>	61
XLI	Execução financeira - Atendimento a distância – CRS, 2014 e <del>2015</del>	62
XLII	Municípios atendidos pelo DET	64
XLIII	Execução financeira - Atendimento Individual - DET, 2014 e <del>2015</del>	65
XLIV	Execução financeira - Atendimento Coletivo - Agronegócios, 2014 e <del>2015</del>	73
XLV	Execução financeira - Atendimento Coletivo – Comércio e Serviços, 2014 e <del>2015</del>	78
XLVI	Execução financeira - Atendimento Coletivo – Indústria, 2014 e <del>2015</del>	83
XLVII	Execução financeira - Atendimento Coletivo – Turismo e Economia Criativa, 2014 e <del>2015</del>	88
XLVIII	Resultados Institucionais, <del>Sebrae</del> /BA, 2015	89
XLIX	Metas Mobilizadoras, <del>Sebrae</del> /BA, 2015	89
L	Metas de Atendimento, <del>Sebrae</del> /BA, 2015	90
LI	Membros do Conselho Deliberativo Estadual em 2015	92
LII	Membros do Conselho Fiscal em 2015	94
LIII	Dirigentes do <del>Sebrae</del> /BA	94
LIV	Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos	95
LV	Remuneração dos Dirigentes do <del>Sebrae</del> /BA	97
LVI	Das disponibilidades (valores em mil)	101
LVII	Outros Ativos Circulantes (valores em mil)	101
LVIII	Ativo não circulante (valores em mil)	102
LIX	Passivo circulante (valores em mil)	102
LX	Passivo não circulante (valores em mil)	102
LXI	Força de Trabalho	105
LXII	Distribuição da Lotação Efetiva	106
LXIII	Detalhamento da estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas	106
LXIV	Enquadramento da Força de Trabalho	107
LXV	Indicadores Gerenciais de Recursos Humanos	107
LXVI	Quantitativo de contratos de estágio vigentes por trimestre e escolaridade e despesa total	108
LXVII	Contratos de prestação de serviços	108
LXVIII	Custos associados a manutenção de Recursos Humanos	108
LXIX	Patrimônio Imobiliário Próprio	109
LXX	Patrimônios locados de terceiros	110

LXXI	Descrição de quantitativo de pessoas que compõe a força de trabalho de TI	111
LXXII	Descrição dos processos de gerenciamento de serviços TI	112
LXXIII	Descrição dos principais projetos de TI desenvolvidos	112
LXXIV	Medidas tomadas para mitigar eventual dependência tecnológica de empresas terceirizadas	113
LXXV	Principais Sistemas de Informação	113
LXXVI	Resíduos descartados (período de descarte: 10 de novembro a 11 de dezembro)	114
<b>Gráfico</b>	<b>Nome</b>	<b>Página</b>
I	Volumes de Compras das MPE - Valores em Real (R\$)	16
II	Inserção de MPE Baianas na 18ª Encontro Internacional de Negócios do Nordeste – EINNE	51
III	Compras governamentais (Situação das propostas e recursos)	67
IV	Ganhos nos campos em relação a acesso a mercados, operacional e financeiro	70
V	Informações do Sistema de Gestão da Ouvidoria, <del>Sebrae</del> /BA, 2015	99
VI	Quantitativo Médio Mensal dos resíduos por tipo, em Kg	114
VII	Total descartado no período de 10 de nov. até 11 de dez	115
VIII	Consumo Hídrico (m³)	115
IX	Consumo elétrico (kW)	116

+

<b>Figura</b>	<b>Nome</b>	<b>Página</b>
I	Cadeia de Valor do <del>Sebrae</del> /BA	21
II	Mapa de Direcionamento Estratégico 2022	26
III	Estratégia Nacional de Atendimento	28
IV	Macroprocessos para atender Negócios	41
V	O Público do <del>Sebrae</del>	41
VI	Definições de Porte de acordo com a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa	42
VII	PMEB – Eixos de Atuação	42
VIII	Fotos do Evento Prêmio Prefeito Empreendedor	45
IX	Fotos dos Encontros Regionais de Orientação aos Gestores Municipais do Estado da Bahia	46
X	Modelo de Atendimento Presencial	58
XI	Modelo de Atendimento a Distância	62
XII	Eixos Norteadores do DET	63
XIII	Modelo de Atendimento Coletivo, <del>Sebrae</del> /BA 2015	66
XIV	Compras das MPE resultantes de ações do <del>Sebrae</del> /BA	68
XV	Montante financeiro de vendas apoiadas pelo Comércio Brasil	68
XVI	Lógica de Atuação no Setor Comércio	75
XVII	Lógica de Atuação no Setor Serviços	75
XVIII	Estratégia para o Setor Indústria	79

XIX	Casais de Comunicação com a Ouvidoria	98
XX	Fluxo dos Processos da Ouvidoria	99
XXI	Programas, produtos e segmentos de <del>especiação</del>	119



## **1. APRESENTAÇÃO**

Este documento tem por objetivo atender à Decisão Normativa - TCU nº 146 de 30 de setembro de 2015, que dispõe acerca das unidades cujos dirigentes máximos devem apresentar relatório de gestão referente ao exercício de 2015, especificando a forma, os conteúdos e os prazos de apresentação, nos termos do art. 3º da Instrução Normativa TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010.

Trata-se da prestação de contas da Diretoria Executiva do Sebrae/BA para os organismos deliberativos, de controle e para a Sociedade, informando suas ações e resultados alcançados em 2015, considerando as exigências legais e regulamentações emanadas pelos poderes públicos, pelas diretrizes específicas do Sistema Sebrae, bem como atos e instruções normativas do Conselho Deliberativo Estadual (CDE) do Sebrae/BA.

A análise do desempenho da organização observa o histórico de exercícios anteriores, para apreciação da evolução da gestão, por intermédio de um conjunto de indicadores estabelecidos no Mapa de Direcionamento Estratégico 2022 do Sistema Sebrae, que se concretiza na execução das ações previstas no Plano Plurianual 2015-2019 – Orçamento 2015, informando as metodologias através das quais os resultados foram obtidos e, quando necessário, justificando os motivos pelos quais determinados resultados não foram alcançados.

O desempenho do exercício do Sebrae/BA em 2015 refletiu internamente o redirecionamento de orientações relacionado à transição de Diretoria, no âmbito nacional e local, num contexto de mudança nas estruturas políticas do país e do estado e externamente o conturbado cenário internacional e a ambiência política, econômica e institucional do nosso país, marcado por incertezas e baixo grau de confiança de empreendedores e consumidores, dificultando a aderência do público alvo às iniciativas do Sebrae/BA. Apesar do cenário, o atendimento se estabeleceu de forma positiva no primeiro semestre, com incrementos qualitativos e quantitativos, sobretudo no segundo semestre, o que levou ao alcance de 100% de todas as metas mobilizadoras, ainda em novembro de 2015, anteriormente a todas as demais unidades federativas do Sistema Sebrae. Além do pleno êxito na consecução das metas mobilizadoras, apresentando também evolução positiva nos indicadores institucionais.

Entre os indicadores institucionais observou-se uma evolução importante em relação ao ano anterior no Índice de Imagem Junto à Sociedade, que evoluiu de 8,66 em 2014 para 8,85 em 2015 e da Imagem Junto aos Pequenos Negócios, que evoluiu de 8,05 para 8,27. Observou-se, ainda, que para diversos indicadores o Sebrae/BA passou a se situar entre as dez Unidades mais bem avaliadas no ranking das Unidades da Federação, a exemplo da Taxa de Contribuição para Abertura dos Pequenos Negócios (8º lugar) e do Índice de Competitividade dos Pequenos Negócios (9º lugar).

Entre as ações específicas que repercutiram positivamente no número de atendimentos, deve-se destacar a Campanha Nacional Compre do Pequeno, que reforçou a imagem do Sebrae como incentivador do desenvolvimento local nos municípios baianos. Cerca de 50 cidades em todo o Estado receberam capacitações que fizeram parte da programação da Semana de Capacitação Empresarial no período de 21 a 26 de setembro, a qual alcançou 4.623 empresas e propiciou 18.490

atendimentos, realizados através dos diversos instrumentos de intervenções como palestras, consultorias e clínicas tecnológicas.

Em relação aos indicadores orçamentários, também, em decorrência do cenário externo e do seu impacto nos pequenos negócios e nas instituições parceiras, a maioria foi alcançada, exceto captação de receita própria, que ficou abaixo da média histórica, atingindo menos de 5% da Contribuição Social Ordinária. Embora influenciada pela sazonalidade, com peso desproporcional em favor do segundo semestre, a execução orçamentária atingiu quase 91% do previsto, refletindo, sobretudo, uma visão mais planejada da área de atendimento.

As informações que serão apresentadas no presente relatório evidenciarão, além dos indicadores já repercutidos no ano de 2015, o processo de transformação em curso pelo qual passa o Sebrae/BA, o que gera a expectativa de um processo sustentável e abrangente de melhoria contínua na instituição, a despeito da adversidade do cenário externo.

## **2. VISÃO GERAL DA UNIDADE**

Nesse tópico são apresentados elementos que permitem descrever o Sebrae/BA, em termos da sua finalidade e das regras do jogo impostas à instituição, além do seu contexto atual de atuação, o qual envolve o ambiente econômico mundial, nacional e estadual. Complementarmente, são apresentados o organograma e os principais macroprocessos que compõem a cadeia de valor.

### **2.1. Finalidade e competências**

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia é uma entidade associativa de direito privado sem fins lucrativos, instituídos sob a forma de serviço social autônomo, regulado pelo Estatuto Social com sede e foro no Estado da Bahia à Rua Horácio César, nº 64, Dois de julho, Centro, Salvador, CEP 40.060-350.

O Sebrae/BA, de atuação em todo o Estado da Bahia, tem por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agropecuárias 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 emitidos pelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social.

### **2.2. Normas e regulamento de criação, alteração e funcionamento do Sebrae/BA**

Em julho de 1981, o Estado da Bahia, o Centro Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (CEBRAE), o Banco do Nordeste do Brasil S/A, o Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia, o Banco do Estado da Bahia, a Associação Comercial da Bahia, a Federação das Indústrias do Estado da Bahia, a Federação do Comércio do Estado da Bahia, a Federação da Agricultura do Estado da Bahia e a Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste deliberaram constituir uma sociedade civil, nos termos dos artigos 16 a 20 do Código Civil, sob a denominação de Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa da Bahia (CEAG/BA), sem fins lucrativos, com o objetivo de promover e fortalecer programas de apoio às micro, pequena e média empresas do Estado da Bahia, em consonância com a política e diretrizes do Centro Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (CEBRAE) e da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE).

Em outubro de 1990, o Decreto nº 99.570 desvinculou da Administração Pública Federal o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEBRAE) transformando-o em serviço social autônomo, o qual passou a denominar-se Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

Após a Reunião Extraordinária do CEAG, em fevereiro de 1991, foi aprovada a mudança de denominação do CEAG/BA para Sebrae/BA e sua adesão ao Sistema Sebrae além do Estatuto Social, conforme parágrafo 1 e 2 do artigo 2 do Decreto Lei nº 99.570. A última versão do Estatuto é de

2012 e nele estão descritas as normas e/ou regulamentos que regem a atuação do Sebrae/BA e suas competências.

## **2.3. Ambiente de Atuação**

### **2.3.1. Ambiente Econômico Mundial**

O crescimento global estimado para 2015, segundo previsão de outubro/2015 do Fundo Monetário Internacional (FMI) era de 3,1%. Apesar da recuperação nas economias avançadas, entretanto, há perspectivas menos promissoras para algumas grandes economias emergentes e, sobretudo, para os países mais dependentes da exportação de commodities e, em especial, de petróleo.

O ano de 2015 registrou declínio dos preços das commodities, reduzido fluxos para os mercados emergentes e em desenvolvimento, o que exerceu pressão sobre suas moedas, aumentando a volatilidade do mercado financeiro e os riscos de encolhimento da economia principalmente as economias que são exportadores líquidos de commodities.

Em termos globais, o continente asiático apresentou um crescimento abaixo do esperado. A região deverá crescer 5,4% entre 2015-16, em decorrência, sobretudo da desaceleração mais acentuada da economia chinesa. O crescimento na África Subsaariana enfraqueceu depois de mais de uma década de sólido crescimento. Países exportadores de petróleo, incluindo a Nigéria e Angola, foram duramente atingidos pela queda das receitas e dos ajustes fiscais resultantes, enquanto os países de renda média, como Gana, África do Sul e Zâmbia também enfrentaram condições desfavoráveis.

A economia dos EUA voltou a acelerar depois de um desempenho pouco promissor no início do ano, enquanto que na América Latina e no Caribe a atividade econômica continua a desacelerar. O crescimento mais forte dos EUA deve beneficiar outros países e regiões com relações mais estreitas por meio do comércio, remessas, e turismo, a exemplo do México, América Central e Caribe. Enquanto a Europa se recupera da crise, a América Latina e o Caribe devem registrar, em 2015, o quinto ano seguido de desaceleração econômica (crescimentos decrescentes e/ou recessão).

A perda de valor das commodities; a desaceleração na economia chinesa; a flexibilização da política monetária na Europa e no Japão; além dos novos episódios de volatilidade nos mercados financeiros e taxas de câmbio afetaram as economias latino americanas, reduzindo rendimentos nacionais, investimentos e saldos orçamentários dos países desta região, comprometendo o progresso feito nos últimos anos na redução da pobreza. A América do Sul como um todo, deve diminuir 0,2% do PIB agregado, tendo Bolívia e Paraguai como destaques positivos, com expansões de 4,3% e 4%, respectivamente. Parte considerável do baixo desempenho da região é responsabilidade do Brasil que tem uma expressiva participação no resultado agregado. O encolhimento da economia brasileira, superior a 3%, registrará o pior resultado, desde a queda de 4,2% em 1990.

### **2.3.1.1. Ambiente Econômico Nacional**

Segundo análise do Banco Central do Brasil, a queda do nosso PIB em 2015 deriva de dois importantes movimentos na economia internacional: o início do processo de normalização das condições monetárias nos Estados Unidos, que tem levado ao fortalecimento do dólar norte americano; e a desaceleração do crescimento econômico na China, o qual impactou desfavoravelmente os preços internacionais de nossas commodities, contribuindo para a piora de nossos termos de troca com o exterior. Este impacto também se reflete na redução nos preços dos ativos e em condições de financiamento mais rígidas.

Apesar da redução do valor global das commodities, os preços de várias commodities em moeda nacional aumentaram, contribuindo para que a rentabilidade de alguns segmentos exportadores não sofressem os efeitos negativos do choque adverso dos preços internacionais, destacando-se alguns progressos advindos do ajuste do setor externo da economia brasileira: a balança comercial apresentou US\$13 bilhões de superávit até novembro de 2015, comparativamente a déficit de US\$ 4,1 bilhões em igual período de 2014; as quantidades vendidas ao exterior cresceram cerca de 7% nos primeiros dez meses de 2015; as importações, também em quantidade, caíram quase 14%, no mesmo período, o que colaborou para que, depois de dez anos, o setor externo voltasse a apresentar contribuição líquida positiva ao crescimento do país.

A menor exposição do país a riscos cambiais permitiu a acumulação e a manutenção de um importante colchão de reservas internacionais. Desde 2007, o setor público brasileiro é credor líquido em moeda estrangeira. Graças a essa condição, atualmente, cada ponto percentual de depreciação cambial do real reduz a dívida líquida do setor público em mais de R\$12 bilhões ou o equivalente a 0,2 pontos percentuais do PIB.

Segundo Boletim Regional do Banco Central, o ambiente doméstico foi impactado por ajustes nas áreas externas, fiscal e monetária, bem como por eventos não econômicos, em especial o climático, reduzindo a confiança dos agentes econômicos. Neste contexto, as economias regionais repercutiram com intensidades distintas os impactos do atual ciclo, conforme características estruturais próprias, prevalecendo em todas as regiões retrações observadas na produção industrial e na construção civil, além de resultados negativos observados nas vendas do comércio.

No Nordeste, esta situação se agrava em razão da redução no ritmo de crescimento da produção agropecuária, estimado em cerca de 1% em 2014, decorrente do impacto de condições meteorológicas adversas, exercendo desdobramentos negativos sobre o mercado de trabalho – a economia nordestina eliminou 42,9 mil empregos formais no segundo trimestre de 2015, ante a criação de 48,9 mil vagas em igual período de 2014.

### **2.3.1.2. Ambiente Econômico Estadual**

Inserida no contexto dos cenários internacional e nacional adversos, a economia baiana, segundo Boletim de Conjuntura Econômica do Estado da Bahia, publicado em dezembro de 2015, também apresentou desempenho pouco promissor entre janeiro e novembro de 2015. A análise da economia baiana é apresentada nos parágrafos a seguir.

No setor agrícola, entretanto, a décima primeira estimativa de safra de produtos agrícolas, realizada em novembro, indicou aumento na produção baiana de grãos em 2015, com variação positiva de 17,1% em relação à safra do ano anterior, totalizando, aproximadamente, 9,3 milhões de toneladas. A produção física da indústria baiana (transformação e extrativa mineral) apresentou recuo de 5,5% entre novembro de 2014 e 2015, enquanto a produção petrolífera recuou 7,7% sendo ainda registrado declínio no consumo de energia elétrica.

Ainda de acordo com o boletim, as exportações baianas atingiram, em novembro, um volume de US\$ 573 milhões, com decréscimo de 13,8% em relação ao montante anotado no mês de novembro de 2014. As importações registraram retração de 21,9%, com volume de US\$ 661 milhões. A balança comercial teve déficit de US\$ 88 milhões. No acumulado dos últimos 12 meses, as exportações recuaram 14,8%, e as importações diminuíram 5,8 %.

O comércio varejista teve decréscimo de 9,3% no volume de vendas em outubro de 2014, comparando-se com os dados de igual mês de 2014. O resultado negativo contribuiu para o setor varejista acumular, em 12 meses queda de 5,2%. O Comércio varejista ampliado, que inclui os segmentos veículos, motos e peças (-19,7%) e materiais de construção (-16,3%), teve um recuo de 12,6 %. A receita nominal e o volume de serviços apresentaram, em outubro, uma queda de 2,0 % e 7,7 %, respectivamente, em relação ao mesmo mês de 2014.

Embora ainda não tenham sido publicadas informações oficiais do Governo do Estado sobre indicadores do mercado de trabalho, o final de 2015 apresenta saldo negativo para todos os setores e porte de atividades econômicas. Esta realidade se repete para as operações de crédito, com elevação nos níveis de inadimplência para as pessoas físicas e jurídicas. Esta combinação, consequentemente, contribuiu para a redução do Índice de Confiança do Empresariado Baiano (ICEB).

Neste cenário recessivo, a inadimplência relativa às operações de crédito no estado chegou a 4,4% em novembro, sendo de 4,8% para pessoas físicas e de 3,8% para as pessoas jurídicas. No acumulado de 12 meses ocorreu diminuição de 78.698 postos de trabalho, o que correspondeu à redução de 4,2 % em relação ao estoque anterior. Fruto desse cenário, o ICEB voltou a cair em dezembro, registrando -479 pontos, permanecendo na zona do pessimismo.

### **2.3.1.3. Ambiente Legal e Institucional para os Pequenos Negócios**

O Sebrae e as demais instituições do Sistema S, entidades financiadas por contribuições parafiscais, se confrontaram com um cenário adverso em 2015, uma vez que, segundo informações da Receita Federal, as receitas administradas pela Receita Federal declinaram R\$ 19.387 milhões entre novembro de 2014 e novembro de 2015. Ao longo de 2015, entre janeiro e novembro de 2014, o declínio correspondeu a R\$ 40.192,00 milhões.

Segundo informações do Relatório Doing Business 2016, 122 de 189 economias sentiram melhorias no quadro regulamentar local. Em todo o mundo, foram documentados 231 reformas no ambiente de negócios. As reformas mais comuns foram nas áreas de pagamento de impostos, ligações de eletricidade e registro de propriedade. Costa Rica, Uganda, Quênia, Chipre, Mauritânia, Uzbequistão, Cazaquistão, Jamaica, Senegal e Benin estão entre os ambientes que mais melhoraram. Juntas, essas

10 economias implementaram 39 reformas regulatórias que facilitaram a realização de negócios. Cingapura é a primeira na classificação global.

Entre 2015 e 2016 o Brasil recuou no ranking global de ambiência de negócio, saindo da 111º para 116º posição, apresentando evoluções positivas nos tópicos: Começar um Novo Negócio; Obtenção de Alvará de Construção; Ligação de Energia; e Comércio Transfronteiriço. Apresentou um declínio pouco significativo na pontuação nos tópicos Registro de Propriedade e Resolução de Insolvência, e não apresentou nenhuma alteração nos tópicos Obtenção de Crédito; Proteção de Investimentos Minoritários; Pagamento de Impostos e Cumprimento de Contratos. Torna-se relevante informar que no Brasil a pesquisa se limitou às Cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. Apesar da retração no ranking internacional, esforços têm sido empreendidos para melhorar o ambiente para os pequenos negócios, com a implementação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas – Lei Complementar 123/2006 (LC 123/2006), que já alcançava 54% dos municípios brasileiros e 37% dos municípios baianos em 2015, conforme se observa no quadro I.

**Quadro I - Monitoramento da Implementação da Lei Geral nos Municípios Brasileiros, 2015**

<b>Estado</b>	<b>Municípios</b>	<b>Municípios com Lei Geral Implementada</b>	<b>%</b>
AC	22	14	64%
AL	102	80	78%
AM	62	35	56%
AP	16	14	88%
BA	417	155	37%
CE	184	123	67%
DF	1	1	100%
ES	78	55	71%
GO	246	127	52%
MA	217	91	42%
MG	853	325	38%
MS	79	52	66%
MT	141	141	100%
PA	144	53	37%
PB	223	114	51%
PE	185	77	42%
PI	224	115	51%
PR	399	204	51%
RJ	92	73	79%
RN	167	85	51%
RO	52	23	44%
RR	15	13	87%
RS	497	229	46%

SC	295	295	100%
SE	75	45	60%
SP	645	342	53%
TO	139	139	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5.570</b>	<b>3.020</b>	<b>54%</b>

Fonte: Observatório da Lei Geral das MPE – Sebrae/NA

Para o universo dos pequenos negócios, o ano de 2015 se iniciou com mudanças importantes, com a vigência da Lei Complementar 147(LC 147), conhecida como a Lei do Supersimples, que universalizou o acesso do setor de serviços ao Simples Nacional, permitindo o ingresso ao regime de diversas pessoas jurídicas e empresários individuais prestadores de serviços com faturamento até 3,6 milhões por ano, simplificando, as regras a serem seguidas pelos optantes do Simples. Em dezembro de 2015, o Brasil contemplava 10.660.679 de optantes pelo Simples Nacional, e a Bahia 636.074, ocupando o 6º lugar no ranking nacional com 6% dos optantes.

**Quadro II - Simples Nacional - Quantidade de Optantes por UF 2007 a 2015**

UF	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
AC	4.659	4.789	6.074	9.363	13.412	17.511	20.781	23.352	25.651
AL	23.358	23.548	27.699	40.676	55.328	73.379	86.275	98.715	108.557
AM	17.945	18.541	23.580	37.989	50.051	63.888	73.250	85.306	96.441
AP	5.274	5.437	6.980	11.285	15.767	19.242	21.550	24.193	26.101
<b>BA</b>	<b>130.147</b>	<b>137.953</b>	<b>171.409</b>	<b>269.213</b>	<b>353.210</b>	<b>437.772</b>	<b>504.087</b>	<b>577.917</b>	<b>636.074</b>
CE	104.390	103.273	119.678	150.585	188.940	233.776	274.512	316.334	349.476
DF	35.050	39.958	54.500	75.460	100.846	130.090	151.252	176.869	188.615
ES	43.828	48.153	60.933	86.462	116.806	151.131	179.593	212.254	243.637
GO	76.109	81.621	97.360	138.866	182.183	235.281	280.213	326.842	367.146
MA	34.985	36.484	45.680	67.098	87.824	109.953	129.469	151.297	169.127
MG	316.496	326.897	396.363	489.356	620.652	778.474	904.861	1.039.845	1.154.154
MS	24.376	26.668	32.080	50.036	68.778	89.072	105.710	124.065	137.636
MT	35.164	37.742	47.785	68.063	88.524	116.271	140.988	152.166	176.511
PA	29.194	32.811	42.784	72.635	104.866	143.267	173.082	206.004	234.914
PB	26.671	28.623	32.257	46.150	60.514	79.076	92.636	111.017	123.198
PE	53.863	59.375	75.577	110.789	151.920	200.337	238.580	275.592	310.349
PI	21.940	20.980	25.208	34.613	46.661	60.335	71.683	83.567	95.931
PR	183.123	195.473	242.492	312.872	389.914	475.705	543.079	625.782	704.349
RJ	163.922	163.070	203.487	330.855	469.591	612.455	736.229	878.140	1.032.587
RN	21.044	24.451	31.393	47.840	67.003	85.912	101.741	118.132	134.320



RO	18.516	18.923	22.565	32.506	42.105	52.762	59.845	67.481	72.974
RR	4.811	4.754	5.601	7.993	10.703	13.453	15.635	17.679	19.448
RS	251.935	265.546	310.386	377.459	452.060	541.290	604.447	672.790	734.941
SC	127.238	135.905	160.702	201.195	245.045	299.529	339.018	386.516	436.981
SE	11.395	12.130	14.574	22.879	30.331	39.722	46.953	54.942	62.855
SP	719.616	763.190	944.877	1.221.162	1.582.786	1.969.853	2.286.711	2.642.306	2.945.940
TO	11.205	11.643	14.971	26.722	35.356	44.984	54.295	63.962	72.766
<b>Total</b>	<b>2.496.254</b>	<b>2.627.938</b>	<b>3.216.995</b>	<b>4.340.122</b>	<b>5.631.176</b>	<b>7.074.520</b>	<b>8.236.475</b>	<b>9.513.065</b>	<b>10.660.679</b>

Fonte: Portal do Simples Nacional

Em decorrência da expansão da formalização dos empreendimentos pelo Simples Nacional, há também uma evolução na emissão de DAS – Documento de Arrecadação do Simples Nacional, e volume de arrecadação para União, Estados e Municípios, entre 2007 e 2015. Entre 2014 e 2015, por exemplo, os municípios apresentaram expansão de arrecadação de 25%, a União, de 12%, e os Estados de 4%.

**Quadro III - Resumo da Arrecadação do Simples Nacional, União, Estados e Municípios, 2007 a 2015**

Ano	Número de "DAS"	% de Cresc. Anual	União	% de Cresc. Anual	Estados	% de Cresc. Anual	Muni- cípios	% de Cresc. Anual	Total	% de Cresc. Anual
Ago- Dez 2007	7.683.842	-	6.049,78	-	1.788,83	-	541,51	-	8.380,12	-
2008	19.879.788	159%	17.648,47	192%	4.900,58	174%	1.638,66	203%	24.187,71	189%
2009	20.773.053	4%	19.927,66	13%	5.023,76	3%	1.884,24	15%	26.835,66	11%
2010	25.529.844	23%	26.697,59	34%	6.258,83	25%	2.574,83	37%	35.531,25	32%
2011	30.985.233	21%	31.915,83	20%	7.131,78	14%	3.246,60	26%	42.294,20	19%
2012	36.657.535	18%	35.257,65	10%	7.492,53	5%	3.750,55	16%	46.500,74	10%
2013	45.018.643	23%	41.414,66	17%	8.559,39	14%	4.409,31	18%	54.383,35	17%
2014	52.851.806	17%	47.341,71	14%	9.469,66	11%	5.171,31	17%	61.982,68	14%
2015	59.924.040	13%	53.169,89	12%	9.845,11	4%	6.476,49	25%	69.491,56	12%
Evolução ago/2007 a dez/2015	-	680%	-	779%	-	-	1096%	-	-	729%

Fonte: Portal do Simples Nacional

Em decorrência da promulgação da LC 123/2006, as MPE tiveram maior participação nas aquisições públicas do governo federal. Do total de R\$ 324 bilhões adquirido pelo governo federal em 2015, 30,59% foram contratados junto às MPE (Micro Empresa/Empresa de Pequeno Porte), totalizando R\$ 99,15 bilhões. Conforme o quadro IV a seguir, as MPE tiveram, ainda, uma participação superior a 50% nos processos de compras da União ao longo dos últimos seis anos.

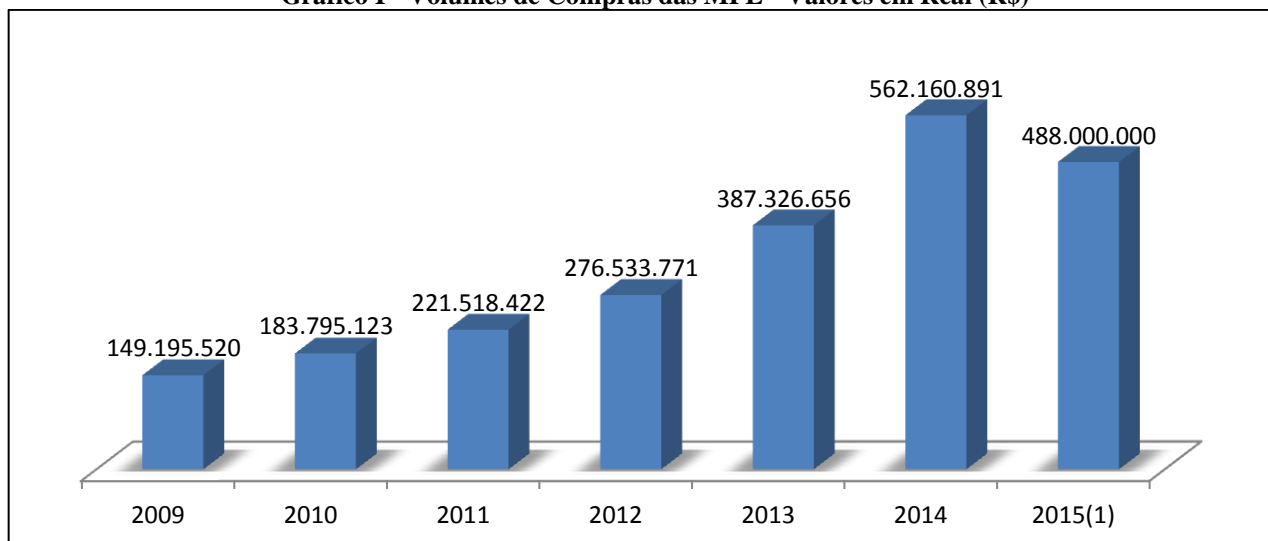
**Quadro IV - Total de Processos de Compras por Ano junto às MPE**

Ano	Total de Processos	Junto às MPE	Compras Totais (%) MPE
2010	211.560	110.261	52,1%
2011	183.184	94.539	51,6%
2012	174.217	87.423	50,2%
2013	164.022	83.435	50,9%
2014	148.861	74.643	50,1%
2015	103.345	52.418	50,7%

Fonte: Painel de Compras - Governo Federal

Já no Estado da Bahia, segundo informações da Secretaria de Comunicação Social , o governo do estado realizou 3.826 licitações em 2015, disponibilizando mais de R\$ 8 bilhões em contratações. Deste total, 591 (15,3%) foram exclusivamente voltadas para Micro e Pequenas Empresas (MPE) e Empresas de Pequeno Porte (EPP), totalizando uma aplicação de mais de R\$ 488 milhões para o segmento. O que se observa, contudo, é um declínio de cerca de 13% da participação deste segmento entre 2014/2015, conforme se apresenta no gráfico I a seguir.

**Gráfico I - Volumes de Compras das MPE - Valores em Real (R\$)**



Fonte: SAEB - Secretaria de Administração do Estado da Bahia - SIMPAS - Sistema Integrado de Material, Patrimônio e Serviço

O acesso a serviços financeiros pelos pequenos negócios, por sua vez, enfrentou condições adversas, refletindo aperto monetário, pressão sobre o câmbio, elevação da taxa de juros e do descontrole da inflação. Segundo o Relatório da Estabilidade Financeira do Banco Central, publicado em outubro de 2014, o país atravessou um ciclo de aperto monetário, elevando a meta para a taxa básica de juros, influenciada pelos índices de inflação, esses últimos influenciados, entre outros aspectos, pela desvalorização da taxa de câmbio (R\$/US\$) em 2015.

Nesse cenário, as taxas de juros domésticas prosseguiram em trajetória ascendente e o real depreciou-se ao longo do período, o que implicou na redução na demanda por crédito e adoção de critérios de concessão mais conservadores por parte das instituições financeiras, aumentando as taxas de inadimplência, principalmente no crédito para pequenas e médias empresas e nas linhas concedidas às pessoas físicas, a exemplo do cheque especial, empréstimo sem consignação e rotativo de cartão de crédito.

Em todas essas situações, esse efeito foi mais pronunciado nos bancos públicos, ocorrendo também redução dos subsídios governamentais na economia, especialmente em relação ao crédito rural e às operações com repasses do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

O crescimento da carteira de crédito às pessoas físicas sofreu desaceleração nas principais modalidades, a carteira de financiamento imobiliário apresentou desaceleração expressiva, enquanto a queda nos depósitos de poupança levou diversos bancos a adotarem políticas de concessão mais restritivas, por meio da redução do percentual máximo de financiamento do valor do imóvel, principalmente, e do aumento nas taxas de juros. Também se observou redução gradual do crescimento da carteira de crédito pessoal consignado em geral, do crédito consignado para servidores públicos federais e para aposentados e pensionistas do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Restrições e reduções de oferta de crédito para as MPE implicaram em arrefecimento e reduções das transações comerciais para as MPE.

A retração da carteira de financiamento de veículos aprofundou-se com o fim da alíquota reduzida de Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) em dezembro de 2014, impactando significativamente as vendas de veículos, provocando maior desemprego, elevando a queda da confiança e desestimulando a aquisição de bens de consumo.

Passando à análise do crédito às pessoas jurídicas, destaca-se redução na taxa de crescimento do endividamento total das empresas não financeiras. Tanto o crédito bancário doméstico quanto o mercado de capitais registraram queda na representatividade sobre o endividamento total. A participação da dívida contraída no mercado externo, por sua vez, aumentou e esse incremento ocorreu como consequência da variação cambial e não de novas captações no exterior.

No crédito bancário doméstico, o estoque de crédito às pessoas jurídicas manteve crescimento inferior ao estoque de crédito às pessoas físicas, sobretudo devido à perda de participação das pequenas e médias empresas no estoque total de crédito à pessoa jurídica, visto que para as empresas de grande porte houve crescimento. Conforme se observa no quadro V a seguir, os bancos públicos, que vinham sustentando a oferta de crédito para as MPE, encerraram o primeiro semestre de 2015 com crescimento próximo a zero nesse segmento, e os privados apresentam retração nessa carteira. Para as grandes empresas, embora os bancos privados tenham registrado taxa de crescimento do crédito menor em 2015, em torno de 16%, a oferta dos públicos cresceu 20% em relação a 2014.

**Quadro V - Crescimento anual do crédito – Pessoa Jurídica (%)**

<b>Mês</b>	<b>PME Total</b>	<b>PME Privado</b>	<b>PME Público</b>	<b>GRANDE Total</b>	<b>GRANDE Privado</b>	<b>GRANDE Público</b>
jun/14	4,0	-1,1	13,4	18,4	21,2	17,0

jul/14	2,9	-1,9	11,7	19,1	22,6	17,4
ago/14	2,8	-1,6	10,9	18,1	21,0	16,7
set/14	2,2	-1,8	9,3	20,6	20,1	20,9
out/14	2,0	-1,9	8,8	22,4	20,8	23,2
nov/14	1,6	-1,9	7,7	21,5	19,0	22,8
dez/14	1,6	-0,7	5,6	19,5	17,7	20,5
jan/15	1,1	-0,8	4,3	19,9	19,2	20,2
fev/15	0,3	-1,3	3,0	20,3	17,8	21,7
mar/15	0,3	-1,7	3,6	20,8	17,2	22,7
abr/15	-0,8	-2,0	1,2	19,3	16,4	20,9
mai/15	-1,1	-2,2	0,8	19,5	14,8	21,9
jun/15	-1,8	-3,0	0,0	18,7	15,7	20,3

Fonte: Banco Central do Brasil

A inadimplência das MPE nos bancos públicos consolidou a tendência de alta e atingiu o maior valor da série histórica no primeiro semestre de 2015, chegando a 5,2% em maio de 2015. Nos bancos privados, também se observa ascensão da inadimplência nesse segmento, embora em menor magnitude, pois medidas para reduzir o risco foram adotadas por tais instituições financeiras desde 2013. Entre as empresas de grande porte, o aumento da inadimplência em 2015 junto aos bancos privados foi influenciado fortemente por algumas empresas do setor de energia.

**Quadro VI - Inadimplência de pessoa jurídica junto a bancos públicos e privados (%)**

Mês	MPE			Grande e Média Empresa		
	Total	Banco Privado	Banco Público	Total	Banco Privado	Banco Público
jun/14	3,8	3,9	3,6	0,4	1,0	0,1
jul/14	3,8	3,9	3,7	0,5	1,0	0,2
ago/14	4,0	4,0	4,2	0,5	1,0	0,2
set/14	4,0	3,8	4,3	0,5	1,0	0,2
out/14	4,1	3,9	4,4	0,5	0,9	0,2
nov/14	4,0	3,8	4,5	0,4	0,8	0,2
dez/14	3,9	3,7	4,2	0,4	0,8	0,2
jan/15	4,0	3,8	4,4	0,5	0,9	0,2
fev/15	4,1	3,9	4,6	0,5	1,1	0,2
mar/15	4,2	3,9	4,6	0,6	1,4	0,1
abr/15	4,4	4,0	4,9	0,7	1,8	0,2
mai/15	4,5	4,1	5,2	0,7	1,6	0,2

jun/15	4,5	4,1	5,1	0,6	1,6	0,2
--------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Fonte: Banco Central do Brasil

## 2.4. Organograma

A estrutura organizacional do Sebrae/BA, resultante do detalhamento da sua estrutura básica prevista no Estatuto Social através do seu Art. 10, aprovada através da Resolução nº 30/2011 e atualizada através da Resolução nº 22/2014 do Conselho Deliberativo Estadual, é composta dos seguintes órgãos: I. Conselho Deliberativo Estadual (CDE); II. Conselho Fiscal (CF); III. Diretoria Executiva (DIREX), composta pela Diretoria Superintendente, Diretoria Técnica e Diretoria de Atendimento; IV. Assessorias e Unidades, Órgãos Vinculados à DIREX.

Está subordinada diretamente à Diretoria Executiva o seguinte órgão: I. Unidade Extraordinária da Nova Sede (UENS).

Estão subordinados à Diretoria Superintendente os seguintes órgãos: I. Assessoria da Diretoria Superintendente; II. Secretaria Geral (SEGER); III. Unidade de Auditoria Interna (UAUD); IV. Unidade de Políticas Públicas (UPP); V. Unidade de Desenvolvimento Territorial e Projetos Especiais (UDTPE); VI. Unidade de Gestão Estratégica (UGE); VII. Unidade de Marketing e Comunicação (UMC); VIII. Unidade Jurídica (UJUR); IX. Unidade de Tecnologia e Informação (UTIC); X. Unidade de Suporte (USUP); XI. Coordenação de Administração (CAD); XII. Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP); XIII. Coordenação de Finanças (CFIN); XIV. Coordenação de Gestão de Credenciados (CGC).

Estão subordinados à Diretoria Técnica os seguintes órgãos: I. Assessoria da Diretoria Técnica; II. Unidade de Captação de Recursos Financeiros (UCRF); III. Unidade de Mercado e Acesso a Crédito (UAM); IV. Unidade de Acesso a Crédito e Serviços Financeiros (UAMSF); V. Unidade de Educação Empreendedora (UEE); VI. Unidade de Inovação e Tecnologia (UAIT).

Estão subordinados à Diretoria de Atendimento os seguintes órgãos: I. Assessoria da Diretoria de Atendimento; II. Unidades Regionais (10 Unidades Regionais) (UR 01 a UR 10); III. Unidade de Atendimento Coletivo (UAC); IV. Coordenação de Turismo e Economia Criativa (CTEC); V. Coordenação de Agronegócios (CAGR); VI. Coordenação de Comércio e Serviço (CCS); VII. Coordenação de Indústria (CIND); VIII. Unidade de Atendimento Individual (UAIN).

O modelo organizacional do Sebrae/BA, baseado na estrutura acima descrita, tem como princípios básicos: I. A corresponsabilidade e a participação de todos na obtenção dos resultados organizacionais e finalísticos. II. A gestão organizacional conduzida de forma sistêmica, integrada e orientada para resultados e cumprimento da missão. III. A flexibilidade para se adaptar às mudanças legais, culturais, conjunturais, tecnológicas e às demandas das micro e pequenas empresas. IV. A permanente busca da excelência com a melhoria, contínua, nos padrões de atendimento na execução de programas, projetos e atividades. V. A simplicidade, objetividade e funcionalidade na operacionalização e na concepção de metodologias e instrumentos de ação. VI. A valorização de seus colaboradores internos e externos.

As principais informações sobre as áreas que compõem o organograma do Sebrae/BA estão apresentadas no quadro VII, a seguir.

**Quadro VII - Informações sobre as unidades do Sebrae/BA**

Áreas	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
SEGER	Apoiar a Diretoria Executiva na gestão do Sebrae, por meio da sistematização e apoio ao processo decisório.	Sara Maria da Silva Duarte	Gerente	Desde 24/08/2012
UAUD	Promover a auditoria das atividades desenvolvidas em todas as Unidades do Sebrae/BA, atuando de forma preventiva, orientativa e educativa.	Henrique Furquim White	Gerente	Desde 24/08/2015
UPP	Articular, estimular e induzir a criação de ambiência legal e institucional para incentivo ao surgimento e o fortalecimento dos pequenos negócios.	Maria Thereza Andrade	Gerente	Desde 23/03/2015
UDTPE	Articular, estimular e fomentar projetos e ações visando à promoção do Desenvolvimento Territorial no Estado da Bahia como política de intervenção mais favorável para as MPE.	Madalena Portela de Souza Seixas	Gerente	Desde 13/01/2015
UGE	Apoiar a diretoria na formulação, monitoramento e gestão do planejamento estratégico do Sebrae/BA e na gestão orçamentária.	Horácio Nelson Hastenreiter Filho	Gerente	Desde 02/02/2015
UMC	Difundir e fortalecer a imagem do Sebrae com ações que intensifiquem o relacionamento e a comunicação da organização com o seu público alvo, parceiros e colaboradores.	Adriana Oliveira Mira Floridia	Gerente	Desde 13/04/2015
Áreas	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
UJUR	Assegurar a conformidade legal no cumprimento da missão institucional do Sebrae/BA e promover a sua defesa administrativa e judicial.	Leonardo Silva Barbosa	Gerente	Desde 16/05/2012
UTIC	Garantir uma arquitetura de sistemas que esteja alinhada com a estratégia do negócio e que contemple soluções tecnológicas que suportem os vários processos da organização.	Marcelo Martinho Vitorio	Gerente	Desde 08/01/2015
USUP	Gestão e Controle dos processos, dos recursos e das pessoas dos órgãos a ela vinculados: Coordenação de Administração, Coordenação de Finanças, Coordenação de Gestão de Pessoas e Coordenação de Gestão de Credenciados.	Alex Antônio Conceição Santiago	Gerente	Desde 16/01/2015
UCRF	Apoiar a Diretoria Executiva e dar suporte às demais Unidades na identificação, captação de receitas e recursos pactuados no Planejamento Plurianual do Sebrae/BA.	Marcos Almeida Costa	Gerente	Desde 25/11/2015

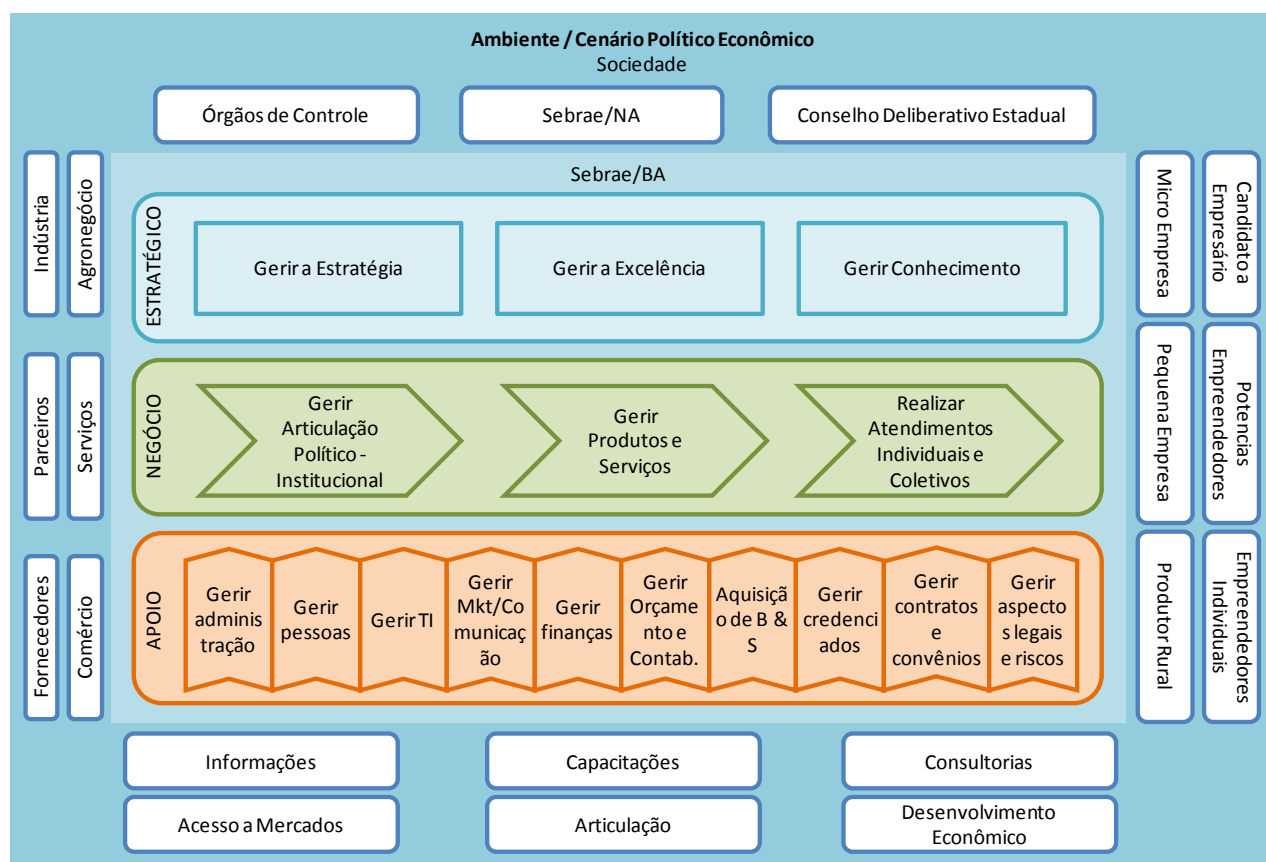
UAM	Aplicar e/ou adaptar soluções padronizadas pelas Unidades de Desenvolvimento de Soluções e Tecnologia do Sebrae Nacional, bem como propor alternativas de inclusão e ampliação da participação das microempresas e das empresas de pequeno porte em mercados públicos e privados, local, nacional e internacional.	José Nilo Meira	Gerente	Desde 15/06/2015
UCSF	Prover soluções de orientação, bem como propor alternativas que aproximem o sistema financeiro do segmento das micro e pequenas empresas e ampliem o acesso e reduzam os custos do crédito e demais serviços financeiros;	Vítor César Ribeiro Lopes	Gerente	Desde 18/03/2015
UEE	Prover soluções educacionais na área de gestão de negócios visando contribuir para a criação e sustentabilidade das microempresas e das empresas de pequeno porte atendidas pelas unidades finalísticas do Sebrae/BA.	Silvana Nunes	Gerente	Desde 02/01/2012
UAIT	Promover a inovação e facilitar o acesso à tecnologia e a difusão de informações tecnológicas para as microempresas e as empresas de pequeno porte, visando à modernização contínua de seus processos operacionais.	Leandro Oliveira Barreto	Gerente	Desde 08/01/15
UR	Garantir o atendimento individual e coletivo à demanda do público alvo e atuação integrada com as demais Unidades do Sebrae-Ba, de acordo com as estratégias e diretrizes da Organização e representar o Sebrae na área territorial de atuação.	-	-	-
UAC	Gestão e Controle dos processos, dos recursos e das pessoas dos órgãos a ela vinculados: Coordenação de Turismo e Economia Criativa, Coordenação de Agronegócios, Coordenação de Comércio e Serviços e Coordenação de Indústria.	Célia Márcia Fernandes	Gerente	Desde 13/01/2015
UAIN	Desenvolver e disponibilizar estudos, metodologias e formas de atendimento de abordagem individual para as MPE, bem como disseminar o conhecimento sobre e para MPE e empreendedores, com qualidade e baixo custo operacional.	Fernanda Gretz Pelegrini	Gerente	Desde 15/06/2012
UENS	Desenvolver e gerenciar execução do projeto da nova sede do SEBRAE/BA.	Rosa Virginia	Gerente	Desde 09/02/2015

Fonte: Regimento Interno do Sebrae/BA

## 2.5. Macroprocessos finalísticos

Considerando o organograma, atribuições e competência das suas Diretorias, Unidades e Coordenações, o Sebrae/BA delineou o seu Modelo de Negócio, a partir do qual definiu a sua Cadeia de Valor (figura I), que considera três tipologias de macroprocessos: Macroprocessos Estratégicos: responsáveis pelo direcionamento e monitoramento de todos os demais processos da Unidade; Macroprocessos de Negócio: que geram valor aos clientes externos e estão diretamente relacionados aos produtos e serviços que influenciam os resultados; e Macroprocessos de Apoio: que controlam, planejam, facilitam ou provêm recursos aos processos de negócios ou aos outros processos (de gestão e de suporte) do Sebrae/BA. Nos quadros VIII, IX e X, a seguir, são apresentados a descrição, os produtos e serviços relacionados, os principais clientes e as subunidades responsáveis por cada macroprocesso.

**Figura I – Cadeia de Valor do Sebrae/BA**



Fonte: UGE – Unidade de Gestão Estratégica – Sebrae/BA

**Quadro VIII - Macroprocessos Estratégicos**

Macro-processos	Item	Descrição
<b>Gerir a Estratégia</b>	Descrição	Formulação de estratégias e planos visando o alcance dos objetivos institucionais do Mapa do Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae e consecução do Planejamento Plurianual do Sebrae/BA; Monitoramento e gerenciamento das estratégias estabelecidas, comunicando e disseminando os resultados alcançados e os mecanismos de gestão adotados para o seu alcance.
	Produtos e Serviços	Planejamento Plurianual; Boletins Mensais/Trimestrais de Monitoramento; Relatório Anual de Gestão
	Principais Clientes	Sebrae Nacional; CDE; DIREX – Diretoria Executiva do Sebrae/BA; Unidades de Conhecimento e Tecnologia, de Suporte e de Atendimento do Sebrae/BA
	Subunidades Responsáveis	Unidade de Gestão Estratégica
Macro-processos	Item	Descrição
<b>Gerir a Excelência</b>	Descrição	Implementação do Programa Sebrae de Excelência em Gestão (PSEG), utilizando a Metodologia de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade



	Produtos e Serviços	Capacitações em Critérios e Ferramentas da Excelência da Gestão; Auditoria de adequação/aderência aos critérios de excelência na gestão; Relatório de Autoavaliação Assistida; Plano de Melhoria da Gestão; Atualização de Fichas de Práticas; Atualização e avaliação das Boas Práticas de Gestão
	Principais Clientes	Sebrae Nacional; CDE – Conselho Deliberativo Estadual; DIREX – Diretoria Executiva do Sebrae/BA; Unidades de Conhecimento e Tecnologia, de Suporte e de Atendimento do Sebrae/BA
	Subunidades Responsáveis	Unidade de Gestão Estratégica
<b>Gerir o Conhecimento</b>	Descrição	Especificação, organização, disponibilização e disseminação de informações sobre e para os pequenos negócios, bem como de informações corporativas que apoiem e subsidiem o atendimento ao público alvo do Sebrae/BA, e suas operações internas.
	Produtos e Serviços	Capacitações na temática Gestão do Conhecimento; Especificação de Caixas do Conhecimento; Definição dos responsáveis pelas caixas de conhecimento; Descrição das Caixas de Conhecimento; Dicionário de Dados; Concepção e implantação de Sistemas Corporativos para Gestão do Conhecimento; Gerenciamento e atualização de Sistemas Corporativos para Gestão do Conhecimento
	Principais Clientes	DIREX – Diretoria Executiva do Sebrae/BA; Unidades de Conhecimento e Tecnologia, de Suporte e de Atendimento do Sebrae/BA
	Subunidades Responsáveis	Unidade de Gestão Estratégica

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica (UGE)

#### Quadro IX - Macroprocessos de Negócio

Macro-processos	Item	Descrição
<b>Gerir Articulação Político-Institucional</b>	Descrição	Identificação, negociação e estabelecimento de parcerias e articulações que contribuam para os objetivos estratégicos do Sebrae/BA e de outras instituições que atuem em benefício do empreendedorismo e dos pequenos negócios.
	Produtos e Serviços	Assessoria técnica para estabelecimento de parcerias institucionais; Disseminação de informações e conteúdos relacionados ao ambiente institucional e político dos pequenos negócios; Atualização do Observatório da Lei Geral das MPE; Benchmarking de políticas públicas para MPE; Formulação de metodologias para implementação de políticas públicas em municípios/territórios; Assessoria legislativa para implementação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas; Assessoria e orientações para unidades internas do Sebrae/BA e instituições, públicas e privadas, para aquisições junto às micro e pequenas empresas.
	Principais Clientes	CDE – Conselho Deliberativo Estadual; DIREX – Diretoria Executiva do Sebrae/BA; Unidades de Atendimento (Individual e Coletivo); Unidade de Educação Empreendedora; Unidade de Acesso a Mercado; Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia; Unidade de Acesso a Crédito e Serviços Financeiros
	Subunidades Responsáveis	Diretoria Executiva do Sebrae/BA; Unidades de Políticas Públicas
Macro-processos	Item	Descrição

<b>Gerir Produtos e Serviços</b>	Descrição	Desenvolvimento e gestão de metodologias e soluções de atendimento acordo com as expectativas, necessidades e tipologias dos clientes do Sebrae/BA
	Produtos e Serviços	Oferta soluções e metodologias padronizadas pelas Unidades de Conhecimento e Tecnologia do Sebrae Nacional e do Sebrae/BA; Transferência de metodologias padronizadas para profissionais credenciados; Avaliação de adequação e impacto das soluções e metodologias aplicadas
	Principais Clientes	Gestores de Projetos e Pontos de Atendimento do Sebrae/BA
	Subunidades Responsáveis	Unidade de Educação Empreendedora; Unidade de Acesso a Mercado; Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia; Unidade de Acesso a Crédito e Serviços Financeiros
<b>Realizar Atendimentos Individuais e Coletivos</b>	Descrição	Realização de atendimentos a indivíduos e/ou grupos de indivíduos, por meio de ações, metodologias e soluções padronizadas pelo Sistema Sebrae e Sebrae/BA, de forma presencial e/ou à distância.
	Produtos e Serviços	Aplicação de soluções e metodologias e ações padronizadas pelas Unidades de Conhecimento e Tecnologia do Sebrae Nacional e Sebrae/BA; Avaliação de adequação, impacto e transformações do atendimento realizado.
	Principais Clientes	Potencial Empresário; Empreendedor; ME – Microempresa; EPP – Empresa de Pequeno Porte; Produtor Rural
	Subunidades Responsáveis	Unidades Regionais e Pontos de Atendimentos

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica (UGE)

#### Quadro X - Macroprocessos de Apoio

Macro-processos	Item	Descrição
<b>Gerir Administração</b>	Descrição	Execução de logística e movimentação (transporte), manutenção, conservação e segurança de bens patrimoniais, pessoas e materiais, para dar suporte ao atendimento finalístico e atividades internas do Sebrae/BA
	Produtos e Serviços	Manutenção, conservação e segurança patrimonial; Locações; Gestão de Eventos – Capacitações e eventos institucionais; Montagem de feiras; Montagem de estandes em eventos; Gestão da Terceirização; Arquivo e guarda de documentos e materiais
	Principais Clientes	Todas as unidades do Sebrae/BA
	Subunidades Responsáveis	Unidade de Suporte/ Coordenação de Administração
<b>Gerir Pessoas</b>	Descrição	Identificação, contratação e desenvolvimento de pessoas visando o alcance dos objetivos estratégicos do Sebrae/BA, em consonância com diretrizes emanadas pelo Sistema Sebrae, normativos do Conselho Deliberativo Estadual, legislação e convenções trabalhistas vigentes
	Produtos e Serviços	Provisão, aposentadoria e desligamento de colaboradores; Acompanhamento, avaliação e desenvolvimento de competências; Gestão da folha de pagamento e benefícios; Segurança, saúde e bem estar dos colaboradores.
	Principais Clientes	Todas as unidades do Sebrae/BA

	Subunidades Responsáveis	Unidade de Suporte/Coordenação de Gestão de Pessoas
<b>Macro-processos</b>	<b>Item</b>	<b>Descrição</b>
<b>Gerir TI</b>	Descrição	Identificação, contratação/ou desenvolvimento e aprimoramento de soluções de tecnologia da informação e comunicação voltadas às operações internas do Sebrae e ao relacionamento com seu público alvo e sociedade.
	Produtos e Serviços	Infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação; Help Desk – atendimento a chamadas; Segurança da Informação; Desenvolvimento/manutenção/aprimoramento de Sistemas Corporativos; Gestão da rede corporativa.
	Principais Clientes	Todas as unidades do Sebrae/BA, público alvo e sociedade.
	Subunidades Responsáveis	Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação
<b>Gerir Comunicação e Marketing</b>	Descrição	Relacionamento, promoção e divulgação da atuação, produtos e serviços, imagem do Sebrae/BA junto ao público alvo e à sociedade
	Produtos e Serviços	Comunicação institucional; Marketing de produtos e serviços; Endomarketing institucional; Gestão de Cerimonias; Interações nas Redes Sociais; Agência Sebrae de notícias
	Principais Clientes	Todas as unidades do Sebrae/BA e público alvo e sociedade
	Subunidades Responsáveis	Unidade de Comunicação e Marketing
<b>Gerir Finanças</b>	Descrição	Gerenciamento de pagamentos e recebimentos englobando o fechamento de Caixa, processamento das baixas, processamento das remessas bancárias.
	Produtos e Serviços	Pagamentos/Recebimentos diversos; Fluxo de Caixa; Aplicações Financeiras; Reembolso de despesas; Relatórios Financeiros; Execução de Cobranças.
	Principais Clientes	Sebrae Nacional; CDF – Conselho Fiscal Estadual; DIREX – Diretoria Executiva do Sebrae/BA; Unidades Finalísticas e de Suporte do Sebrae/BA; Rede de Fornecedores e Parceiros do Sebrae/BA
	Subunidades Responsáveis	Unidade de Suporte – Coordenação Financeira
<b>Gerir Orçamento e Contabilidade</b>	Descrição	Gerenciamento dos registros contábeis das transações e consolidação das demonstrações contábeis do Sebrae/BA.
	Produtos e Serviços	Processamento das Transações; Fechamento Contábil; Conciliação e Análises; Elaboração das demonstrações financeiras anuais
	Principais Clientes	Organismos de Controle Externos; Sebrae Nacional; CDF – Conselho Fiscal Estadual; DIREX – Diretoria Executiva do Sebrae/BA; Unidades Suporte do Sebrae/BA; Rede de Fornecedores e Parceiros do Sebrae/BA
	Subunidades Responsáveis	Unidade de Suporte – Coordenação Financeira
<b>Gerir Aquisição de</b>	Descrição	Aquisição de bens e equipamentos, de materiais e de contratação de serviços para dar apoio às operações internas e atendimento finalístico do Sebrae/BA.

<b>Bens e Serviços</b>	Produtos e Serviços	Suporte e assessoramento técnico para recepção de solicitações de aquisições de bens e serviços; Cotação de preços; e Definição das modalidades de aquisições Preparação e Acompanhamento dos processos licitatórios; Supervisão e assessoramento à elaboração de Termos de Referência para Licitações; Atendimento a licitantes; Orientações para contratações.
	Principais Clientes	Todas as Unidades do Sebrae/BA
	Subunidades Responsáveis	Unidade de Suporte – Coordenação de Administração
<b>Macro-processos</b>	<b>Item</b>	<b>Descrição</b>
<b>Gerir Credenciados</b>	Descrição	Prospecção, seleção, provimento, capacitação e avaliação de empresas/profissionais contratados para prestação de serviços de consultoria e instrutoria.
	Produtos e Serviços	Editais de Credenciamento; Gerenciamento de Empresas/profissionais credenciados; Gerenciamento da demanda e oferta de profissionais credenciados; Acompanhamento/avaliação dos serviços prestados pelo credenciados; Encontros com Credenciados
	Principais Clientes	Todas as Unidades do Sebrae/BA
	Subunidades Responsáveis	Unidade de Suporte – Coordenação da Gestão de Credenciados
<b>Gerir Contratos e Convênios</b>	Descrição	Controle e acompanhamento de contratos e convênios para dar suporte às unidades e suporte e atendimento finalístico do Sebrae/BA
	Produtos e Serviços	Suporte contábil e jurídico para celebração, monitoramento e prestação de contas de convênios e contratos; Sistemas corporativos para acompanhamento dos cronogramas de convênios e contratos
	Principais Clientes	Organismos de Controle Externos; Sebrae Nacional; CDF – Conselho Fiscal Estadual; DIREX – Diretoria Executiva do Sebrae/BA; Unidades Finalísticas e de Suporte do Sebrae/BA; Rede de Fornecedores e Parceiros do Sebrae/BA
	Subunidades Responsáveis	USUP – Coordenação Financeira; UJUR – Unidade Jurídica
<b>Gerir Aspectos Legais e Jurídicos</b>	Descrição	Assessoramento e suporte técnico ao Sebrae/BA nas relações com Organismos de Controle, Sebrae Nacional Conselho Deliberativo e Fiscal Estadual, Diretoria Executiva e Unidades Executivas do Sebrae/BA
	Produtos e Serviços	Gestão Jurídica; Elaboração de Instrumentos Jurídicos – Contratos, Convênios, Parcerias/ Patrocínios, Editais de Licitação e Pareceres; Supervisão de revisão final de normativos internos; Gestão jurídica de questões trabalhistas
	Principais Clientes	Organismos de Controle Externos; Sebrae Nacional; CDE – Conselho Deliberativo Estadual; CDF – Conselho Fiscal Estadual; DIREX – Diretoria Executiva do Sebrae/BA; Unidades Finalísticas e de Suporte do Sebrae/BA; Rede de Fornecedores e Parceiros do Sebrae/BA
	Subunidades Responsáveis	UJUR – Unidade Jurídica

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica (UGE)

### **3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL**

Nesse item serão apresentadas as principais referências que nortearam a conduta institucional no exercício de 2015, bem como informações que permitam uma avaliação dos resultados atingidos, frente aos objetivos estabelecidos. Desse modo, além de informações sobre o planejamento organizacional, o item é complementado com a descrição dos instrumentos de monitoramento da execução, além de informações sobre os desempenhos orçamentário e operacional.

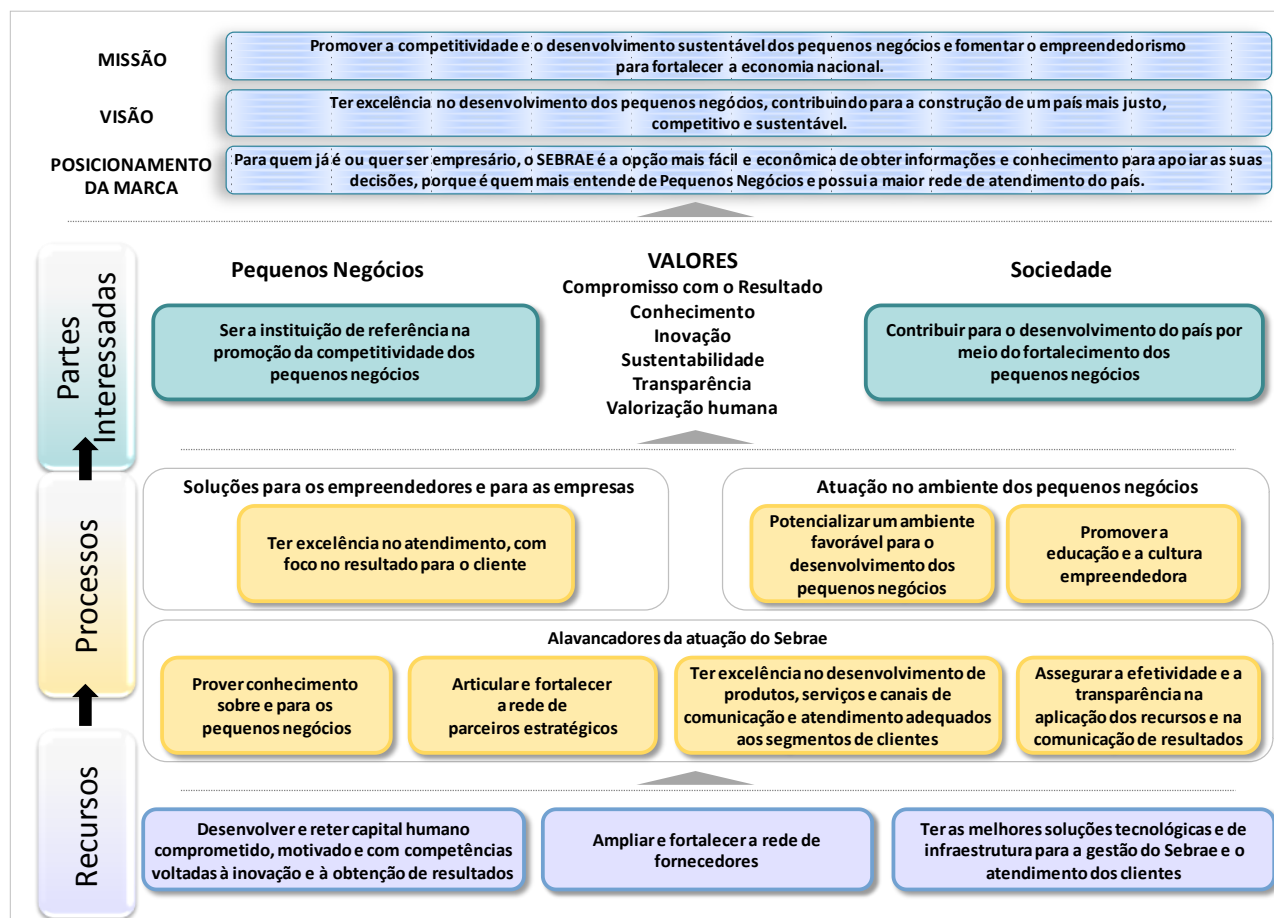
#### **3.1. Planejamento Organizacional**

As Unidades Estaduais do Sistema Sebrae são envolvidas na concepção da estratégia a partir de convocações da Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional, a qual organiza workshops nos quais são apresentadas informações sobre cenários econômicos, diretrizes para a construção do Planejamento Plurianual (PPA), a distribuição dos orçamentos entre as Unidades Estaduais e o cronograma para concepção e entrega dos Planejamentos Plurianuais dos Estados e do Sebrae Nacional.

De posse destas informações, as Unidades Estaduais iniciam o processo de planejamento organizacional (Planejamento Plurianual - PPA), que contempla a apreciação crítica do conjunto de projetos e estratégias em curso, análise das condições operacionais – ambiente interno; análise do ambiente externo, identificando-se as oportunidades e gargalos que possam impactar no PPA e na atuação do Sebrae/BA junto aos pequenos negócios para um período quatro anos.

Como guia para a atuação, e consoante com a missão, os objetivos e as metas programadas para o exercício da gestão, o Sebrae/BA tem como referência o Mapa do Direcionamento 2022 a seguir apresentado.

**Figura II - Mapa de Direcionamento Estratégico 2022**



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica (UGE)

O Mapa Estratégico apresenta a síntese da estratégia do Sistema Sebrae até o ano de 2022. No topo do mapa estão posicionadas a missão, a visão de futuro e o posicionamento da marca. Na sua parte interior, destacam-se os objetivos estratégicos organizados em três perspectivas – Partes Interessadas, Processos e Recursos.

Para cada objetivo foram criados indicadores, metas e métodos de mensuração. As metas são definidas e distribuídas pela Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional entre as Unidades Federativas -UF, considerando o orçamento e o tamanho do mercado (universo dos pequenos negócios projetados) de cada uma destas UF.

Além de basear-se no Mapa do Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae 2022 e seus objetivos estratégicos, a concepção do PPA incorpora prioridades e macroestratégias locais, para as quais são orientados recursos orçamentários. As Prioridades Estratégicas Locais são as escolhas estratégicas que indicam o foco de atuação do estado em determinados setores/regiões, a segmentação de clientes, as ações em prol da melhoria do ambiente dos pequenos negócios, dentre outras e/ou escolhas que direcionarão as ações do Sebrae/BA para o alcance dos Objetivos Estratégicos Locais no período do PPA. Em complementação, planeja-se, ainda, a aplicação de dotações orçamentárias os macroprocessos que suportam a execução da estratégia.

Assim, para o Planejamento Plurianual 2015, o Sebrae/BA realizou a vinculação orçamentária para atender aos objetivos estratégicos do Sebrae Nacional e as prioridades estratégicas locais, apresentada no quadro XI.

**Quadro XI – Vinculação do recurso aos objetivos estratégicos e prioridades locais (em R\$)**

<b>Objetivo Local</b>	<b>Prioridade Local</b>	<b>Valores</b>	<b>Total</b>
P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	Ampliar a participação dos pequenos negócios nos polos dinâmicos do agronegócio na Bahia e fomentar a agroindustrialização.	7.161.204	58.949.623
	Aumentar a cobertura e qualificar o atendimento do Sebrae para atender mais e melhor os pequenos negócios baianos.	35.560.548	
	Estimular a desconcentração econômica por meio do desenvolvimento das pequenas indústrias nos polos regionais.	7.637.446	
	Fortalecer os pequenos negócios do comércio e serviços nas cidades polos e nos territórios impactados pelos programas de melhoria de renda.	5.391.513	
	Incentivar a atuação dos pequenos negócios orientados para os setores de turismo e economia criativa.	2.890.324	
	Identificar e atuar nas oportunidades para os pequenos negócios vinculados aos grandes investimentos produtivos e de infraestrutura no Estado da Bahia.	308.588	
P2 - Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	Ampliar a influência do Sebrae/BA no ambiente de atuação dos pequenos negócios.	1.216.381	1.216.381
P3 - Promover a educação e a cultura empreendedora.	Fortalecer a cultura empreendedora no Estado da Bahia e estimular o desenvolvimento do potencial empresário	300.000	300.000
P6 - Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes.	Aprimorar a estratégia de atuação e a oferta de produtos do Sebrae/BA para os diferentes segmentos de clientes	4.141.977	4.141.977
P7 - Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados	Aprimorar a governança, a gestão e os processos para reduzir a burocracia, agilizar o processo decisório e promover a integração organizacional	406.347	406.347
R1 - Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e a obtenção de resultados.	Valorizar as pessoas para reter talentos e garantir bons níveis de comprometimento e motivação	1.100.000	1.100.000

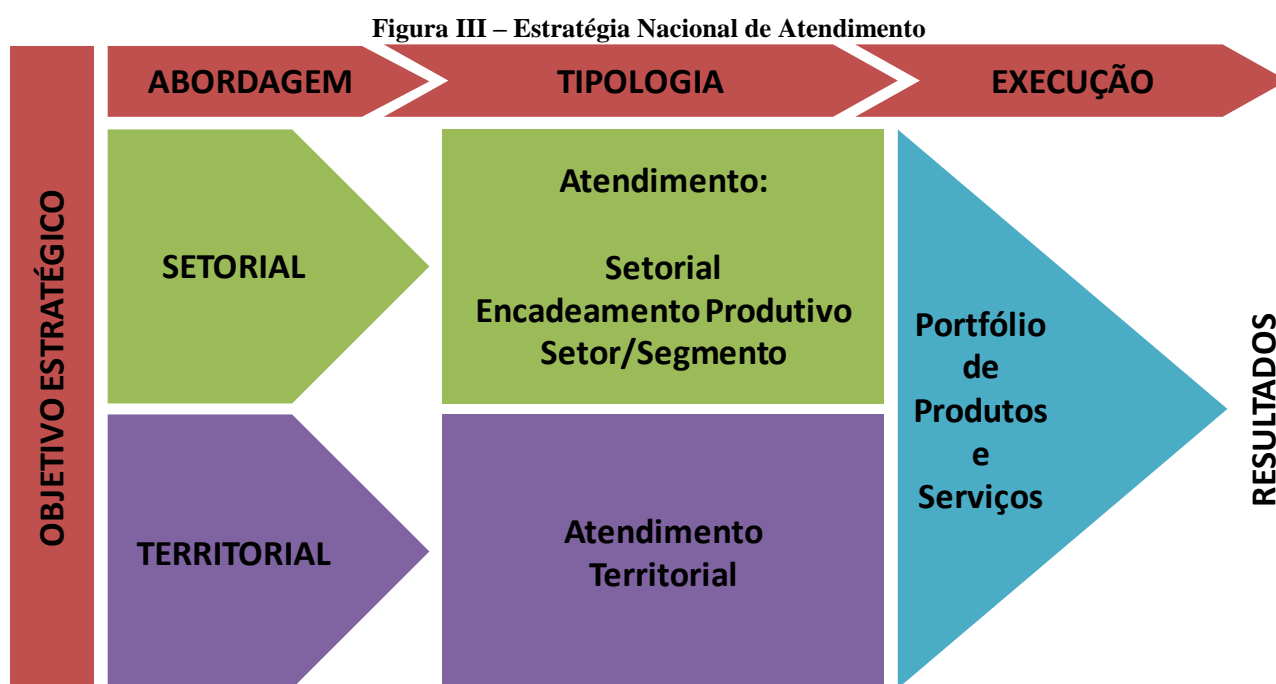
Fonte: Unidade de Gestão Estratégica (UGE)

A concepção das estratégias para o PPA 2015-2018 balizou-se no contexto econômico previsto por instituições especializadas em cenários macroeconômicos, além da análise do Planejamento Plurianual Governo do Estado da Bahia.

A perspectiva de crescimento da economia baiana, quando da elaboração do planejamento para 2015, estava baseada na manutenção das baixas taxas de desemprego, no crescimento de renda da população, e no aumento dos investimentos em atividades importantes para o Estado, a exemplo de mineração, energia eólica e infraestrutura.

Também, para aquele cenário, havia perspectivas de expansão do consumo interno, estimulado pela melhor distribuição de renda, em decorrência, principalmente, do aumento do salário mínimo; bem como em consequência da desconcentração espacial da renda, impulsionada pela perspectiva da desconcentração territorial do PIB baiano.

Em complementação à análise do cenário macroeconômico, realizou-se uma apreciação do ambiente de atuação do Sebrae e dos pequenos negócios, ponderando-se os riscos (gargalos e desafios) e oportunidades para esse segmento, empresarial, definindo-se, em seguida, estratégias locais de atuação. Estas buscam sempre aderir à estratégia nacional de atendimento (Figura III), a qual por sua vez expressa à maneira como o Sebrae se organiza para a entrega do seu portfólio de produtos.



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica – Sebrae Nacional, 2015

Torna-se importante esclarecer que a abordagem Territorial, tipologia Atendimento Territorial, considera um conjunto de clientes situados em um determinado território, conforme suas condições socioeconômicas. No caso do Sebrae/BA há estratégias específicas para o atendimento em territórios de baixa densidade econômica, por intermédio de projetos orientados para o desenvolvimento econômico territorial. Já os territórios com maiores densidades empresariais, são contemplados, fundamentalmente, nas estratégias dos projetos de atendimento individual.

A abordagem Setorial atende um público-alvo de um mesmo setor (agronegócio, indústria, comércio e serviço), em uma determinada região/território através das tipologias Setor/Segmento, voltadas



para um segmento definido, ou Encadeamento Produtivo, que atende pequenas empresas de uma determinada cadeia de valor.

Nos sete quadros a seguir são apresentados os riscos, oportunidades e estratégias para o agronegócio, a indústria e encadeamento produtivo industrial, as áreas de comércio e serviços, de economia criativa e turismo, para o desenvolvimento territorial e o atendimento individual.

**Quadro XII - Riscos, Oportunidades e Estratégias - Agronegócio**

<b>Abordagem / Setor</b>	<b>Item</b>	<b>Descrição</b>
<b>Agronegócio</b>	<b>Gargalos</b>	Situação fundiária dos empreendimentos rurais; Baixo nível de conhecimento sobre gestão de empreendimentos agrícolas; Frágil cultura da cooperação; Práticas atrasadas de manejo da produção agropecuária; Mão de obra desqualificada; Burocracia bancária e restrição ao crédito; Deficiência das estruturas de beneficiamento e comercialização da produção agrícola; Debilidades dos canais de vendas institucionais (públicos) tanto para o mercado nacional como internacional; Insuficiência de investimentos para inovação em processos e produtos; Figura do atravessador para escoamento da produção.
	<b>Desafios</b>	Convivência/sobrevivência aos longos ciclos de estiagem; Organizar as representações empresariais do segmento; Organizar a produção para melhor inserção no mercado; Profissionalizar a gestão dos empreendimentos agrícolas via melhoria dos processos gerenciais e tecnológicos; Implantar unidades de beneficiamento autossustentáveis; Facilitar o acesso à pesquisa, inovação e tecnologia; Qualificar técnicas e manuseio da produção agrícola via assistência técnica rural; Viabilizar o acesso a crédito.
	<b>Oportunidades</b>	Maior população agrária com acesso a tecnologias de alta produtividade, existência de políticas públicas para cooperativas e associações.

	<b>Estratégias</b>	Contribuir para a reestruturação dos empreendimentos agropecuários e agroindustriais no semiárido baiano em parceria com entidades/instituições do setor; Fomentar a construção de encadeamentos produtivos viáveis; Intensificar as ações de assistência gerencial e tecnológica nos setores de Bovinocultura de Leite, Caprinocultura de Corte e Leite e Ovinocaprinocultura de Corte em parceria com entidades/instituições do setor; Fomentar a verticalização, agregação de valor e a conquista de novos mercados para os empreendimentos atendidos nas cadeias produtivas priorizadas (Aquicultura, Apicultura, Bovinocultura de Leite, Fruticultura, Mandiocultura e Ovinocaprinocultura); Contribuir para a implementação de Políticas Públicas de fortalecimento setorial.
--	--------------------	---

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica (UGE)

**Quadro XIII - Riscos, Oportunidades e Estratégias – Indústria e Encadeamento Produtivo Industrial**

<b>Abordagem / Setor</b>	<b>Item</b>	<b>Descrição</b>
<b>Indústria Encadeamento Produtivo Industrial</b>	<b>Gargalos</b>	Desenvolvimento industrial assimétrico entre RMS – Região Metropolitana de Salvador/Recôncavo e o interior; Deficiência de investimentos em infraestrutura logística em todos os modais (rodovias, portos e malha ferroviária); Precariedade nos 14 distritos industriais nos aspectos de segurança, disponibilidade de terrenos e infraestrutura (pavimentação, sinalização, calçamento, iluminação, e drenagem). Baixo nível educacional e de qualificação profissional.
	<b>Desafios</b>	Adotar práticas inovadoras de gestão; Fortalecer a atuação dos sindicatos empresariais; Preparar os jovens para o mundo do trabalho; Alavancar recursos (cerca de R\$ 164 milhões) para recuperação de 14 Distritos Industriais.
	<b>Oportunidades</b>	Investimentos públicos para a duplicação de diversas rodovias estratégicas; Recuperação de portos e aeroportos; Consolidação da Hidrovia do São Francisco e a construção da Ferrovia Integração Leste Oeste; Consolidação de investimentos privados protocolados na SICM; Encadeamento produtivos associados a grandes empreendimentos e infraestrutura de logística; Programa de interiorização do Sistema FIEB em cinco regiões estratégicas: Barreiras/Luis Eduardo, Feira de Santana, Ilhéus/Itabuna, Juazeiro e Vitória da Conquista; Ampliação e interiorização de investimentos em educação profissional; Investimentos de 15 milhões no novo Distrito Industrial de Santo Antônio de Jesus; Investimentos para recuperar o Distrito Industrial de Juazeiro.

	<b>Estratégias</b>	Desenvolver programas de Encadeamento Produtivo através de mapeamento de novos negócios prioritariamente nos segmentos Petróleo, Gás, Energia e Naval (região do Recôncavo), papel e celulose (Teixeira de Freitas) e mineração (Feira de Santana, Jacobina e Conquista); Ampliar/intensificar o atendimento a empresas industriais do Programa de Melhoria da Competitividade de Micro e Pequenas Empresas (em parceria com entidades/instituições do setor) com foco na inovação, priorizando o atendimento através dos sindicatos; Ampliar o atendimento e público-alvo dos Projetos da Indústria através do Programa de Internacionalização (em parceria com entidades/instituições do setor); Estimular o associativismo e fortalecimento dos sindicatos por meio de uma política de preços diferenciada; Ampliar o atendimento a micro e pequenas empresas do interior do Estado; Intensificar o atendimento às empresas de maior conteúdo tecnológico.
--	--------------------	---

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica (UGE)

**Quadro XIV - Riscos, Oportunidades e Estratégias – Comércio e Serviços**

<b>Abordagem / Setor</b>	<b>Item</b>	<b>Descrição</b>
<b>Comércio e Serviços</b>	<b>Gargalos</b>	Baixo nível de qualificação da mão de obra e dos empreendedores; Ausência de uma ampla e atualizada base de dados e estatísticas sobre os diversos segmentos do setor terciário; Mobilidade precária e dependência de transportes rodoviários e aéreos; Complexidade dos sistemas institucionais (regulamentações e legislações); Desenvolvimento e transferências de tecnologias mais apropriadas para os segmentos do setor terciário de micro e pequeno porte; Elevados custos de transações para o setor, decorrente da complexidade dos sistemas institucionais
	<b>Desafios</b>	Ampliar a participação dos empresários nos fóruns de interesse setoriais; Elevar competências e habilidades gerenciais e a qualificação da mão de obra para as novas demandas do cenário atual; Conscientizar os empreendedores sobre a importância da visão e planejamento de longo prazo.

	<b>Oportunidades</b>	Mercantilização de parte da antiga produção doméstica destinada ao autoconsumo e entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho, com expansão de creches, restaurantes, fast-food etc.; Incremento do tempo livre e do tempo destinado ao lazer, com expansão das atividades de entretenimento e turismo; Envelhecimento relativo e absoluto da população, com aumento da demanda por serviços de saúde, assistência domiciliar, turismo e outros; Subcontratação de atividades; Melhoria da qualidade nos serviços produzidos por terceiros e a eliminação da restrição da proximidade entre prestadores de serviços e consumidores (pessoas físicas ou instituições); Elevação do consumo de produtos de alta tecnologia; Novas tecnologias de comunicação e transmissão de informações; Uso crescente de insumos intangíveis tanto na produção e distribuição de bens industriais quanto na própria produção de serviços: P&D, desenho industrial, marketing etc.; Inclusão de mais segmentos dos serviços no Supersimples a partir de janeiro de 2015.
	<b>Estratégias</b>	Incentivar a cultura da cooperação fomentando e fortalecendo a estruturação de Redes de Cooperação Empresarial; Identificar e fomentar encadeamento produtivo, prioritariamente com ações transversais entre segmentos e setores; Consolidar e ampliar parcerias estaduais com Entidades/Instituições do Setor de Comércio e Serviços, promovendo integração com foco no fortalecimento das MPE destes setores, aumentando a oferta de produtos e serviços; Promover e ampliar o acesso a mercados (local, nacional e internacional) e tendências, através de ferramentas que estimulem a inovação e tecnologia; Intensificar a oferta de soluções integradas de produtos e serviços, utilizando como referência diagnósticos previamente aplicados à carteira de clientes dos Projetos.

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica (UGE)

**Quadro XV - Riscos, Oportunidades e Estratégias – Economia Criativa e Turismo**

<b>Abordagem / Setor</b>	<b>Item</b>	<b>Descrição</b>
<b>Economia Criativa e Turismo</b>	<b>Gargalos</b>	Restrições à distribuição e à fruição da cultura; Baixa escolaridade e capacitação dos trabalhadores dos setores criativos; Baixo grau de competitividade dos empreendimentos que compõem os Arranjos Produtivos Locais Criativos; Baixa capacidade de planejamento estratégico e de ações voltadas para o acesso a mercados, acesso a novas tecnologias, capacitação e crédito, nos negócios criativos; Concentração do planejamento turístico na esfera estadual e falta de planejamento local; Precariedade do planejamento (técnico, financeiro e político) de muitas cidades turísticas baianas; Grande deficiência na formação dos planejadores e gestores do turismo; Mão de obra barata (e, por conseguinte, desqualificada); Qualidade do produto turismo nas regiões; Problemas referentes à segurança pública. Falta de infraestrutura para favorecer o turismo de negócios no estado (sobretudo Centros de Convenções adequados).

	<b>Desafios</b>	Descentralizar e democratizar o acesso à cultura em todo estado, contemplando a diversidade de expressões manifestadas nos Territórios de Identidade; Construir indicadores de produção cultural; Elaborar diagnóstico aprofundado da economia criativa para que se possa inseri-la solidamente na matriz de desenvolvimento da Bahia; Atrair e qualificar o fluxo de turistas; Capacitar profissionais e empresários dos serviços turísticos; Ampliar orçamento para a promoção e a divulgação do destino Bahia nos mercados regional, nacional e internacional; Incrementar a parceria público-privada para a promoção turística.
	<b>Oportunidades</b>	Fomento cultural abrangendo a produção, distribuição e comercialização de bens culturais por meio de linhas de crédito e produtos financeiros específicos: incubadoras, feira de negócios e projetos de exportação; Definição de políticas de financiamento, via editais e outros instrumentos; Modalidades alternativas de apoio ao setor cultural, através de programas, de difusão, circulação, formação, preservação, constituição de infraestruturas e de entes coletivos (associações, consórcios, fóruns, redes, etc.); Criação de novos produtos para o mercado interno; Atração de novos voos da Europa, América do Sul e Estados Unidos; Consolidação do calendário de eventos para a exposição e comercialização da produção artesanal, gastronômica e cultural. Desvalorização do real, favorecendo o turismo interno e internacional.
	<b>Estratégias</b>	Fomentar o empreendedorismo e a competitividade dos negócios da Economia Criativa, através do estímulo a qualificação empresarial, formalização, melhoria nos serviços e facilitação do acesso ao crédito; Implementar tecnologias voltadas à melhoria da produção, dos processos e da qualidade dos produtos e serviços criativos; Estimular a dinamização dos negócios criativos através da atuação no encadeamento produtivo do Setor de Serviços; Integrar e dinamizar os segmentos da Economia Criativa e do Turismo através da atuação em Territórios Criativos e Zonas Turísticas, potencializando mercado aos serviços criativos, a exemplo da gastronomia, do artesanato e dos serviços turísticos; Profissionalizar as estruturas de comercialização dos negócios do turismo

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica (UGE)

**Quadro XVI - Riscos, Oportunidades e Estratégias – Desenvolvimento Territorial**

<b>Abordagem / Setor</b>	<b>Item</b>	<b>Descrição</b>
<b>Desenvolvimento Territorial</b>	<b>Gargalos</b>	Número elevado de municípios com baixa capacidade de geração de renda e elevada dependência de transferência de recursos; Fragilidade entre redes de cooperações institucionais e solidárias; Reduzido número de gestores públicos municipais qualificados para inserir os pequenos negócios nas compras públicas;
	<b>Desafios</b>	Gerar e disseminar conhecimento e informação qualificada sobre a realidade econômica dos territórios; Criar uma rede de agentes de desenvolvimento no território que dê suporte às ações dos projetos de desenvolvimento territorial; Qualificar a produção dos pequenos negócios para acessar mercados institucionais;

		Potencializar vocações econômicas nos municípios com baixo IDH (Índice de Desenvolvimento Humano); Qualificar gestores municipais para implementar os quatro dispositivos da Lei Geral.
	<b>Oportunidades</b>	Existência de programas de transferência de renda e inclusão sócio-produtiva; Capital social formado e acumulado nos territórios onde o Sebrae/BA já atuava com a metodologia de território da cidadania; Interiorização dos processos de compras públicas através da metodologia do Fomenta;
	<b>Estratégias</b>	Intensificar, ampliar e qualificar os processos de Implementação da Lei Geral das MPE a partir do fortalecimento da Rede de Agentes de Desenvolvimento Municipal e da cooperação com o poder público e entidades representativas empresariais locais e regionais; Apoiar e reconhecer iniciativas para a simplificação e integração do processo de registro e legalização de empresários e de pessoas jurídicas; Estimular a inclusão dos pequenos negócios nas compras públicas e empresas âncoras locais; Apoiar o desenvolvimento e fortalecimento do segmento de negócios sociais; Viabilizar a inserção do Sebrae/BA em regiões rurais e urbanas de baixa renda; Potencializar a intervenção do Sebrae/BA em territórios onde estejam presentes grandes investimentos.

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica (UGE)

#### Quadro XVII - Riscos, Oportunidades e Estratégias – Atendimento Individual

Abordagem / Setor	Item	Descrição
<b>Atendimento Individual</b>	<b>Gargalos</b>	Riscos jurídicos associados aos processos de subcontratações: credenciados; Agentes de Orientação Empresarial; Agentes Locais de Inovação e prestadores de serviços tecnológicos; Restrições para a expansão da capacidade instalada
	<b>Desafios</b>	Articular, estabelecer governanças em novos territórios para a instalação de pontos de atendimento parceiros; Diversificar os canais de atendimento via Totens e redes sociais
	<b>Oportunidades</b>	Crescimento do estado, com desconcentração espacial; Ampliação do ensino nos níveis técnico e superior, elevando a formação do capital intelectual; Novas tecnologias de comunicação e conectividade, facilitando o atendimento e a educação à distância; Inclusão de novos segmentos no super simples; Popularização do uso das redes sociais para fins empresariais.
	<b>Estratégias</b>	Fidelizar pequenos negócios diagnosticados pelas intervenções do Programa Negócio a Negócio, Agente Local de Inovação – ALI e Prêmio MPE Brasil; Fortalecer as parcerias institucionais para ampliação do atendimento e oferta de soluções; Ampliar os atendimentos aos pequenos negócios com soluções específicas de inovação; Qualificar o atendimento ao cliente utilizando ferramentas de gestão do relacionamento e, potencializar; Complementar o atendimento presencial por meio de ações da Central de Relacionamento Sebrae 0800.

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica (UGE)

Os principais pontos de atenção, norteadores da estratégia para o PPA 2015-2018 analisando as limitações internas da unidade, observando os riscos associados a problemas de instalações, deficiência de pessoal, restrições no orçamento e nos recursos financeiros, e a identificação das orientações para enfrentamento de tais riscos são apresentadas no quadro a seguir.

#### Quadro XVIII – Pontos de Atenção e Medidas de Gestão

Pontos de Atenção	Medidas de Gestão
-------------------	-------------------

Consideração dos riscos que potencializam o êxito das estratégias	A partir de 2012 o Sebrae/BA incorporou a gestão dos riscos no seu PPA considerando Auditoria com Foco em Riscos. Em 2015 este procedimento foi continuado tendo-se aplicado auditoria junto aos seguintes macroprocessos: gerir a aquisição de bens e serviços – ativo imobilizado; gerir pessoas; gerir comunicação e marketing; gerir aspectos legais e riscos; gerir contratos e convênios; e realizar atendimentos individuais e coletivos. Para este último macroprocesso foram auditados o nível de aderência dos projetos setoriais à metodologia GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados, bem como a aderência da gestão do Programa Negócio a Negócio às diretrizes estabelecidas no modelo de execução deste programa pelo Sebrae Nacional.
Sistematizar práticas que busquem a mobilização das partes interessadas (Clientes, Sociedade, Fornecedores e Órgãos Públicos) visando o êxito das estratégias de forma integrada	<p><b>Clientes:</b> Realização de grandes eventos simultâneos nas Unidades Regionais, a exemplo do Movimento Compre do Pequeno Negócio, workshops de inovação e semana global do empreendedorismo; Prospecção de clientes através dos programas nacionais de atendimento; e prêmios de reconhecimento de melhorias na gestão.</p> <p><b>Sociedade:</b> Apoio à realização de iniciativas propostas pelas entidades representativas de classes empresariais, especialmente aquelas com assento no Conselho Deliberativo Estadual – CDE; Apoio a eventos prospectados por entidades representativas da sociedade civil por intermédio de patrocínios e editais; Uso das mídias e redes sociais para mobilizar a sociedade em favor das causas dos pequenos negócios; Prospecção de contrapartidas financeiras junto a entidades privadas para alavancagem de recursos e ampliação do escopo da atuação do Sebrae para implementação de projetos de encadeamento produtivo e educação empreendedora.</p> <p><b>Fornecedores:</b> Ampliação do número de empresas de consultoria e instrutoria no SGC – Sistema de Gestão de Credenciados; Melhoria no relacionamento com os credenciados por intermédio de Encontros Estaduais e Regionais; Apresentação e discussão do PPA com credenciados; Realização de Pesquisas de Grupo focal com credenciados para escuta sensível das suas insatisfações e expectativas; Continuidade do PDF – Programa de Desenvolvimento de Fornecedores com empresas contratadas pela Unidade de Suporte – Coordenação de Administração.</p> <p><b>Organismos Públicos:</b> Prospecção de contrapartidas financeiras junto às entidades públicas para alavancagem de recursos e ampliação do escopo do Sebrae para a implementação de políticas públicas e educação empreendedora; Padronização de metodologia para a intervenção e a implementação dos dispositivos Geral da Lei nos municípios.</p>
Mudanças culturais necessárias para o êxito da estratégia	Realização de seminários com gerentes para a discussão de temas estratégicos. Eventos sistemáticos de monitoramento para a consecução dos objetivos estratégicos, metas mobilizadoras, metas de atendimento e execução orçamentária.
Dissociação entre os projetos sob a metodologia GEOR e as estratégias setoriais	Atualização dos Gestores Locais de Projetos nos conteúdos da metodologia GEOR e de gestão de projetos da Fundação Getúlio Vargas; Concepção de ferramentas de apoio à intervenção nos projetos setoriais: PASEI- Painel Setorial de Estratégias e Informações e MEDE - Método de Acompanhamento do Desempenho Empresarial.
Fidelização de Clientes	Eventos sistemáticos de capacitações e atualizações técnicas das equipes de atendimento; Estimulo a atendimentos continuados, iniciados com diagnósticos e complementados com recomendações de “trilhas” de soluções de capacitação empresarial, conforme tipologias e maturidade gerencial do empreendedor/empreendimento; Diversificação nos serviços prestados através da Central de Relacionamento Sebrae como agendamento de atendimentos e pesquisa de satisfação pós atendimentos; Monitoramento sistemático da consecução da Meta Mobilizadora “Fidelização de Clientes”.

Realização dos recursos de inovação e da Meta 2	Capacitações das equipes de atendimento sobre conteúdos e aplicabilidade de conceitos de inovação junto às MPE; Qualificação e monitoramento sistemático dos ALI – Agentes Locais de Inovação; Revisão de edital de credenciamento, visando ampliação da oferta de soluções tecnológica; Realização de eventos simultâneos de inovação nas Unidades Regionais de maior dinamismo econômico; Aprimoramento na gestão da aplicação dos recursos de inovação nos projetos de atendimento (Sebraetec).
---	--

Fonte: Conselho Deliberativo Estadual (CDE)

### 3.1.1. Descrição sintética dos objetivos do exercício

A partir do mapa estratégico, apresentado anteriormente na figura II, é possível observar a causalidade entre os principais objetivos estratégicos que norteiam a ação do SEBRAE no exercício de 2015. Os recursos, destacadamente, os humanos, composto por colaboradores e rede de credenciados, e tecnológicos, estão na base da estratégia, uma vez que é a partir desses que o Sebrae executa e promove a melhoria dos seus processos.

Entre os objetivos estratégicos relacionados aos seus processos, por sua vez, destacam-se inicialmente quatro aspectos-chave para a atuação do Sebrae: a valorização do conhecimento, o desenvolvimento de parcerias estratégicas, a excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e no uso e disponibilidade dos canais de comunicação e atendimento, além da transparência e da efetividade na aplicação de recursos e na comunicação de resultados. Complementam a relação de objetivos estratégicos relacionados aos processos a busca da excelência no atendimento, a potencialização de um ambiente favorável ao pequeno negócio e a promoção da educação e da cultura empreendedora.

O Sebrae é uma entidade privada, sem fins lucrativos, que utiliza, para o desenvolvimento das suas atividades, recursos de origem pública. A melhoria dos processos, portanto, deve se estabelecer como instrumento condizente com o cumprimento de sua missão de promover a competitividade e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo. É a partir do impacto econômico e social trazido pelo maior sucesso dos pequenos negócios que o Sebrae contribuirá para o desenvolvimento do país, justificando-se institucionalmente.

Deve-se observar que no contexto do suporte à competitividade dos pequenos negócios, onde outras instituições se fazem presente, o Sebrae objetiva se posicionar como o principal provedor de informações e conhecimento, de forma condizente com sua posição de referência maior para os pequenos negócios e a capilaridade da sua rede de atendimentos.

Com o objetivo de concretizar o alcance da missão e visão junto às partes interessadas – Pequenos Negócios e Sociedade, são definidos e estimados Indicadores de Resultados Institucionais, Metas Mobilizadoras (que incentivam a priorização de processos considerados estratégicos) e Metas de Atendimento (resultados do processo de atendimento e informação dos projetos). Estas informações serão apresentadas no item 3.5 (Apresentação e análise de indicadores de desempenho).

### 3.1.2. Estágio de implementação do planejamento estratégico



Avalia-se que a implementação do PPA 2015-2018, no que se refere ao exercício de 2015, ocorreu de maneira positiva, considerando-se as adversidades enfrentadas em um ano no qual as condições de contorno e a ambiência de negócio se reverteram de forma negativa, afetando o ambiente institucional do Sebrae e dos pequenos negócios.

Fruto de uma atuação convergente entre os membros da Diretoria Executiva – Superintendência, Técnica e de Atendimento, e da atuação interdependente entre as gerências, coordenações e equipes executivas das respectivas diretorias, o Sebrae/BA realizou a transição 2014-2015 estudando e implementando medidas que visavam: promover melhorias contínuas nos processos e procedimentos operacionais (burocracia institucional); redução de desperdícios; melhorias nos sistemas corporativos; expansão na escala de atendimento (com soluções virtuais); captura, tratamento e disponibilização de informações para apoiar as decisões e promover as intervenções setoriais e territoriais; e estruturação de metodologias de intervenções em municípios e territórios, dentre outras medidas de impacto e relevância. Como consequência deste modelo de gestão, foi possível implementar as estratégias estabelecidas no PPA e orçamento de 2015, conforme se observa nas informações que serão apresentadas nos itens subsequentes.

### **3.1.3. Vinculação dos Planos do Sebrae Bahia com as Competências Institucionais e Outros Planos**

O principal plano do Sebrae Bahia que norteia a sua ação é O Plano Plurianual do Sistema Sebrae – PPA, o qual se orienta pelo Direcionamento Estratégico 2022, no qual são relacionados a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos da instituição.

No Plano Plurianual estão definidas atividades e orçamentos para o período de referência, respaldados pelas premissas, prioridades, intervenções e novas estratégias organizacionais, vinculando-as aos objetivos estratégicos institucionais do Direcionamento Estratégico, mas também a documento específico desenvolvido pela consultoria Macroplan.

O trabalho direcionado às Estratégias e Diretrizes da Macroplan orienta a atuação da instituição num período de 10 anos. Temas como ativos e potencialidades da economia, pontos críticos do estado que impactam as MPE, tendências e incertezas para o futuro dos pequenos negócios no estado são algumas das referências que vinculam o estudo em pauta com os novos planos em curso.

Compreende-se, então, que se os Planos Plurianuais, como o do período 2015-2018 que norteou as ações no ano de 2015, orientam a ação e os esforços internos da organização, o estudo da Macroplan é um direcionador importante, indicando áreas e setores que, de forma condizente com o cenário externo, devem ser privilegiados na atuação do Sebrae.

## **3.2. Formas e instrumentos de monitoramento da execução**

O monitoramento realizado no Sebrae Bahia se dá a partir de um processo contínuo e sistemático de supervisão da execução física e financeira dos projetos, constituindo-se em um instrumento de apoio ao gerenciamento e à avaliação. Compreende a coleta, a análise, a sistematização e o

compartilhamento de informações relevantes, com o propósito de subsidiar decisões e permitir ações corretivas de modo a garantir a efetiva implantação e o aperfeiçoamento das ações planejadas para viabilizar o alcance das metas pactuadas e dos resultados propostos com o público alvo. A Unidade de Gestão Estratégica (UGE) é a responsável pelo monitoramento dos principais indicadores e metas construídas e aprovadas no processo de Planejamento Plurianual.

O Sistema de Monitoramento Estratégico (SME) é um sistema gerido pelo Sebrae/NA e disponibilizado para cada Sebrae para acompanhamento da realização orçamentária geral e em todas as suas subdivisões e da quantificação dos atendimentos em suas diversas formas e tipologias. As informações são atualizadas diariamente e estão disponíveis a todos os colaboradores.

Outra ferramenta utilizada na ação de monitoramento é o Painel Geral de Acompanhamento (PGA), criada no Sebrae/BA para agrupamento dos indicadores por Regional e/ou Setorial (filtros que se apresentam deficitários no SME) e fundamental para os Gestores e Coordenadores na gestão dos projetos. O Painel proporciona agilidade e completude das informações, que se apresentam disponíveis por projeto, setor, regional ou unidade, permitindo, ainda, a utilização de filtros que possibilitam uma análise profunda de todos os atendimentos realizados, chegando, inclusive, ao nível de identificação dos clientes atendidos. Assim como o SME, o PGA também é atualizado diariamente e disponibilizado para todos os colaboradores.

É desse modo, através dessas ferramentas e de informações de outras unidades, que são coletadas informações para os diversos relatórios e para a elaboração de Boletins Mensais que apresentam os dados a partir de uma perspectiva conjunta e numa ótica diferenciada para acompanhamento do Conselho Deliberativo Estadual (CDE), Diretoria Executiva (DIREX), Coordenadores das Unidades Regionais, Coordenadores das Unidades Setoriais e Coordenadores das Unidades não finalísticas.

### **3.3. Desempenho Orçamentário**

A execução orçamentária do Sebrae/BA durante o exercício de 2015 se deu através de projetos e atividades que tiveram como base os objetivos estratégicos definidos no documento Diretrizes para a Elaboração do Plano Plurianual e Orçamento, encaminhadas pelo Sebrae/NA, que norteiam o planejamento orçamentário da instituição. Os resultados alcançados foram significativos, decorrentes de uma estratégia operacional estruturada e implementada a partir das avaliações realizadas junto à clientela assistida.

Na fase de elaboração do PPA 2016/2019, foram definidos valores para fazer face às ações dos Projetos e Atividades que compõem o Plano de Trabalho do SEBRAE, com base nos seus respectivos custos projetados. Na execução dessas ações, foram definidas e difundidas algumas diretrizes básicas, entre as quais, a conquista permanente de novos parceiros, de forma a tornar mais eficaz as intervenções em prol das micro e pequenas empresas de nosso Estado.

#### **3.3.1. Execução física e financeira das ações da Lei Orçamentária Anual de responsabilidade do Sebrae/BA**

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 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto 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 do Sebrae/BA.

### 3.3.2. Fatores intervenientes no desempenho orçamentário

A crise econômica vivenciada durante o ano de 2015 interferiu decisivamente nos resultados operacionais do SEBRAE/BA. A dificuldade na arregimentação de parceiros atingiu o processo de captação de recursos, frustrando a expectativa inicial projetada no cenário de recursos, com interferência direta no desempenho dos projetos, apesar de todo o esforço despendido pelos técnicos responsáveis pelo processo de captação.

### 3.3.3. Execução descentralizada com transferência de recursos

Convênios: No Sebrae/BA a Coordenação de Finanças é responsável pelas atividades: gestão e monitoramento, análises econômico/financeiras das prestações de contas e suporte aos gestores dos convênios, enquanto que os gestores se responsabilizam pelo acompanhamento e avaliação da execução técnica dos instrumentos jurídicos celebrados. O quadro a seguir apresenta a relação de Convênios com transferência de recursos firmados em 2015.

#### Quadro XIX - Convênios com transferência de recursos firmados em 2015

UNIÃO DE ENSINO DE SANTA CRUZ – UNIESC		
<b>Objetivos:</b> Apoio, técnico e financeiro, para a realização de ações visando despertar o espírito empreendedor, através da associação de conhecimentos e conceitos do empreendedorismo com a criação e gestão de negócios que sejam inovadores para alunos e professores, buscando promover o desenvolvimento local e o crescimento econômico, contribuindo para a redução da exclusão social em Itaberaba e região da Chapada Diamantina. # <b>Valor total do Repasse:</b> R\$ 150.000,00; <b>Situação das prestações de contas:</b> Convênio em execução, Liberada 2ª Parcela de R\$ 105.000,00, em Novembro de 2015. <b>Mecanismo de controle:</b> Acompanhamento através do Sistema informatizado Prestecontas .		
SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL - SENAR-AR/BA		
<b>Objetivos:</b> Operacionalização do Programa Viver Bem no Seminário, com o objetivo de promover a competitividade e sustentabilidade dos empreendedores rurais no seminário baiano, através do fomento à inovação, ao empreendedorismo e à difusão das tecnologias sociais de produção, gestão e boas práticas de convivência com o seminário. O convênio encontra-se em execução. # <b>Valor total do Repasse:</b> R\$ 2.010.000,00; <b>Situação das prestações de contas:</b> Convênio em execução, liberada 2ª Parcela no valor de R\$ 823.484,00 em 20.08.2015, aguardando prestação de contas; <b>Mecanismo de controle:</b> Acompanhamento através do Sistema informatizado Prestecontas .		
SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL - SENAR-AR/BA		
<b>Objetivos:</b> Prestação de consultoria gerencial e tecnológica aos produtores rurais buscando promover a educação do homem do campo, proporcionando o desenvolvimento do seu negócio, bem como o crescimento econômico da empresa integradora parceira, estendendo seus bens a toda cadeia produtiva. O convênio encontra-se em execução. # <b>Valor total do Repasse:</b> R\$ 1.706.914,67; <b>Situação das prestações de contas:</b> Convênio vencido, aguardando Prestação de Contas final. <b>Mecanismo de controle:</b> Acompanhamento através do Sistema informatizado Prestecontas		
TOTAL		
Convênios*	Transferidos em 2015	Total de Convênios Vigentes

Quantidade	02	03
Valores	928.484,00	3.866.914,68
* 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.		
<b>Convênios*</b>	<b>Valores prestados contas em 2015</b>	
Quantidade	03	
Valores	558.757,73	

Fonte: Contabilidade – Sebrae/BA

Outras transferências: Em 2015, o Sebrae/BA repassou R\$ 2.001.727,00, valor referente a 50 patrocínios.

### 3.3.4. Informações sobre a realização das receitas

Durante o exercício de 2015, a execução total das receitas apresentou o montante de R\$ 170.022.763, com destaque para a receita de Aplicações Financeiras, conforme demonstrado no quadro abaixo. Com relação a esse tipo de receita, deve-se esclarecer que, na fase de elaboração do PPA 2015-2018, foi realizada uma estimativa para as receitas de acordo com o momento, sem, contudo, levar em consideração a expectativa de ajustes nas fontes orçamentárias durante o exercício, o que causou, pontual e especificamente, uma distorção no resultado apurado de aproximadamente 190% do orçamento ajustado para a referida receita.

**Quadro XX - Informações sobre a realização das receitas, 2014 e 2015, (em R\$ 1.000)**

Receita	2014			2015			Exec2015 / Exec2014
	Previsão	Execução	%	Previsão	Execução	%	
CSO	93.040,00	93.040,00	100,00	102.224,41	102.224,41	100,00	9,87
CSO - Saldo	4.780,15	4.780,15	100,00	6.996,00	6.996,00	100,00	46,36
CSO - Ressarcimentos	227,00	205,19	90,39	227,00	54,77	24,13	-73,31
CSN	32.217,07	26.203,04	81,33	43.008,78	37.422,56	87,01	42,82
Aplicações Financeiras	2.000,00	3.448,37	172,42	3.063,56	5.810,88	189,68	68,51
Receitas Próprias	9.875,94	7.827,38	79,26	11.041,67	5.668,65	51,34	-27,58
Saldos Exercícios Anteriores	3.219,85	3.219,85	100,00	10.200,00	10.200,00	100,00	216,78
Outras Receitas	0,00	1.868,86	0,00	0,00	1.645,50	0,00	-11,95
<b>Total</b>	<b>145.360,01</b>	<b>140.592,84</b>	<b>96,72</b>	<b>176.761,42</b>	<b>170.022,77</b>	<b>96,19</b>	<b>20,93</b>

Fonte: SGE. SME

Justificativas: a variação ocorrida no saldo da CSO é resultado do excesso de arrecadação pelo Sebrae Nacional, que distribui o excedente para complementação da programação operacional; a crise econômica desencadeada durante o ano de 2015 interferiu decisivamente na captação de receita e os resultados ficaram abaixo da expectativa proposta no cenário de recursos, com isso, atingimos apenas 5,2% da meta estabelecida no PPA inicial, trazendo consequências diretas sobre o desempenho operacional dos projetos; Outras receitas – recuperações e restituições, Recup./Rest.Receitas de Convênios, Recuperação/Rest.Funcionários Cedidos; quanto à totalização da execução das receitas demonstrada acima, o mesmo está de acordo com os resultados orçamentários, onde deverá constar como valor executado o Saldo de Exercício Anterior (a composição do número é necessária para a composição inicial e final do cenário de recursos).

### 3.3.5. Informações sobre a execução das despesas

Quanto ao comprometimento dos recursos orçamentários, o montante das despesas alcançou R\$ 151.226.016 (cento e cinquenta e hum, duzentos e vinte e seis mil e dezesseis reais), correspondentes a 90,52% do orçamento total ajustado para o exercício, distribuído entre os Projetos e Atividades, que compõem o plano de trabalho do Agente. O quadro a seguir apresenta a execução orçamentária por natureza de despesa.

**Quadro XXI - Demonstrativo da Execução por Natureza de Despesa, 2014 e 2015 (em R\$ 1.000)**

Natureza de Despesa	2014			2015			Exec2015 / Exec2014
	Previsão	Execução	%	Previsão	Execução	%	
Pessoal, Encargos e Benefícios Sociais	42.799,64	42.581,67	99,49	50.250,22	51.292,46	102,07	20,46
Custos e Despesas de Operacionalização	26.251,18	21.149,07	80,56	31.155,58	24.690,11	79,25	16,74
Serviços Profissionais e Contratados	64.670,99	61.328,14	94,83	80.061,93	71.782,19	89,66	17,05
Encargos Diversos	2.101,07	1.360,15	64,74	1.595,83	1.871,09	117,25	37,56
Transferências	1.243,48	1.071,90	86,20	3.055,18	928,48	30,39	-13,38
Imobilizado	695,44	304,90	43,84	638,38	519,01	81,30	70,22
Depósitos Judiciais	836,74	455,12	99,98	300,00	142,67	47,56	-68,65
Amortização de Empréstimo	455,20	455,12	99,98	0,00	0,00	0,00	-100,00
<b>Total</b>	<b>139.053,74</b>	<b>129.087,69</b>	<b>92,83</b>	<b>167.057,13</b>	<b>151.226,02</b>	<b>90,52</b>	<b>17,15</b>

Fonte: SGE. SME

Justificativas: houve três despesas específicas que elevaram o gasto com pessoal, encargos e benefícios: indenizações trabalhistas (1.929.000), salários dos *Trainees* (1.289.000), ajuda de custo aos *Trainees* (91.000). Além disso, ocorreram as medidas do Acordo Coletivo de Trabalho (reajuste

de 8,34%) e do Ciclo de avaliação (aumento da despesa em 2,5%); o item transferência obteve baixa execução por conta da redução de patrocínios e o item depósitos judiciais devido a realização de acordos e também de redução de reclamações trabalhistas.

As Diretrizes Orçamentárias impõem ao sistema limitadores orçamentários a serem obedecidos, conforme pode ser observado no quadro XXII, a seguir. Dois desses limites não atendidos merecem consideração especial.

Projetos Setoriais: Dentre as dificuldades encontradas para que o limite proposto não fosse cumprido, destaca-se: a descontinuidade de projetos previstos no PPA inicial, a construção de novos projetos e a inserção de recursos da CSN não prevista no PPA Inicial. O cenário verificado reflete principalmente, a inclusão de projetos com padrão de organização Territorial, tais como; DET, Movimento Compre do Pequeno Negócio (executado nos projetos de Atendimento Territorial) e Programa de Rádio: Série Radiofônica com valores expressivos e cuja fonte principal foi a CSN. Também contribuiu para a queda do percentual de representatividade dos projetos setoriais nos recursos destinados ao atendimento a reestruturação ocorrida no final do primeiro semestre, a qual ensejou a criação de novos projetos visando atender a um público mais específico dentro dos territórios, o que trouxe mais efetividade à ação, mas criou novos desafios à plena execução dos recursos.

Receitas de Contrapartida da Contribuição Social Ordinária: a) Empresas Beneficiadas: a mudança do cronograma para a contratualização dos projetos junto ao público alvo e parceiros, alterou o início da execução dos projetos, causando entraves para a efetivação dos contratos projetados inicialmente para serem realizados dentro do exercício. As ações vinculadas à captação de receitas próprias foram postergadas, impossibilitando o alcance da meta estabelecida para o exercício; b) Convênios com Parceiros: a mudança no direcionamento estratégico de instituições parceiras do Sebrae/BA em projetos de atendimento, transferindo as ações previstas para o exercício seguinte, sobretudo por escassez de recursos, trouxe dificuldades adicionais para a captação de recursos. Desse modo, com a frustração da captação junto às duas principais fontes não foi possível atingir o mínimo estabelecido para esse tipo de receita.

**Quadro XXII – Limites Orçamentários, 2014 x 2015**

Limite	2014		2015	
	Limite	Execução	Limite	Execução
Inovação e Tecnologia	Mínimo 20%	23,4%	Mínimo 20%	26,5%
Capacitação de Recursos Humanos	Mínimo 2%	4,2%	Mínimo 2%	3,0%
Pessoal, Encargos e Benefícios	Máximo 55%	38,4%	Máximo 55%	42,1%
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda	Máximo 3,5%	1,8%	Máximo 3,5%	3,5%

Custeio Administrativo (em R\$ 1.000)	Máximo 17.016	7.133 (41,9%)	Máximo 19.388	7.389 (38,1%)
Contrapartida da Contribuição Social Ordinária	Mínimo 10%	8,0%	Mínimo 10%	5,2%
Tecnologia da Informação e Comunicação	Mínimo 2%	4,2%	Mínimo 2%	5,3%
Projetos Setoriais	Mínimo 50%	48,7%	Mínimo 50%	48,3%

Fonte: SGE. SME

Justificativas: no caso da elevação da execução do limite Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda de 2015 quando comparado a 2014, houve dois grandes Jobs do Nacional com alto investimento de mídia e com recurso CSN: Movimento Compre do Pequeno / Semana de Capacitação Empresarial e Programas de rádio Nacionais da UEE; a apuração do indicador “Custeio Administrativo” segue a meta estabelecida no documento Diretrizes para Elaboração do PPA 2015/2018 definida pelo Sebrae/NA de acordo com o texto: “A participação da Contribuição Social Ordinária para custeio administrativo, incluindo-se os gastos com a manutenção dos Conselhos, deverão se limitar ao valor estabelecido para estas despesas, na forma da Lei nº 8.154, de 28/12/1990, conforme especificado nos anexos deste Documento. O valor que exceder esse limite deverá ser suportado por receitas próprias, e ser inferior ao previsto nessa natureza de receita, no cenário de recursos do PPA e Orçamento”.

### 3.4. Desempenho Operacional

Conforme apresentado no item 2.5 – Macroprocessos Finalísticos, os macroprocessos associados ao negócio do Sebrae são aqueles direcionados ao atendimento ao público alvo, conforme pode ser na figura IV a seguir.

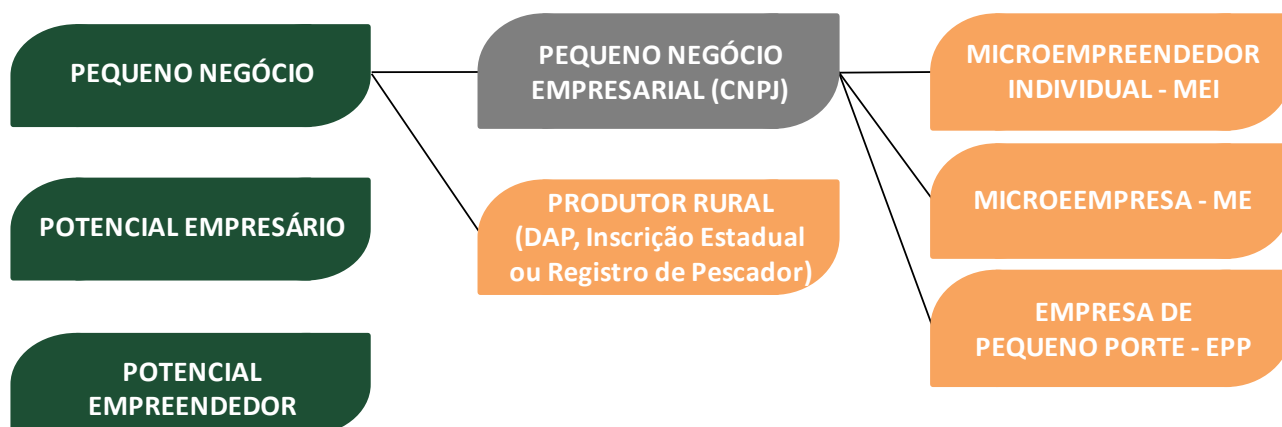
**Figura IV - Macroprocessos para atender Negócios**



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica – Bahia, 2015

A missão institucional do Sebrae sinaliza o público da sua atuação, basicamente formado por três grupos: os pequenos negócios e seus proprietários (empresários e produtores rurais), as pessoas que já desenvolveram ações no sentido de abrir um negócio - potenciais empresários, e o público no qual o Sebrae busca desenvolver a cultura empreendedora - potenciais empreendedores (Figura V).

**Figura V – O Público do Sebrae**



Fonte: Sebrae Nacional – O Público- Alvo do Sebrae, Sebrae – 2012

O enquadramento dos pequenos negócios empresariais segundo o porte considera a Lei Complementar 123/2006 – Lei geral das micro e pequenas empresas, e é explicada na figura VI a seguir.

**Figura VI - Definições de Porte de acordo com a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei nº 123/2006)**



Fonte: UGE – Nacional, 2014

Complementando o conjunto de informações introdutórias que embasarão o relato da gestão, é necessário contextualizar os produtos e soluções utilizados nos atendimentos, os quais se concretizam efetivamente pela entrega de soluções nacionalizadas pelo Sebrae/NA e/ou desenvolvidas pelas Unidades de Conhecimento do Sebrae/BA, cujas informações são apresentadas no Anexo I. A contextualização do desempenho operacional prossegue com a descrição dos macroprocessos de negócio.

### 3.4.1. Macroprocesso Gerir Articulação Político Institucional

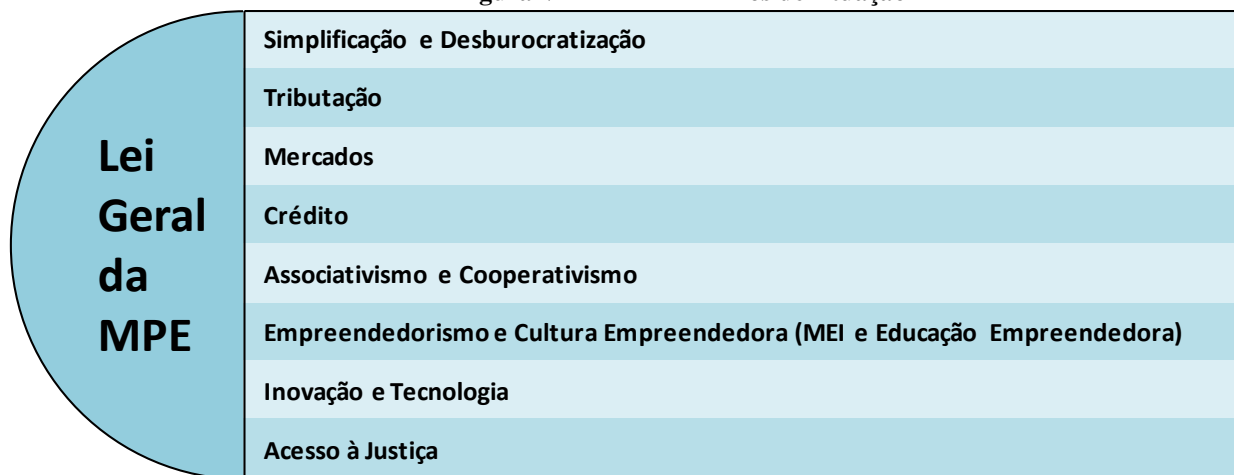
As operações associadas ao macroprocesso “Gerir Articulação Político Institucional” são realizadas pela Unidade de Políticas Públicas (UPP), que tem por missão desenvolver ações e articular políticas públicas visando a criação de ambiente favorável à competitividade e sustentabilidade, a formalização dos pequenos negócios e o desenvolvimento territorial.

#### Programa Município Empreendedor Bahia (PMEB)



Entre as principais ações empreendidas pela UPP em 2015 destaca-se a concepção do Programa Município Empreendedor Bahia (PMEB), que tem como objetivo aprimorar o ambiente de negócios nos municípios do Estado da Bahia, a partir da implementação de metodologia que articula um conjunto de soluções do Sebrae e parceiros que visam fomentar o empreendedorismo e o cumprimento efetivo da Lei Geral MPE, através dos seguintes eixos de atuação apresentados na figura VIII a seguir.

**Figura VII – PMEB – Eixos de Atuação**



Fonte: Unidade de Políticas Públicas, Sebrae/BA, 2015

A lógica de intervenção do programa considera os estágios e interesse dos municípios, podendo ser implementado dos níveis 01 a 04, apresentados no quadro XXIII a seguir.

**Quadro XXIII - Níveis de cobertura do PMEB**

Nível de Cobertura	Aspectos da Lei Geral e relações com Programa
Nível 1: Simplificados (ADs, MEIs, compras, simplificação)	Agente de Desenvolvimento e Secretário de Desenvolvimento Econômico (foco condições constitucionais); Mercado (foco em compras públicas ou governamentais); Soluções MEI; Simplificação e Desburocratização (foco em integração e Sala do Empreendedor).
Nível 2: Básico	Nível Simplificado + (Educação Empreendedora + Crédito/Acesso às garantias + Associativismo/Sociedades Garantidoras)
Nível 3: Completo	Nível Básico + Inovação e Tecnologia
Nível 4: Avançado	Nível Completo + Acesso à Justiça/Mediação e Arbitragem

Fonte: Unidade de Políticas Públicas, Sebrae/BA, 2015

Estando este programa ainda em fase de concepção, o exercício de 2015 se caracterizou pela prospecção de clientes, a partir de reuniões e eventos de sensibilização com executivos municipais, tendo sido assinados 05 Protocolos de Intenções junto às prefeituras de Salvador, Jacobina, Irecê, Juazeiro e Guanambi, estando em processo de negociação a assinatura de protocolos em mais outros 05 municípios: Camaçari, Simões Filho, Lauro de Freitas, Teixeira de Freitas e Valença.

Considerando os aspectos metodológicos do PMEB, foram realizadas as seguintes capacitações/repasses metodológicos: Formação de Agentes de Desenvolvimento Municipal (2 Turmas, 64 horas e 39 participantes); Compras Públicas – Atualização legislação e repasse metodológico (01 turma, 19 participantes); Compras Públicas – Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) (1 turma e 33 participantes, agricultores familiares); Capacitação de 16 consultores em 5 temáticas: Uso do Poder de Compras, Desoneração de Desburocratização (REDESIM), Agente de Desenvolvimento, Microempreendedor Individual (MEI) e Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor (PSPE).

### REDESIM

A Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (REDESIM) consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações sistemáticas, integradas e contínuas que contribuam para a simplificação, integração e automatização dos processos de abertura, alteração e baixa de empresas, cooperando com a construção de políticas públicas para o fortalecimento de micro e pequenas empresas.

Considera-se a REDESIM implantada naqueles municípios que assinaram convênio com a Junta Comercial do Estado da Bahia (JUCEB), aqueles que estão com o sistema integrador instalado e com os administradores locais e usuários do sistema treinados. Entende-se por municípios conveniados aqueles em que foi formalizado convênio entre a prefeitura e a JUCEB, restando o processo de instalação do sistema integrador e treinamento dos administradores locais e dos usuários, para efetivo funcionamento desse sistema.

A meta do Projeto era ter 90 municípios com REDESIM implantada no ano de 2015. Ao final de 2015, 47 municípios já estavam com a REDESIM implantada: Alagoinhas, Amélia Rodrigues, Barreiras, Bom Jesus da Lapa, Camaçari, Candeias, Capim Grosso, Catu, Cícero Dantas, Conceição do Coité, Cruz das Almas, Euclides da Cunha, Eunápolis, Feira de Santana, Firmino Alves, Gandu, Guanambi, Ibirapitanga, Ibotirama, Inhambupe, Irecê, Itabuna, Itacaré, Itiuba, Jacobina, Jequié, Jeremoabo, Juazeiro, Lauro de Freias, Luís Eduardo Magalhães, Maracás, Morro do Chapéu, Mucuri, Paulo Afonso, Porto Seguro, Ribeira do Pombal, Santa Cruz da Vitória, Santa Teresinha, Santo Antônio de Jesus, São Francisco do Conde, Senhor do Bonfim, Serrinha, Simões Filho, Uma, Uruçuca, Valente e Vitória da Conquista.

25 municípios estavam conveniados com a REDESIM: Abaíra, Alcobaça, Araci, Bonito, Boquira, Conceição do Jacuípe, Correntina, Ibititá, Igrapiúna, Ilhéus, Irará, Itajibá, Itajuípe, Itamaraju, Itaparica, Itarantim, Itatim, Nova Viçosa, Sobradinho, Teixeira de Freitas, Teofilândia, Ubaitaba, Valença, Xique-Xique e Salvador.

30 municípios em processo de assinatura do convênio: América Dourada, Barra do Mendes, Iraquara, Itaberaba, Itagi, Jaguarari, João Dourado, Miguel Calmon, Presidente Dutra, Riachão do Jacuípe, Rio Real, Santo Estevão, Souto Soares, Tucano, Barra da Estiva, Cahoeira, Camacã, Canavieira, Coaraci, Ente Rios, Gentio do Ouro, Ibicarai, Ipiauí, Itaem, Itaparica, Lapão, Manoel Vitorino, Mutuípe, Planaltino e Uibaíba.

No que diz respeito ao não alcance da meta de 90 municípios com REDESIM implantada, essa impossibilidade deveu-se a alguns fatores, dos quais destacamos como principais: descontinuidade das equipes envolvidas do Sebrae/BA e da JUCEB; falta de definição de uma metodologia padrão para implantação da REDESIM, o que demandou tempo do Sebrae/BA para a construção dessa metodologia; burocracia da liberação dos documentos de regularidade fiscal e confecção do convênio com os municípios.

### Lei Geral

Ao final de 2015, 155 municípios já estavam com Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (MPE) nº 123/2006 implementada, superando em 4,73% a meta de 148 municípios estabelecida para o ano.

### Trabalho realizado no Município de Salvador

Com a prefeitura de Salvador foram assinados o Convênio com a REDESIM e o Protocolo de Intenções do PMEB (Salvador Capital Empreendedora). Além disso, foram nomeados 52 Agentes de Desenvolvimento, e apresentados documentos que comprovaram o cumprimento das exigências da Lei Geral em relação às compras públicas. Com isso, Salvador passou a ter status de município com Lei Geral Implementada. Em parceria com a Câmara Municipal de Salvador, foi constituída uma Comissão Especial de Desburocratização e Incentivo ao Empreendedorismo onde especialistas da UPP estiveram presentes em cinco audiências públicas, as quais reuniram aproximadamente 250 participantes, onde foram abordadas e discutidas políticas públicas que visavam o incentivo às micro e pequenas empresas. Os temas discutidos nesses encontros foram: Indústria; Turismo; Comércio e Serviços; Micro e Pequena Empresa (MPE) e Microempreendedor Individual (MEI); e Pequenos negócios e geração de renda no Carnaval.

### Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor (PSPE)

Como forma de incentivar o poder público municipal a apoiar mais fortemente a atividade empreendedora, o Sebrae dispõe de um prêmio destinado a prefeitos empreendedores. O lançamento da IX Edição do Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor (PSPE) ocorreu durante o 4º Encontro de Prefeitos da Bahia, realizado pela União dos Municípios da Bahia (UPB) nos dias 17, 18 e 19/09/2015, obtendo-se inscrições de 113 prefeituras, com 107 projetos inscritos nas oito categorias disponibilizadas pela Edição 2015/2016. O PSPE é um incentivo e reconhecimento e valorização de boas práticas de gestões municipais que impulsionam o empreendedorismo local.

Durante os três dias de evento foram exibidos vídeos sobre sustentabilidade e cases de sucesso da VIII Edição do Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor, distribuídos regulamentos e materiais de divulgação do PSPE, bem como do Movimento Compre do Pequeno Negócio, reforçando a imagem

do Sebrae como incentivador do desenvolvimento local nos municípios baianos. Como parte da programação do encontro o Sebrae disponibilizou a palestra “A Experiência de Medellín”, proferida por Jorge Melguizo, que contou com a participação de aproximadamente 300 gestores públicos.

**Figura VIII – Fotos do Evento Prêmio Prefeito Empreendedor**



Fonte: Unidade de Políticas Públicas, Sebrae/BA, 2015

### Capacita Municípios

Em parceria com a União dos Municípios da Bahia (UPB), com o Tribunal de Contas dos Municípios (TCM) e com a Secretaria da Administração do Estado da Bahia (SAEB) foram realizados seis Encontros Regionais de Orientação aos Gestores Municipais do Estado da Bahia nos municípios de Santa Maria da Vitória, Paulo Afonso, Jacobina, Guanambi, Porto Seguro e Serrinha, agregando municípios do entorno, resultando na participação de 1.257 inscritos (quadro XXIV). Os encontros em questão tiveram como principal objetivo disseminar as alterações trazidas pela Lei Geral nº 147/2014, em especial no que tange ao capítulo de compras governamentais, esclarecimentos aos gestores públicos sobre aspectos relacionados às aquisições junto às MPE e a orientação quanto ao tratamento diferenciado e favorecido às MPE nas contratações públicas.

**Quadro XXIV – Nº de participantes dos Encontros Regionais de Orientação aos Gestores Municipais da Bahia**

Município	Número de participantes
Santa Maria da Vitória	185
Paulo Afonso	152
Jacobina	269
Guanambi	163

Porto Seguro	238
Serrinha	250
<b>Total</b>	<b>1.257</b>

Fonte: Unidade de Políticas Públicas, Sebrae/BA, 2015

**Figura IX – Fotos dos Encontros Regionais de Orientação aos Gestores Municipais do Estado da Bahia**



Fonte: Unidade de Políticas Públicas, Sebrae/BA, 2015

O quadro a seguir apresenta a execução financeira e a realização das principais metas de articulação político institucional.

**Quadro XXV – Metas e execução financeira - Articulação Político Institucional, 2014 e 2015**

Indicador	2014			2015		
	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%
Municípios com REDESIM Implantada	40	20	50%	150	72 <sup>2</sup>	48%
Municípios com Lei Geral Implementada	126	138	110%	148	155	105%
Municípios Inscritos no PSPE <sup>1</sup>	-	-	-	100	113	113%
Municípios que aderiram ao PMEB <sup>1</sup>	-	-	-	10	6	60%



Execução Financeira (R\$)	3.478.307	2.603.432	75%	3.932.015	2.971.134	76%
---------------------------	-----------	-----------	-----	-----------	-----------	-----

Fonte: Unidade de Políticas Públicas, Sebrae/BA, 2015 Obs.: <sup>1</sup> Indicadores com Mensuração 2015; <sup>2</sup> 47 implantadas e 25 conveniadas

### 3.4.2. Macroprocesso Gerir Produtos e Serviços

O macroprocesso gerir produtos e serviços, está associado ao desenvolvimento e gestão de metodologias e soluções de atendimento, de acordo com as expectativas, necessidades e tipologias dos clientes do Sebrae, supervisionando a oferta de soluções e metodologias padronizadas pelas Unidades de Conhecimento e Tecnologia do Sebrae Nacional e do Sebrae Bahia, transferindo metodologias padronizadas para profissionais credenciados, e realizando avaliação da adequação e impacto das soluções e metodologias aplicadas, através das Unidades de Educação Empreendedora, de Acesso a Mercado, de Acesso a Inovação e Tecnologia e Acesso a Crédito e Serviços Financeiros. A seguir são descritas por unidades, as principais atividades desenvolvidas no Sebrae Bahia para gerir os seus produtos e serviços.

#### 3.4.2.1. Atividades da Unidade de Educação Empreendedora – UEE

Em 2015, a UEE estruturou-se em dois núcleos, a fim de fazer frente a seus dois principais desafios: consolidar o Projeto Nacional de Educação Empreendedora e implementar a Gestão do Portfólio de soluções de capacitação empresarial. O quadro a seguir apresenta as principais entregas da UEE no exercício 2015.

**Quadro XXVI – Principais Entregas da Unidade de Educação Empreendedora**

Nome da Ação	Descrição da Ação
Elaboração e implantação do Modelo de Gestão do Portfólio de Soluções	Modelo que norteia a melhoria do portfólio e dos processos críticos da entrega de soluções, através do monitoramento de indicadores de desempenho.
Implantação e coordenação do Comitê de Gestão de Produtos e Serviços	Estruturação do comitê, com sete (7) reuniões realizadas, elaboração de plano de trabalho com dez (10) principais ações, definição do processo de recebimento de demandas por criação de soluções e tratamento de demandas 2015.
Elaboração de Política de Preços das Soluções Educacionais	Definição de preços das soluções educacionais do Sebrae/BA, parâmetros e forma de cálculo, forma de pagamento e descontos, conforme a realidade das unidades regionais. Documento aprovado em DIREX como Política com caráter orientativo.
Abertura de Editais de Educação Empreendedora no Ensino Fundamental e no Ensino Superior	Duas chamadas públicas para a seleção de propostas de instituições de ensino nos níveis fundamental e superior para atuação na Educação Empreendedora.
Realização da Rodada de Soluções	Desenvolvimento e aplicação de metodologia na capacitação dos colaboradores da Rede de Atendimento nas soluções do portfólio.
Desenvolvimento de Metodologia para Formação de Consultor Educacional Avaliador de Repasses	Desenvolvimento de metodologia para formação dos consultores educacionais, que atuaram como avaliadores nos repasses das soluções do portfólio Sebrae/BA (seis consultores formados).
Nome da Ação	Descrição da Ação
Capacitação de alunos da Rede de Ensino formal da Bahia (fundamental, médio e superior)	Capacitação de professores e alunos, totalizando 16.472 alunos na educação básica da rede pública e privada, dos quais 13.730 alunos do ensino fundamental, e 2.742 alunos do ensino médio; 61 turmas de capacitação de professores de

	educação básica; Realização direta de 69 turmas de capacitação de alunos; Parcerias com 107 escolas do estado, distribuídas em 51 municípios.
--	---

Fonte: Unidade de Educação Empreendedora – UEE, Bahia, 2015

Sob a supervisão da UEE foi implantado o Programa Sebrae de Educação Empreendedora, cuja características foram comentadas na parte introdutória deste capítulo. Este programa tem por objetivo fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional e contribuir para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável do Mapa do Direcionamento Estratégico 2022.

São considerados como público alvo os potenciais empreendedores (crianças e jovens) regularmente matriculados, nas redes pública e/ou privada de educação, nos três níveis de ensino: fundamental, médio/técnico e superior. As ações do Projeto foram em sua totalidade planejadas, executadas e monitoradas pela Unidade de Educação Empreendedora e implementadas em 09 (nove) unidades regionais do Sebrae/BA, a saber: Barreiras, Feira de Santana, Ilhéus, Irecê, Jacobina, Juazeiro, Salvador, Santo Antônio de Jesus e Vitória da Conquista.

Como principais resultados, o Projeto alcançou a marca de 1.464 professores capacitados, responsáveis pela multiplicação dos conteúdos a 18.641 potenciais empreendedores (alunos), dos três níveis de ensino: fundamental, médio e superior, em 50 municípios do estado da Bahia. Conforme apresentado no quadro a seguir, o Projeto de Educação Empreendedora do Sebrae/BA cumpriu confortavelmente as metas físicas pactuadas.

**Quadro XXVII – Metas Previstas x Realizadas em 2015, Educação Empreendedora**

Nível de Ensino	Metas Previstas		Metas Realizadas			
	Professores	Alunos	Professores	%	Alunos	%
Fundamental	375	12.000	1.238	330%	12.812	107%
Médio	90	2.200	210	233%	2.565	116,7%
Superior	-	400	16	-	3.264	816%
<b>Total</b>	<b>465</b>	<b>14.600</b>	<b>1.464</b>	<b>314,8%</b>	<b>18.641</b>	<b>128%</b>

Fonte: Unidade de Educação Empreendedora – UEE, Bahia, 2015

As principais estratégias adotadas para a obtenção dos resultados do PNEE são apresentadas nos parágrafos seguintes.

No **ensino fundamental** o PNEE atuou principalmente com as redes municipais de ensino. Foram renovadas as parcerias estabelecidas em 2014 nos municípios de Juazeiro, Sobradinho, Ouriçangas, Santo Antônio de Jesus, Ribeira do Pombal e Feira de Santana, capacitando 10.791 alunos. Além da renovação das parcerias estabelecidas em 2014, novas parcerias foram estabelecidas com outras entidades parceiras a exemplo do SESI e do SICOOB Sertão, resultando na capacitação de 2.021 alunos nos municípios de Salvador, Barreiras, Pé de Serra e Baixa Grande. Tendo em vista a elevada demanda de municípios por este programa, o Sebrae/BA lançou edital para melhor selecionar as

propostas, prevendo o atendimento de até 20 municípios além dos pactuados em 2014. Como resultado do Edital, o Sebrae/BA recebeu treze projetos, oriundos dos municípios de Feira de Santana, Camaçari, Luís Eduardo Magalhães, Ibotirama, Itarantim, Sátiro Dias, Maragogipe, Caém, Mundo Novo, Curaçá, Uauá, Remanso e Sobradinho. Os projetos apresentados previam a capacitação de 521 professores e o atendimento a 12.874 alunos do ensino fundamental. A meta prevista para capacitação de professores foi atendida em 11 dos 13 municípios contemplados no Edital, sendo que em dois municípios (Feira de Santana e Maragogipe) por dificuldade de agenda apresentada pelas secretarias municipais, as capacitações ficaram para serem reprogramadas em 2016. Quanto ao atendimento dos alunos, o Edital já previa que estes seriam atendidos em 2016.

A estratégia adotada para atendimento aos potenciais empreendedores do **ensino médio** privilegiou o estabelecimento de parcerias com Organizações não Governamentais e Cooperativas parceiras do SEBRAE-BA. A solução Crescendo e Empreendendo foi aplicada em 17 municípios, em 65 turmas operacionalizadas pela Unidade de Educação Empreendedora e articuladas em parceria com o SICOOB Sertão, contemplando um total de 1.919 potenciais empreendedores. As soluções educacionais Despertar e Formação de Jovens Empreendedores – FJE foram aplicadas no estado pela primeira vez em 2015 em turmas piloto por meio de parcerias estabelecidas respectivamente com o SESI nos municípios de Salvador, Feira de Santana, Juazeiro, Ilhéus, Vitória da Conquista e Luís Eduardo Magalhães, e com escolas particulares nos municípios de Barreiras, Luís Eduardo Magalhães e Juazeiro.

O PNEE previa para o **ensino superior** a meta de inscrição de 400 alunos no Desafio Universitário, solução educacional sob a gestão da Unidade de Atendimento Individual em 2015.

O principal impacto provocado pelo PNEE é a inserção de conteúdos de empreendedorismo em todos os níveis educacionais, o que viabiliza ao Sebrae/BA ampliar sua escala de atendimento através das instituições de ensino, ao tempo em que prepara as novas gerações para o protagonismo empreendedor.

O quadro a seguir apresenta a execução financeira da Unidade de Educação Empreendedora.

**Quadro XXVIII – Execução financeira – Unidade de Educação Empreendedora, 2014 e 2015**

Indicador	2014			2015		
	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%
Execução Financeira (R\$)	1.348.177	1.250.944	92,8%	965.361	964.742	99,9%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico, 2015

#### 3.4.2.2. Atividades da Unidade de Acesso a Mercado – UAM

O trabalho da equipe da UAM em 2015 foi orientado para facilitar o acesso a novos mercados para os pequenos negócios, apresentando estratégias e fornecendo as soluções de acesso a mercado para as unidades de atendimento individual e coletivo. O suporte metodológico para instrumentalizar as



soluções de acesso a mercado foi viabilizado pelas capacitações de colaboradores internos e credenciados, conforme se apresenta no quadro a seguir.

**Quadro XXIX – Capacitações Soluções de Acesso a Mercado em 2015**

<b>Soluções</b>	<b>Período</b>	<b>Carga Horária</b>	<b>Número de Credenciados</b>
Solução Rodadas de Negócios	09 a 11 de março de 2015	24	23
Solução Central de Negócios	27 a 30 de Abril de 2015	32	26
Metodologia Foco no Mercado – Turma I	18 e 19 de Maio de 2015	16	26 Consultores 28 Gestores Locais de Projeto
Metodologia Inteligência em Feiras	17 e 18 de Setembro/2015	16	19 Consultores 02 Analistas UAM
Metodologia Atualizada para Missões Empresariais: Manual de Benchmarking em Viagens	12 de Novembro de 2015	08	28 Credenciados 02 Analistas
Repasse Foco no Mercado – Turma II	9 e 10 de Julho de 2015	16	26 Consultores 28 Gestores Locais de Projeto
Capacitação em Comércio Exterior (parceria com SDE – Secretaria de Desenvolvimento Econômico e MDIC – Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio)	27 de Agosto de 2015	08	24 participantes

Fonte: Unidade de Acesso a Mercado – UAM – Bahia, 2015

Ampliando o escopo de soluções de mercado para os pequenos negócios, foi concluída a metodologia para o Programa Franqueador Bahia, que tem por objetivo o fomento à criação de empresas franqueadoras no estado. O programa compreende a formatação de um sistema de franquia que vai além do desenvolvimento de processos básicos de uma empresa, incluindo também os padrões de instalação, de gestão e de operação, assim como a definição dos direitos e obrigações da empresa Franqueadora e das futuras Franqueadas.

A UAM atualizou o Manual de Promoção e Acesso a Feiras, numa versão ampliada para atender melhor o seu público interno e elaborou uma Cartilha de Feiras, com informações mais resumidas, para que seja compartilhada junto ao público externo. Também foi aprovada pelo Conselho Deliberativo Estadual, através da Resolução 15/12 de 31 de agosto de 2015, a Instrução Normativa 40 - IN 40, que disciplina e orienta Missões Empresariais Internacionais.

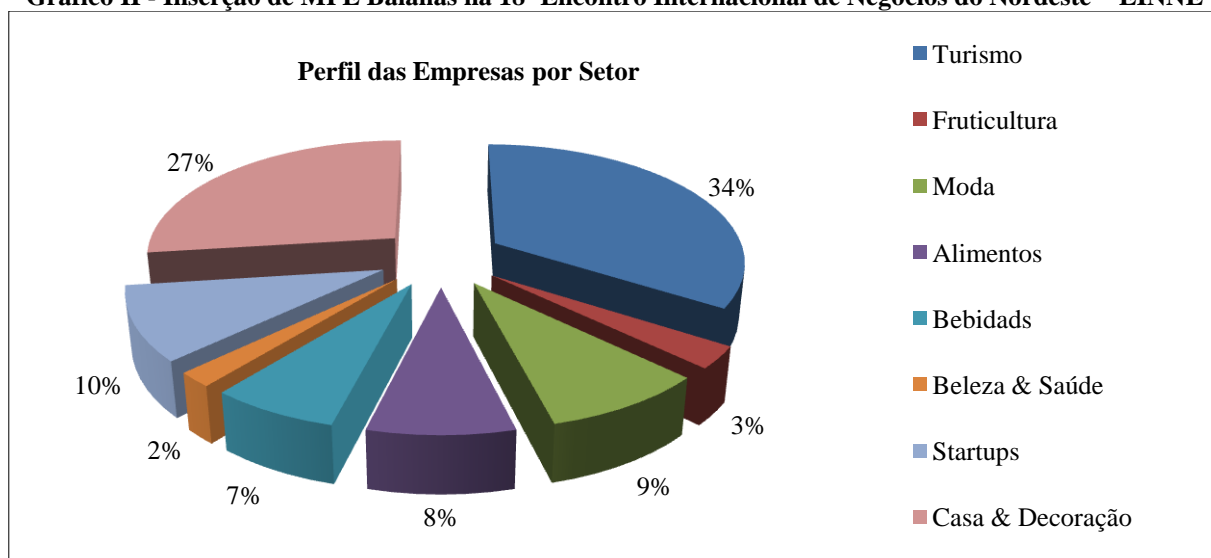
Visando construir Inteligência Comercial a UAM atou com o projeto Sebrae Negócios, que tem como objetivo o desenvolvimento de estudos de mercado em segmentos específicos, identificando descrição, tendências e oportunidades de negócios, bem como o estabelecimento de estratégias de mercado e adaptação de trilhas de atendimento das soluções Sebrae. O valor total do Projeto é de R\$1.650.000,00. Em 2015, foram realizados e finalizados os seis primeiros estudos, contratados via SGC, cujo temas foram: Cachaça; Ecossistema de startups; Clínicas médicas e odontológicas; Laboratórios de análises clínicas; Indústria de cosméticos; e Produção cultural e musical.

Em 15 de Outubro de 2015 foi disponibilizado o primeiro Informe de Mercados, com periodicidade quinzenal. O Informe é direcionado para o público interno do Sebrae e os Agentes Locais de

Inovação (ALI), como forma de disseminação das principais ações e soluções da UAM para público mobilizado por esses Agentes.

Em continuidade à participação no Encontro Internacional de Negócios do Nordeste – EINNE, que foi criado pelo Sebrae/CE no ano de 1998 e realizada em 2015, na sua 18ª edição, pelo Sebrae/RN, o Sebrae/BA viabilizou a inserção de 59 participantes cuja distribuição percentual por segmentos pode ser observado no gráfico a seguir.

**Gráfico II - Inserção de MPE Baianas na 18ª Encontro Internacional de Negócios do Nordeste – EINNE**



Fonte: Unidade de Acesso a Mercado – UAM – Bahia, 2015

Foram realizadas inúmeras ações com o intuito de preparar as empresas para as rodadas de negócios internacionais. Destas ações, pode-se destacar: 7 capacitações EAD (nas temáticas Alimentos & Bebidas, Casa & Decoração, Fruticultura, Moda, Saúde & Beleza, Startup e Turismo); produção de 8 cadernos preparatórios (com informações específicas sobre as mesmas temáticas); 33 pareceres Técnicos de Formação de Preço para Exportação, customizado por empresa; Manual do Participante do Encontro criado pela Bahia, exclusivamente para os empresários baianos e compartilhado para os demais estados; preparação presencial final para o Einne com 18 participantes.

No decorrer do encontro as empresas da delegação da Bahia obtiveram perspectivas de realização de negócios na ordem de R\$ 2.428.739,12, sendo R\$ 56.247,12 ocorridos durante a realização do evento, R\$ 1.722.492,00 em possibilidades de negócios para o mercado interno e R\$ 650.000,00 para o mercado externo. O quadro a seguir apresenta a execução financeira da Unidade UAM.

**Quadro XXX – Execução financeira – Unidade de Acesso a Mercado, 2014 e 2015**

Indicador	2014			2015		
	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%
Execução Financeira (R\$)	1.282.220	1.150.002	89,7%	1.440.096	805.446	55,9%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico, 2015

### 3.4.2.3. Atividades da Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia – UAIT

Conforme já relatado anteriormente, às unidades de conhecimento e tecnologia do Sebrae compete a supervisão e monitoramento da entrega das soluções padronizadas pelo Sebrae Nacional. Estas, por sua vez, são entregues aos clientes por intermédio do macroprocesso “Realizar Atendimentos Individuais e Coletivos”. Nesta seção, portanto, serão abordadas apenas as atividades de supervisão e monitoramento.

Visando ampliar o número de consultores nos conteúdos e metodologias de acesso a inovação a UAIT estabeleceu parceria com a Coordenação de Gestão de Credenciados – CGC, realizando 132 horas de capacitação em 17 repasses metodológicos, totalizando 126 habilitações nas seguintes temáticas informadas no quadro a seguir.

**Quadro XXXI – Repasses Metodológicos em Soluções de Inovações**

Soluções	Período	Carga Horária	Número de Credenciados Participantes	Número de Credenciados Habilitados
Solução Gestão Visual de Lojas	19 a 21/01/2015	24	23	19
Diagnóstico de Loja Sebrae - DLS	26 a 29/01/2015	32	21	20
Oficina Ser Mais com Design	26/02/2015	8	9	3
Oficina Crescer com Design	27/02/2015	8	9	4
Solução Cinco Menos que São Mais – Redução do Desperdício	22 a 24/04/2015	24	19	17
Solução Boas Práticas de Gestão de Estoque e Logística	31/08 a 03/09/2015	32	13	03

Fonte: Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia – Bahia, 2015

É também responsabilidade da UAIT discutir e prover estratégias para consecução da meta mobilizadora 2 – atender 20% das empresas com soluções específicas de inovação, bem como prover estratégias e monitorar a execução do limite institucional de aplicar até 10% da Contribuição Orçamentária (CSO) com soluções de inovações.

Uma das iniciativas para contribuir com os respectivos requisitos é a inserção do Sebrae na Semana Nacional de Ciência e Tecnologia (SNCT), coordenada na Bahia pela Secretaria Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação. Em 2015 esse evento ocorreu em três municípios: Salvador, Vitória da Conquista e Ilhéus, entre 22 e 25 de novembro de 2015, para um público de 2930 participantes, entre eles empresários e potenciais empreendedores. O quadro a seguir apresenta a síntese desta ação.

**Quadro XXXII – Sebrae na Semana Nacional de Ciência e Tecnologia (SNCT)**

Nº	Data	Atendimento Sebrae	Município	Nº de Participantes (empresa/Potencial Empreendedor)
1	23 a 25/10	Atendimento de Orientação Empresarial de Inovação e Gestão	Salvador	120
2	19/10	Potencial de Sílica na Bahia – Recursos Naturais + Ciência, tecnologia e Inovação =	Ilhéus	20

		Desenvolvimento Econômico e Social		
3	19/10	Inovação na Era de Sustentabilidade	Vitória da Conquista	40
4	22/10	Painel: Energias Renováveis na Bahia	Salvador	650
5	22/10	Painel: Luz, Som e Espaço	Salvador	101
6	22/10	Talk Show: Qual é a neura da ciência?	Salvador	153
7	22/10	Abertura do Eventos Luz, Ciência e Vida	Salvador	712
8	23/10	Painel: Inovação e Oportunidades	Salvador	213
9	23/10	Palestra: Segurança Cibernética no Brasil	Salvador	252
10	23/10	Talk Show: O futuro da Internet	Salvador	278
11	23/10	Painel: Transformando Soluções em Ganhos para a Sociedade	Salvador	142
12	24/10	Painel: A indústria de Games no Brasil	Salvador	147

Fonte: Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia – Bahia, 2015

Em 2015 a UAIT negociou R\$ 900.000,00 junto a SECTI para complementar recursos necessários para apoiar incubadoras hospedadas no Parque Tecnológico da Bahia e em Camaçari, conforme apresentado no quadro a seguir.

**Quadro XXXIII – Recursos Captados – Apoio Incubadoras**

Fonte	Valor Captado em 2015	Valor Repassado/recebido em 2015
Recursos SEBRAE/NA	R\$ 2.392.360,00	R\$ 393.360,00
Recursos SECTI/BA	R\$ 900.000,00	R\$ 500.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 3.292.360,00</b>	<b>R\$ 893.360,00</b>

Fonte: Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia – Bahia, 2015

O SEBRAE tem apoiado e orientado as micro e pequenas empresas e os produtores rurais na construção, documentação e formalização da solicitação de registro das Indicações Geográficas junto ao INPI e dado apoio na gestão dessas em todo país, contribuindo, dessa forma, para que seus produtos, resultantes de um saber fazer único, sejam protegidos, reconhecidos e, cada vez mais valorizados pelos mercados.

Em 2015 o Sebrae/BA submeteu ao Sebrae Nacional os projetos Charuto Brasil Bahia; Doces, Geleias e Compotas Orgânicas de Umbu do Sertão do São Francisco; Banana de Bom Jesus da Lapa e Guaraná Baixo Sul. Também iniciou a construção e apresentação ao SEBRAE/NA do projeto de estruturação de IG Pólen de Canavieiras e de acesso a mercado de IG para as Amêndoas de Cacau “Sul da Bahia”, tendo sido aprovado até o final do exercício os projetos Charuto Brasil Bahia e Geleias e Compotas Orgânicas de Umbu do Sertão do São Francisco.

#### Agentes Locais de Inovação - ALI

Dentre os programas destinados ao suporte à inovação, destaca-se o ALI, o qual viabiliza a estratégia de acompanhamento e estímulo à inovação do SEBRAE e caracteriza-se, essencialmente, por visitas de um Agente Local de Inovação ao empreendimento apoiado. Com a parceria do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, o ALI atua como bolsista extensionista e é selecionado e capacitado pelo SEBRAE para propor ações visando incrementar a competitividade e inovação nas empresas de pequeno porte. Assim, apresenta como missão promover ações de inovação e gestão às micro e pequenas empresas por meio de um acompanhamento gratuito e especializado por um período de 02 anos. Em 2015 o Sebrae/BA disponibilizou 55 agentes distribuídos em 14 municípios (Feira de Santana, Salvador, Lauro de Freitas, Camaçari, Santo Antônio de Jesus, Jequié, Ilhéus, Itabuna, Vitória da Conquista, Porto Seguro, Eunápolis, Teixeira de Freitas, Guanambi e Barreiras) para atender os setores da indústria, comércio e serviços nos seguintes segmentos: educação, turismo e entretenimento, construção civil, saúde, movelaria e decoração, metal mecânica, comércio varejista, alimentos, bares e restaurantes, gastronomia, moda, vestuário e confecção, cosméticos, farmacêutico, transportes, automecânica, serviços imobiliários, eletrônicos, eletrodomésticos e tecnologia da informação e comunicação. No computo global, segundo informações obtidas no Sistema de Monitoramento Estratégico da Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae/NA, foram atendidos 3.420 empreendimentos em todo o Estado e, segundo a pesquisa realizada pela UGE/UAIT com 291 empresas, 50% das entrevistadas apresentaram um aumento do faturamento; 30,5% mantiveram o mesmo faturamento; 5,6% apresentaram redução no faturamento; 11,6% não souberam avaliar e 2,6% não responderam. Dos 50% que apresentaram aumento no faturamento, tem-se: 8% com aumento entre 1% e 5%; 14% com aumento entre 6% e 10%; 5% com aumento entre 11% e 15%; 10% com aumento entre 16% e 20%; 8% com aumento entre 21% e 30%; 1% com aumento entre 31% e 40%; e 4% com aumento superior a 40%.

Entre casos de sucesso de ações do ALI nas empresas, destacam-se: empresa no segmento de mármore e granitos aumentou faturamento em 30% após aderir a programa de inovação em Santo Antônio de Jesus; projeto de incentivo à leitura no segmento educacional “Troca-Troca de Livros” em Salvador, que envolveu as escolas atendidas pelo programa, e beneficiou 70 alunos, de 6 a 9 anos.

### Sebraetec

O Programa Sebraetec, por sua vez, é um instrumento fundamental para alavancar a competitividade dos pequenos negócios de qualquer setor econômico, ao oferecer acesso subsidiado a serviços tecnológicos para melhoria de processos e produtos e introdução de inovação nas empresas e mercados. O público-alvo do programa são o microempreendedor individual, a microempresa, a pequena empresa e o produtor rural. Em 2015 os resultados alcançados são apresentados a seguir.

**Quadro XXXIV – Sebraetec, Empresas atendidas em 2015**

<b>Público</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>	<b>2015</b>	<b>%</b>
Microempreendedor Individual	1.432	22	636	18
Microempresa	3.124	48	1.875	54

Pequena Empresa	911	14	616	18
Produtor Rural	1.041	16	332	10
<b>Total</b>	<b>6.509</b>	<b>100</b>	<b>3.459</b>	<b>100</b>

Fonte: Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia – Bahia, 2015

A UAIT buscou o apoio da Unidade de Gestão Estratégica (UGE) para avaliar a qualidade percebida pelos clientes beneficiados com as soluções do Sebraetec. Tendo-se por referência um cadastro que contemplava 1.591 cadastros de soluções, envolvendo 920 empresas, entre as quais 702 participaram efetivamente da pesquisa, destacam-se os seguintes resultados: 65% dos respondentes eram os sócios proprietários dos empreendimentos; 87% dos clientes do programa obtiveram conhecimento sobre o programa Sebraetec através de uma visita do Sebrae; a aplicação da solução foi realizada por 98% dos clientes do Sebraetec, sendo que 56% aplicaram os conhecimentos de modo integral e 42% realizaram a aplicação dos conhecimentos de modo parcial; 95% dos respondentes afirmaram que a consultoria recebida era realmente necessária/fundamental para os seus empreendimentos, entre os quais, 36% perceberam melhora na qualidade dos produtos e serviços, ao tempo em que 82% não perceberam deficiências na aplicação da consultoria. O quadro a seguir apresenta os resultados completos desta pesquisa.

**Quadro XXXV – Resultados da pesquisa Sebraetec 2015**

<b>Item</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Clientes</b>	<b>%</b>
Cargo do Cliente	Supervisor	7	1%
	Diretor	12	2%
	Administrador	96	14%
	Gerente	90	13%
	Outro	36	5%
	Sócio	459	65%
	Não respondeu	2	0%
Grau de Aplicação da solução recebida	Aplicação de modo integral	393	56%
	Aplicação de modo parcial	295	42%
	Ainda não	7	1%
	Desisti de aplicar	7	1%
Avaliação sobre a solução recebida	Realmente necessária/Fundamental a minha empresa	659	95%
	Não corresponde a minha expectativa	33	4%
	Não traz modificação na realidade da minha empresa	3	0%
	Não respondeu	1	1%

Resultados Obtidos com a solução recebida (Múltipla escolha)	Melhorou a qualidade dos produtos e serviços	311	36%
	Aumento da produtividade	146	17%
	Melhorou o layout da empresa	143	17%
	Reduziu o desperdício/custos	105	12%
	Protegeu a marca e/ou depositou patente	97	11%
	Reduziu o impacto ambiental/implantou a reciclagem	39	5%
	Aumento do número de clientes	22	3%
Deficiências do Programa	Carga Horária	7	1%
	Preparo dos consultores	42	6%
	Opções de horário para realização da consultoria	77	11%
	Não observou deficiência	576	82%

Fonte: Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia – Bahia, 2015 (Pesquisa realizada pela Polis Consultoria)

Entre casos de sucesso de ações do Sebraetec nas empresas, destaca-se: a empresa Xyztemas, via Sebraetec e em colaboração com outras empresas de TIC, investiu em Projeto de Melhoria de Processos de Software e ganhou a versão 2015 do Prêmio MPE.

O quadro a seguir apresenta as metas de atendimento e execução financeira da Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia e dos programas nacionais ALI e Sebraetec.

**Quadro XXXVI – Metas e execução financeira – Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia, 2014 e 2015**

Indicador		2014			2015		
		Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%
Empresas Atendidas	ALI	1.125	1.821	161,8%	2.200	3.420	155,5%
	Sebraetec	4.750	6.509	137,0%	4.987	3.459	69,4%
Execução Financeira (R\$)	ALI	2.333.909	1.668.534	71,5%	884.985	870.774	98,4%
	Sebraetec	8.827.512	6.695.020	75,8%	9.643.326	8.822.950	91,5%
	Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia	1.087.762	729.835	67,1%	1.188.804	1.042.196	87,7%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico, 2015

#### **3.4.2.4. Atividades da Unidade de Acesso a Crédito e Serviços Financeiros - UCSF**

As premissas para a atuação da unidade foram o Direcionamento Estratégico do Sebrae/BA e o Termo de Referência em Acesso a Serviços Financeiros do Sebrae/NA. A Unidade atuou em três eixos principais, em parceria com o Sebrae/NA, em especial através do Projeto de Inclusão Financeira de Pequenos Negócios:

Eixo 1 - Educação Financeira: produção e disseminação de informações, conhecimento e elaboração de novos conteúdos. Produção de quatro vídeos para integrarem a Série “Diz Aí SEBRAE” com os temas: Crédito Rural, Cuidados com Inadimplência, Uso de Cartões e Serviços Financeiros. Formatação de três Guias de Bolso: Crédito Rural; Qualidade do Crédito concedido e Meios Eletrônicos de Pagamento. Atualização das cinco Cartilhas de Educação Financeira.

Eixo 2 - Soluções para clientes externos/prospecção: ampliação do portfólio de soluções, com elaboração de os conteúdos técnicos para o Guia Prático de *Crowdfunding* e o Guia de Captação de Recursos via Editais – área cultural; desenvolvimento do modelo de diagnóstico de necessidade de crédito para empresas participantes de projetos setoriais; revisão da formatação do jogo “Quiz do Crédito”, com elaboração das questões e definição dos requisitos; elaboração de nove novas Soluções específicas para a área de Serviços Financeiros (Palestras); e criação e impressão de quatro Infográficos de apoio ao cliente interno e externo abordando temas como: vendas com cartão, Cartão BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), cuidados com inadimplência e FAMPE (Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas).

Eixo 3 - Articulação Institucional: revisão dos convênios com instituições financeiras, ações de microcrédito e cooperativismo de crédito.

A UCSF apoiou as Unidades Regionais para realização de Oficinas de Crédito para disseminação de informações e aproximação com as instituições financeiras parceiras, contribuindo também para o alcance das metas mobilizadoras. Foram realizadas 49 oficinas de crédito (34 para MEI e 15 para MPE) com a participação de 1.324 empresas (926 MEI e 398 MPE).

Contribuindo para a estratégia da UCSF do Sebrae/NA em parceria com o BNDES, foram realizados Seminários de Crédito das Linhas BNDES em 11 das principais cidades baianas com 933 participantes ao todo e com a presença do Banco do Brasil, Bradesco, CAIXA, Desenhahia e BNB. 92% dos participantes avaliaram como ótimo/bom os seminários realizados.

A UCSF apoiou a parceria entre a Caixa Econômica Federal – CEF e a Unidade Metropolitana de Salvador na realização das seguintes iniciativas: ação na Semana do “Compre do Pequeno Negócio”, Feirão de Crédito, sensibilização das empresas atendidas pelo Programa ALI (Agentes Locais de Inovação), para ofertar linhas de crédito para capital de giro e investimento fixo; “Renegociação de dívidas e Recuperação de Crédito de MEI e MPE” de clientes CAIXA, em Salvador. A estratégia adotada foi convidar as empresas inadimplentes para uma negociação de dívida, tendo o Sebrae/BA como mediador na negociação. Além disso, para essas empresas também foi disponibilizada consultoria financeira, além da oferta de soluções Sebrae.

Em parceria com o Banco do Nordeste do Brasil (BNB) foram realizadas Rodada de Crédito MEI com atendimento dos assessores do Crediamigo. Inscreveram-se 130 empresas e registramos 65 participantes. Segundo pesquisa aplicada, 84,48% dos empresários avaliaram o evento como bom/ótimo.

O quadro a seguir apresenta a execução financeira da Unidade de Acesso a Crédito e Serviços Financeiros.



**Quadro XXXVII – Execução financeira – Unidade de Acesso a Crédito e Serviços Financeiros, 2014 e 2015**

Indicador	2014			2015		
	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%
Execução Financeira (R\$)	291.043	285.934	98,2%	606.500	264.936	43,7%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico, 2015

### **3.4.3. Macrop processo Realizar Atendimentos Individuais e Coletivos**

Na seção 3 deste relatório – Planejamento Organizacional, informou-se sobre a estratégia adotadas pelo Sistema Sebrae para dar conta de sua missão, tendo sido apresentado a Figura III – Estratégia Nacional de Atendimento, para a prestação de contas dos resultados obtidos pelo Sebrae Bahia junto ao seu público alvo, por intermédio de atendimentos individual e coletivo.

De acordo com a estratégia nacional de atendimento, seus programas e soluções, serão apresentadas nesta sessão, informações sobre a atuação do Sebrae via abordagem territorial (contendo o Atendimento Individual e o Projeto de Desenvolvimento Econômico Territorial) e, em seguida, uma análise da Unidade de Atendimento Coletivo e suas Carteiras (Agronegócio, Indústria, Comércio e Serviços e Economia Criativa).

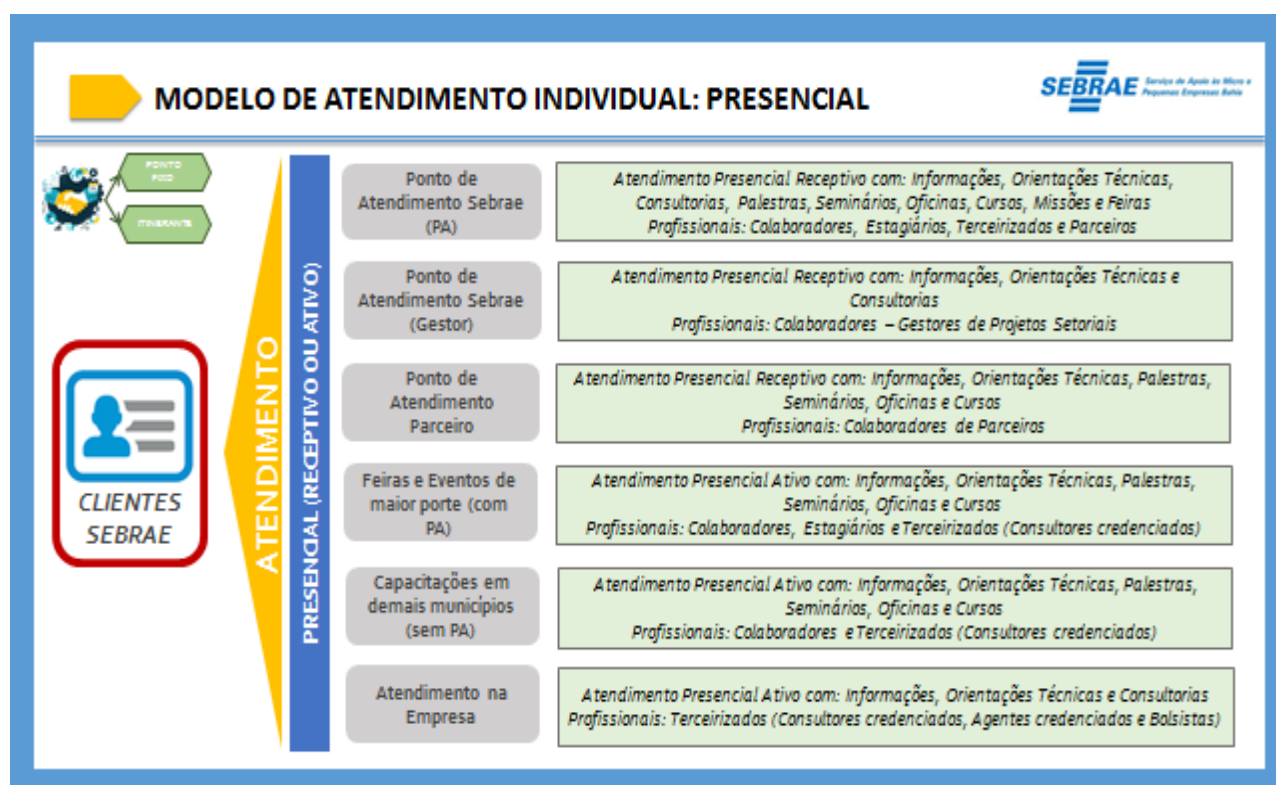
#### **3.4.3.1. Abordagem Territorial**

Sob a coordenação da Unidade de Atendimento Individual – UAIN, o atendimento individual ocorre de forma presencial e à distância no Sebrae/BA.

##### **A) Atendimento Individual - Atendimento Presencial**

O atendimento presencial do Sebrae/BA acontece, em linhas gerais, de forma reativa, em seus 30 Pontos de Atendimento e em instalações de parceiros, e de forma ativa, por meio dos programas: Negócio a Negócio e Agentes Locais de Inovação – ALI, com foco de atuação em gestão e inovação, respectivamente. O público alvo do atendimento individual é formado por potenciais empreendedores e empresários, microempreendedores individuais, micro e pequena empresa e produtores rurais. A figura a seguir apresenta o modelo do atendimento individual presencial.

**Figura X – Modelo de Atendimento Presencial**



Fonte: Unidade de Atendimento Individual – Bahia, 2015

Por intermédio da Rede de Atendimento foram obtidos os resultados apresentados a seguir.

**Quadro XXXVIII – Atendimentos da Rede de Atendimento Empresarial (presencial) 2015**

Categoria	Tipologia	Atendimentos	%
Atendimentos por Instrumentos	Consultoria presencial	59.375	17%
	Cursos presenciais	14.411	4%
	Feira	2.038	1%
	Informação presencial	10.088	3%
	Missão/Caravana	954	0%
	Oficina	26.528	7%
	Orientação técnica presencial	205.960	57%
	Palestra	26.431	7%
	Seminário	13.683	4%
Atendimentos por porte	MEI	218.902	46%
	Pessoa Física	85.044	18%
	ME	143.428	30%
	EPP	26.962	6%

Fonte: Unidade de Atendimento Individual – Bahia, 2015

Visando concentrar e intensificar o atendimento aos Empreendedores Individuais, o Sebrae/BA participou da Semana Nacional do MEI no período de 13 a 18/04/2015, a qual trouxe um impacto positivo, reforçando para o MEI a necessidade de enviar a Declaração Anual de Faturamento dentro do prazo, o que possibilitou o atendimento desse tipo de empreendimento pelos parceiros e a capacitação com foco em gestão e inovação.

Outra contribuição importante foi a inserção do Sebrae/BA na Campanha Nacional Compre do Pequeno, realizada de 21 a 26/09/2015 através da qual a Rede de Atendimento realizou eventos simultâneos em 50 municípios baianos, sendo 4.623 empresas atendidas gerando um total de 18.490 atendimentos.

#### Negócio a Negócio – NAN

O Negócio a Negócio (NAN) é um programa que tem por objetivo promover melhorias para microempreendedores individuais e microempresários por meio de orientação presencial continuada, gratuita e customizada. Em 2015 foram realizados 140.930 atendimentos a 47.237 empreendimentos com os seguintes resultados: realização de 113 Oficinas Caderno de Ferramenta nas 10 unidades regionais, com uma média de 16 participantes; cerca de 100% dessas empresas atendidas contribuíram para a execução das metas mobilizadoras de atendimento e fidelização do Sebrae/BA, sendo 18.895 microempreendedores individuais e 28.342 microempresas, através de 93.693 orientações técnicas e 47.237 consultorias.

Além do NAN, outros programas/soluções foram utilizados para atendimento aos clientes. As soluções SEI (Sebrae para Microempreendedores Individuais) são soluções customizadas com temas de gestão. O Sebrae Mais é um programa composto por conjunto de 14 soluções que são aplicadas conforme as necessidades da empresa e oportuniza a implantação de modelos avançados de gestão empresarial, ampliação de rede de contatos, implantação de estratégias para estimular a inovação, análise de aspectos fundamentais da gestão financeira e melhoria do processo de tomada de decisões gerenciais. O programa Na Medida apresenta um conjunto de capacitações e consultorias especializadas para ajudar a resolver os principais problemas enfrentados pelo microempresário, sendo composto por 10 temas.

O quadro a seguir apresenta as metas de atendimento e execução financeira do NAN, SEI, Na Medida e Sebrae Mais.

**Quadro XXXIX – Metas e execução financeira do NAN, SEI, Na Medida e Sebrae Mais., 2014 e 2015**

Indicador		2014			2015		
		Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%
Empresas Atendidas	Negócio a Negócio	39.015	40.887	104,8%	48.597	47.237	97,2%
	SEI	12.075	8.079	66,9%	13.773	15.173	110,2%
	Na Medida	600	487	81,2%	1.632	4.504	275,9%
	Sebrae Mais	1.410	1.840	130,5%	1.258	5.328	423,5%
Execução Financeira (R\$)	Negócio a Negócio	7.854.485	7.499.354	95,5%	10.232.500	9.658.611	94,4%
	SEI	512.362	489.321	95,5%	673.874	641.078	95,1%

	Na Medida	2.017.865	1.572.069	77,9%	1.195.043	1.058.492	88,6%
	Sebrae Mais	2.937.592	2.868.000	97,6%	3.097.048	2.932.149	94,7%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico, 2015

Em complementação aos programas e soluções nacionais de atendimento, o Sebrae Nacional também coordena as Unidades Estaduais na sensibilização de empreendedores e empresários para participarem de premiações que reconhecem boas práticas de empreendedorismo e gestão da excelência pelos pequenos negócios. No Sebrae/BA esta atividade fica sob a responsabilidade da UAIN, que se articula com a Rede de Atendimento para viabilizar a sua execução. Em 2015 esforços foram empreendidos para prospecção de inscrições nos Prêmio Desafio Universitário, Prêmio MPE Brasil (qualidade e produtividade) e Prêmio Mulher de Negócios.

O Desafio Universitário Empreendedor é uma competição, com caráter educacional, que tem o propósito de disseminar conteúdos de gestão, inovação e empreendedorismo entre os jovens universitários. O Sebrae Bahia teve 4.588 inscritos no ciclo 2015, incluindo 105 professores e 33 jogadores na etapa presencial (semifinal estadual de 13 a 15 de novembro de 2015, evento realizado na Costa do Sauípe) onde 4 jogadores se classificaram para a final em Brasília (uma equipe por estado e DF). No ranking global, a Bahia ficou entre os 10 primeiros na final, com a equipe formada por Alan Silva Moura, Bruna Santos Brito, Larissa Mendes Malta e Tamires Silva **(foto)**.



O Prêmio MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas é um reconhecimento concedido anualmente às micro e pequenas empresas que se destacam em suas categorias, servindo de referência para a melhoria da competitividade em seu segmento. As empresas candidatas são avaliadas pela qualidade da gestão e pela capacidade empreendedora do empresário, por meio da utilização de um Questionário de Autoavaliação baseado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Foi desenvolvida uma metodologia de avaliação da gestão das empresas padronizada nacionalmente para o Prêmio MPE Brasil, utilizando critérios que





passaram pela análise crítica dos realizadores do projeto: o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o Movimento Brasil Competitivo (MBC), a Gerdau e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Para o Sebrae/BA, a meta era de 2.833 inscrições, alcançando-se 4.918 (174%). Em 2015, a Bahia teve seis finalistas (**foto**) que passaram a concorrer no âmbito nacional: Turismo: Lanchonete e Restaurante Tedesco (Santo Antônio de Jesus); Educação: Cooperativa Educacional de Eunápolis – Coeduc (Eunápolis); Saúde: Laboratório Estrela (Serrinha); Indústria: LED Quadros Elétricos (Lauro de Freitas); Tecnologia da Informação: XYZ Temas (Salvador); Outros Serviços: Satellite Topografia (Eunápolis).

O Prêmio Sebrae Mulher de Negócios (PSMN) é o reconhecimento estadual e nacional às mulheres que se dedicam à atividade empreendedora, e cujas vidas podem servir de exemplo para tantas outras mulheres que sonham seguir esse caminho. A premiação é uma iniciativa do SEBRAE, em parceria com a Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres e Federação das Associações das Mulheres de Negócios e profissionais do Brasil (BPW), com apoio da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e é dirigida a mulheres empreendedoras, com mais de 18 anos e com negócio formalizado. O processo é estabelecido a partir da seleção e premiação de relatos de histórias de vida de mulheres empreendedoras em todo o país. Para esse Prêmio, o Sebrae/BA também superou a meta prevista com 149% de execução (meta de 844 e realização de 1.152). No âmbito estadual, foram vencedoras em 2015 (**foto**): Categoria Produtora Rural: Maria de Fátima Paiva – Repescar - município de Vera Cruz – Troféu Ouro; Maria Brígida Salgado - Cooperbio - município de Piatã – Troféu Prata; Onezinda Evangelista França - município de Pilão Arcado – Troféu Bronze. Categoria Microempreendedora Individual (MEI): Clara Faria Trigo – município de Salvador - Troféu Ouro; Selma da Paixão - OmNatura Biojóias do Brasil - município de Salvador – Troféu Prata; Lindwe Silva Aguiar – Ogunjá Produções em Vídeo – município de Salvador - Troféu Bronze; Pequenos Negócios: Gilsan Pessoa Santos – Escola Kennedy – município de Eunápolis - Troféu Ouro; Neuza Silva Santos – Plissé Lingerie – município de Vitória da Conquista- Troféu Prata; Lara Lorio – Aquapharma Controle de Qualidade – município de Porto Seguro - Troféu Bronze.



O quadro a seguir apresenta a execução financeira para realização do atendimento presencial.

**Quadro XL – Execução financeira – Unidade de Atendimento Individual - Atendimento Presencial, 2014 e 2015**

Indicador	2014			2015		
	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%

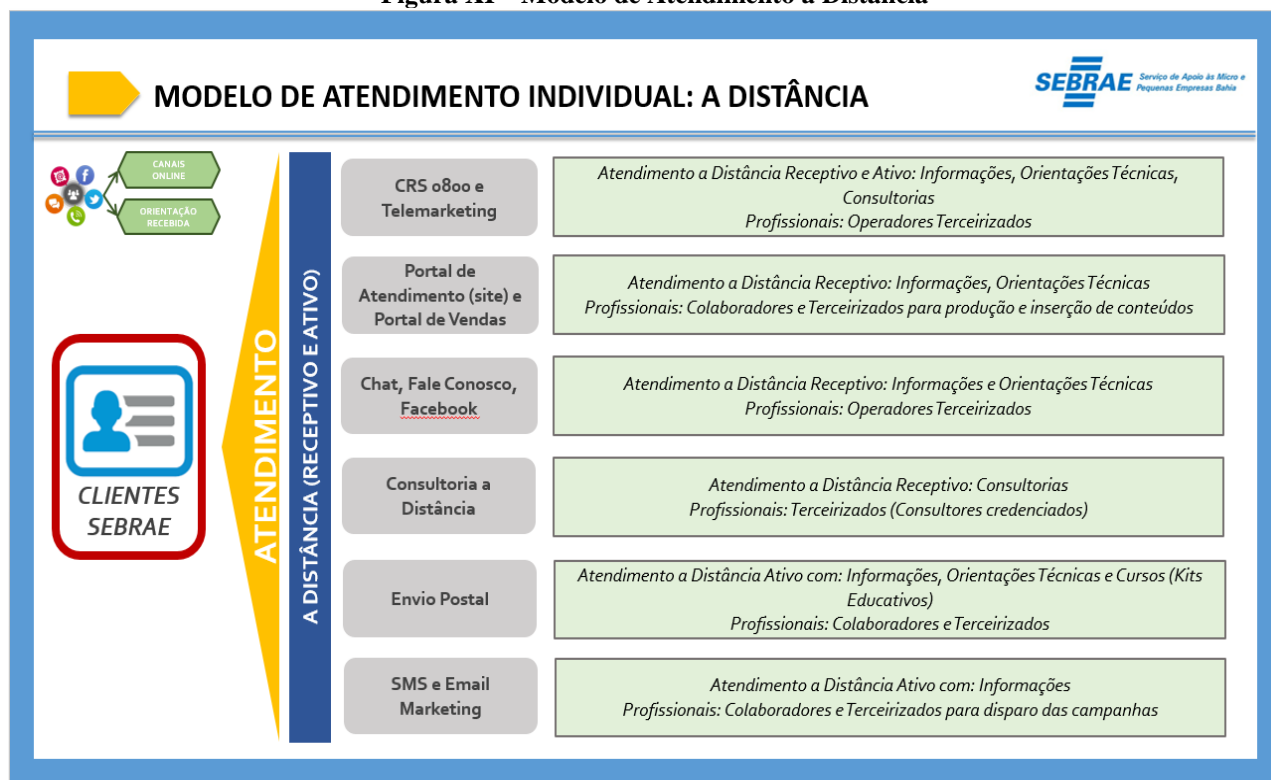
Execução Financeira (R\$)	23.026.693	21.160.417	91,9%	25.383.116	24.341.465	95,9%
---------------------------	------------	------------	-------	------------	------------	-------

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico, 2015

## B) Atendimento Individual - Atendimento à Distância

O Atendimento à Distância do Sebrae Bahia, conta atualmente com os canais de telefone, e-mail e chat, e é realizado com 37 profissionais terceirizados e qualificados nas principais demandas dos clientes, o que permitiu, em 2015, a transferência de 32.369 informações e 85.471 orientações técnicas, a partir de um orçamento de R\$ 1.359.488,00. A figura XII apresenta o modelo do atendimento à distância. Em seguida, há uma descrição dos principais canais adotados para esse tipo de atendimento.

Figura XI – Modelo de Atendimento à Distância



Fonte: Unidade de Atendimento Individual – Bahia, 2015

Central de Relacionamento Sebrae: Entre as principais ações empreendidas pela CRS do Sebrae/BA em 2015 podem ser citadas: disponibilização do Chat como mais um canal de atendimento; disponibilização de Kits Educativos para os clientes (Envio Postal); reformulação da ficha de monitoria para padronização do atendimento; capacitações da equipe para qualificação do atendimento; disponibilização de piloto para Consultoria à Distância destinada aos clientes da UR Salvador; elaboração do protótipo do novo site do Sebrae Bahia; disponibilização da Loja Virtual para inscrição em eventos do Sebrae. De maneira similar ao atendimento presencial, a UAIN também avalia sistematicamente o atendimento virtual, mais precisamente a qualidade dos serviços prestados pela CRS, onde os clientes são solicitados a dar uma nota de 0 a 10 para os itens qualidade do

atendimento durante a ligação, tempo de espera do atendimento e informação/solução fornecida pelo nosso operador. Conforme sistema de avaliação da CRS, o índice de satisfação geral do atendimento, de janeiro a novembro de 2015, foi de 8.91. O quadro a seguir apresenta a execução financeira da Central de Relacionamento Sebrae.

**Quadro XLI – Execução financeira - Atendimento à distância – Central de Relacionamento Sebrae, 2014 e 2015**

Indicador	2014			2015		
	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%
Execução Financeira (R\$)	1.079.866	1.074.140	99,5%	1.359.488	1.359.488	100%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico, 2015

Portal Sebrae – Site Sebrae/BA: Em 2015 iniciou-se a concepção do novo site e a idealização de conteúdos e soluções (inclusive com benchmarking de outros estados e Sebrae/NA) para ampliar o escopo e eficácia do nosso portal, através das seguintes ações: concepção das premissas e idealização do novo portal; acompanhamento e manutenção do site atual; início do processo de desenvolvimento de conteúdo digital (planilhas, e-books e vídeos); e mapeamento e articulação para uso de soluções digitais no Estado. Neste mesmo ano, o site estadual do estado teve o acesso de 131.752 usuários e 246.015 sessões, enquanto que em 2014 havia tido 106.883 usuários e 205.988 sessões, um aumento de 23,27% e 19,43%, respectivamente (Relatório Google Analytics). Segundo relatório de acessos do portal nacional de agosto de 2015 (Gestão de audiência e mensuração de resultados do Portal), a Bahia foi o 5º estado com maior origem de acessos. A UAI/NA ainda não disponibilizou o relatório completo do ano de 2015. A monitoria do Sebrae/NA dos atendimentos do Fale com um Especialista (solução nacional de atendimento à distância via Chat ou E-mail), a Bahia representou 6% dos atendimentos (4º estado maior demandante) com um total de 3.661 atendimentos de janeiro a outubro de 2015 (mês de disponibilização do último relatório de monitoria pelo Sebrae/NA). Na avaliação geral, o site do Sebrae/BA está entre os quatro melhores do país, subindo de 7,8 em 2014 para 8,5 em 2015 (1º lugar é do Sebrae/MS com 8,9, seguido de Sebrae/MG e Sebrae/AP, com 8,8 e 8,6 respectivamente).

### **C) Atendimento Individual - Desenvolvimento Econômico Territorial (DET)**

O DET é uma Estratégia formulada pelo Sebrae Nacional para promover o desenvolvimento econômico territorial, por meio do fomento e do fortalecimento de atividades produtivas, geradoras de emprego e renda. Atende a todos os públicos do Sebrae (MEI, ME, EPP, Pequeno Produtor Rural, Agricultor Familiar, Potenciais Empresários e Potencial Empreendedor). O objetivo do programa é dinamizar a economia do território por meio do atendimento aos pequenos negócios e da melhoria do ambiente de negócios, visando contribuir para o desenvolvimento econômico e a transformação da realidade territorial. A metodologia trabalha a partir de seis eixos norteadores representados na figura XIII a seguir.

**Figura XII – Eixos Norteadores do DET**



Fonte: Unidade de Desenvolvimento Territorial – Sebrae Nacional - 2014

Em 2015, o Sebrae/BA trabalhou com 7 projetos DET nas Regionais de Feira de Santana, Jacobina, Irecê, Santo Antônio de Jesus, Vitória da Conquista, Teixeira de Freitas e Ilhéus, atendendo a 88 municípios, apresentados no quadro a seguir.

**Quadro XLII – Municípios atendidos pelo DET**

Regional	Nº de Municípios	Municípios
Feira de Santana	10	Araci; Barrocas; Conceição do Coité; Queimadas; Retirolândia; Santaluz; São Domingos; Serrinha; Teofilândia; Valente.
Ilhéus	13	Camacan; Canavieiras; Coaraci; Ilhéus; Itabuna; Itacaré; Itajú do Colônia; Mascote; Pau Brasil; Santa Luzia; Ubaitaba; Una; Uruçuca.
Irecê	15	Abaíra; Barra da Estiva; Bonito; Ibitiara ;Iraquara ;Morro do Chapéu; Mucugê; Novo Horizonte; Piatã; Seabra; Ibicoara; Jussiape; Lençóis; Souto Soares; Utinga.
Jacobina	10	Caem; Miguel Calmon; Mirangaba; Mundo Novo; Ouriolândia ;Pindobaçu; Piritiba; Saúde; Umburanas; Várzea Nova.
Santo Antônio de Jesus	15	Aratuípe; Cairu; Camamu; Gandu; Ibirapitanga; Igrapiúna; Ituberá; Jaguaripe; Nilo Peçanha; Pirai do Norte; Presidente Tancredo Neves; Taperoá; Teolândia; Valença; Wenceslau Guimarães.
Teixeira de Freitas	13	Belmonte; Ibirapuã; Guaratinga; Itabela; Itagimirim; Itamaraju; Itanhém; Itapebi; Jucuruçu; Lajedão; Medeiros Neto; Santa Cruz Cabralia; Vereda.
Vitória da Conquista	12	Brumado; Caculé; Caetitê; Condeúba; Guanambi; Jacaraci; Licínio de Almeida; Livramento de Nossa Senhora; Malhada de Pedras; Palmas de Monte Alto; Tanhaçu; Urandi.

Fonte: Unidade de Desenvolvimento Territorial e Projetos Especiais – UDTPE Sebrae/BA, 2015



Visando qualificar equipes de atendentes e parceiros do Sebrae/BA na metodologia de intervenção nos territórios preconizada pelo Sebrae Nacional foram implementadas as seguintes medidas: nivelamento de conhecimento sobre a metodologia DET com a realização da capacitação em Julho de 2015 onde participaram 14 consultores e 10 gestores; realização de estudos territoriais nos 07 territórios e 88 municípios abrangidos pelos projetos, gerando informações relevantes sobre a economia e os mercados a serem trabalhados; e mobilização e sensibilização das lideranças representativas municipais.

O objetivo com os projetos DET no âmbito do Bloco I - Atendimento é de fortalecer e ampliar o atendimento territorial, principalmente em municípios de baixo IDH, nos quais o Sebrae tem pouca atuação, tendo como referência informações qualificadas dos territórios. No Bloco II – Articulação, o objetivo é promover um ambiente favorável à implementação da Lei Geral e ou potencializar a atuação dos eixos de atuação nos municípios com a Lei já implementada. Os projetos são trabalhados de acordo com a metodologia e com as particularidades das estratégias de atuação de cada Unidade Regional no âmbito do atendimento e implementação da Lei Geral.

Por intermédio da metodologia Negócio a Negócio foi possível realizar visitas de diagnósticos junto a 3.198 Empreendedores Individuais nos territórios atendidos e 74% do orçamento previsto para os projetos foram realizados.

Em Vitória da Conquista ocorreram transformações significativas no público atendido: Efetiva transformação empreendedora dos empresários de Urandi, Caculé e Jacaraci que buscaram associar-se para fortalecer seus negócios com a formação da CDL local; efetiva mudança na ambiência legal, com a implementação da Lei Geral nos municípios de Palmas de Monte Alto e Condeúba. Nomeação de AD - Agentes de Desenvolvimento nos municípios de Jacaraci, Palmas de Monte Alto e Condeúba; beneficiários satisfeitos com a atuação do projeto, principalmente no que tange aos atendimentos com soluções Sebrae, em que, durante os 6 meses de projeto, foram aplicadas 109 soluções (dentro de oficinas, cursos, palestras, consultorias e missões empresariais), atendendo a pouco mais de 560 MPE e; envolvimento dos empresários locais nas ações para buscar alternativas para o fortalecimento do setor.

Em Feira de Santana, foram criados os grupos Coité Empreende, Valente Empreende, São Domingos Empreende e Barrocas Empreende nas cidades de Conceição do Coité, Valente, São Domingos e Barrocas respectivamente, com o objetivo de contribuir para a construção de um ambiente favorável ao desenvolvimento de negócios estimulando o empresariado local. Em relação ao ambiente legal, foi possível a criação, formalização e fortalecimento dos pequenos negócios, além da nomeação de Agentes de Desenvolvimento nos municípios de Araci, Barrocas, Conceição do Coité, Queimadas, Retirolândia, Santaluz, São Domingos, Serrinha, Teofilândia e Valente e da criação de salas do empreendedor nos municípios de Teofilândia, Araci e Retirolândia. Foram realizados aproximadamente 113 eventos entre cursos, oficinas, palestras e consultorias.

O quadro a seguir apresenta a execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Econômico Territorial.

**Quadro XLIII – Execução financeira - Atendimento Individual - DET, 2014 e 2015**

Indicador	2014			2015		
	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%
Execução Financeira (R\$)	4.431.965	4.286.594	96,7%	6.280.038	4.126.964	65,7%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico, 2015

#### 3.4.3.2. Abordagem Coletiva - Projetos de Atendimento Coletivo

A nova estrutura organizacional do SEBRAE/BA, estabelecida pela Resolução CDE 22/2014, criou a Unidade de Atendimento Coletivo – UAC, cujo principal objetivo é implementar estratégias que elevem a competitividade dos empreendimentos atendidos pelos projetos coletivos das Unidades Regionais do SEBRAE/BA, nos setores de Agronegócios, Comércio e Serviços, Indústria, Turismo e Economia Criativa. Buscando cumprir o seu objetivo estratégico na organização, a UAC promoveu uma reestruturação no modelo de atendimento, baseando-o na produção e disseminação de conhecimento sobre os setores e segmentos onde atua e na implementação de um sólido sistema de gestão de projetos, fundamentado na utilização de ferramentas que viabilizam a implementação do ciclo gerencial na sua íntegra.

A fim de dar unicidade à construção do conhecimento dos diferentes setores e imprimir aos projetos das Unidades Regionais uma abordagem baseada em conteúdo estadual, porém com estratégias locais, foi realizada uma análise abrangente, com participação ativa das Unidades Regionais, representadas por seus gerentes e gestores. Iniciou-se pela reavaliação dos Projetos do PPA anterior quanto ao seu alinhamento estratégico, aderência e protagonismo do público-alvo, seguida pela definição de critérios de atuação em cada setor, tais como densidade empresarial, relevância do setor para a economia do Estado e alinhamento às estratégias do SEBRAE e dos parceiros estratégicos. A partir daí, foram definidos os segmentos a serem priorizados, sua cadeia de valor e principais gargalos, elaborada a lógica e a estratégia de atuação em cada um dos setores que compõem a UAC e o Modelo de Atendimento para os projetos coletivos.

Uma vez estabelecido como foco a atuação qualificada e em prol de uma reaproximação dos projetos coletivos à Metodologia de Gestão Orientada para Resultados (GEOR) tornou-se necessário atualizar o corpo funcional envolvido, quanto ao modelo de abordagem dos diferentes recortes setoriais e suas dinâmicas econômicas. Para tanto, foi desenvolvido o Painel Setorial de Estratégias e Informações – PASEI. Uma análise setorial atualizável que contempla as principais características, especificidades, tendências, dados, informações e a estrutura básica da cadeia de produção e valor; além do direcionamento estratégico de cada um dos segmentos definidos como prioritários. O PASEI é uma fonte de referência para consulta, com layout e diagramação simples e amigável, com dados e informações de elevada relevância, apresentados de forma resumida e clara, a fim de estimular a consulta e a leitura de seu conteúdo, tanto pelo público interno, quanto pelos clientes do SEBRAE.

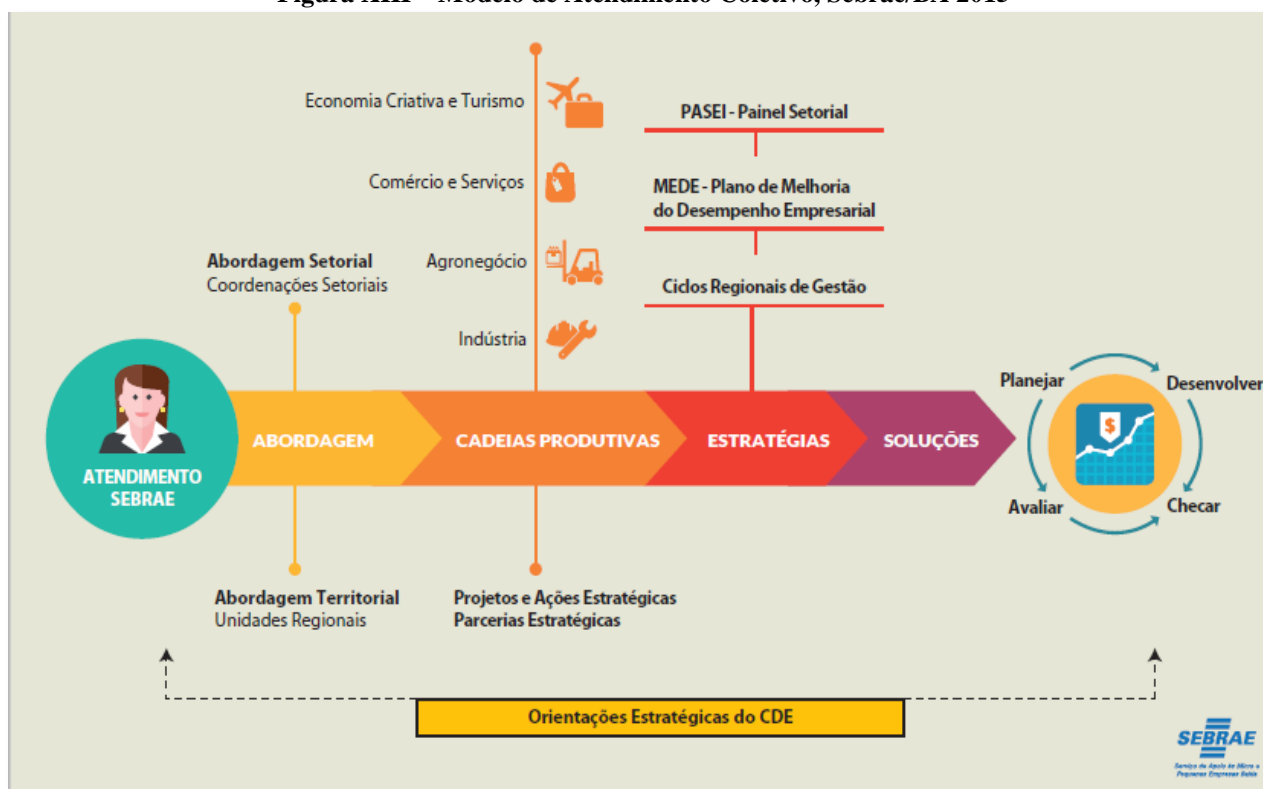
Como principal estratégia de atendimento da UAC, em 2015, foi elaborado o Método de Acompanhamento do Desempenho Empresarial – MEDE, cujo objetivo é desenvolver nos empreendimentos atendidos pelos projetos coletivos a competência de mensurar o desempenho da empresa nos diferentes aspectos do negócio. Através do levantamento dos pontos críticos, definição de indicadores, elaboração do plano de melhoria e acompanhamento e avaliação de resultados,

espera-se elevar o desempenho empresarial do público atendido. O MEDE, através da sua base de dados, propicia a comparação do desempenho de um grupo empresarial de determinado segmento, dos projetos coletivos e também das ações do Sebrae/BA, servindo de subsídio para a definição de diretrizes e ações, nos âmbitos local e regional.

O novo modelo contempla, ainda, a realização de Ciclos Regionais de Gestão, que consistem em encontros entre as coordenações estaduais, gerência da UAC e gestores das Unidades Regionais e principais parceiros para um alinhamento de informações e monitoramento e avaliação dos trabalhos, os quais servem de subsídio para as eventuais correções que possam se fazer necessárias.

Essas iniciativas, conforme modelo de atendimento apresentado na figura XIV, desdobram-se em ações concretas, integrando-se às estratégias definidas como prioritárias pela Diretoria do SEBRAE/BA e tornam o Atendimento Coletivo mais efetivo e mais próximo das necessidades dos clientes.

**Figura XIII – Modelo de Atendimento Coletivo, Sebrae/BA 2015**



Fonte: Unidade de Atendimento Coletivo – SEBRAE/BA, 2015

## A) Agronegócios

Com base em trabalhos de diagnóstico e de caracterização do setor, o Sebrae vem buscando cumprir o seu papel, modelando a sua atuação junto aos diferentes estratos do seu público-alvo (agricultores familiares, o pequeno negócio rural, MPE e agroindústrias), priorizando setores e cadeias produtivas

chaves (fruticultura, apicultura, leite e derivados, ovinocaprino e cafeicultura) para os pequenos negócios no Estado e utilizado a abordagem de cadeia de valor para os empreendimentos.

As principais estratégias de atuação do Sebrae junto ao setor na Bahia são: Fomento à agroindustrialização, agregação de valor, conquista de novos mercados para os empreendimentos atendidos nas cadeias produtivas priorizadas, além da Contribuição para a implementação de Políticas Públicas de Fortalecimento Setorial.

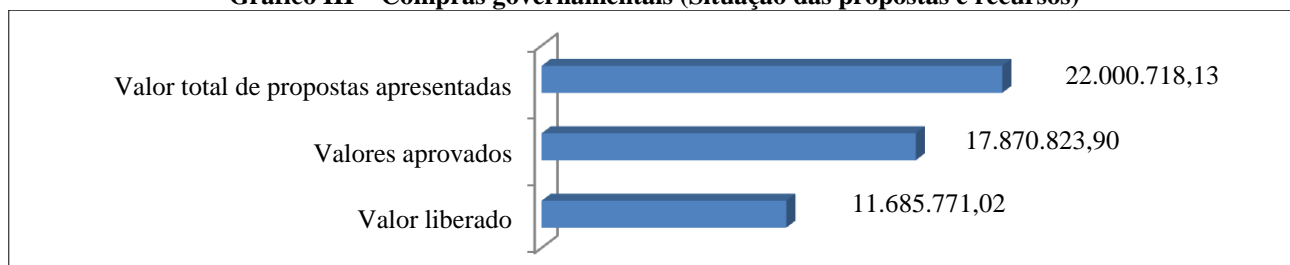
A estratégia de fomento à agroindustrialização é suportada pelos seguintes componentes: a) estímulo à integração produtiva entre os elos de produção e agroindustrialização para empreendimentos coletivos e MPE; b) qualificação e profissionalização da base produtiva, nos aspectos gerenciais e tecnológicos, na região semiárida e nos polos regionais dinâmicos do estado, nos segmentos priorizados; c) aprimoramento dos processos de Tecnologia e Inovação, para melhoria da produtividade e agregação de valor; d) identificação de novos canais de comercialização e ampliação do acesso àqueles já existentes.

A estratégia de agregação de valor, por sua vez, se desdobra nos seguintes tópicos: a) intensificação da articulação com as organizações componentes do Conselho Diretivo Estadual – CDE e com a Unidade de Políticas Públicas do Sebrae/BA; b) ampliação da participação em Fóruns e Câmaras Setoriais Estaduais; c) estruturação e fortalecimento dos comitês locais de gestão de projetos; e d) promoção do acesso do público-alvo do Sebrae às políticas públicas de fortalecimento setorial. Essas estratégias são implementadas também através da estruturação, contratualização e gestão de projetos setoriais, executados com a colaboração de parceiros e respeitando os aspectos da territorialidade.

### Síntese dos Resultados e Principais Ações

Na temática do acesso a mercados, o apoio do SEBRAE à organização e ao fortalecimento das entidades da agricultura familiar, em conjunto com o suporte na elaboração de projetos para viabilizar o acesso a editais e aos programas de compras governamentais, traduziram-se em relevantes volumes de vendas e captações no âmbito do Programa de Aquisição de Alimentos – PAA, Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE e Editais do Governo do Estado, com perspectivas para novos créditos em 2016 (propostas aprovadas), conforme gráfico a seguir:

**Gráfico III – Compras governamentais (Situação das propostas e recursos)**



Fonte: Unidade de Atendimento Coletivo – SEBRAE/BA, 2015

No que se refere ao acesso aos mercados privados, o conjunto de estratégias e ações do Sebrae/BA e parceiros (entre estas, consultorias, prospecções, missões e participações em eventos) resultaram em

vendas de mais de R\$ 7 milhões em compras das MPE e organizações apoiadas, conforme figura a seguir.

**Figura XIV – Compras das MPE resultantes de ações do Sebrae/BA**

EMPRESAS	PRODUTO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	TOTAL
COOPAITA	FRUTAS DESIDRATADAS	106.702	41.333	46.812	20.949	15.790	59.098	54.790	43.953	110.176	47.847	-	547.450
COAPER	PÓLEN	12.642	8.846	8.044	12.734	7.930	19.837	12.162	11.320	11.387	14.270	-	119.172
CAFÉ LATITUDE 13	CAFÉ GOURMET	-	-	-	-	-	-	-	-	1.500	2.300	-	3.800
CAFÉ GOURMET PIATÃ	CAFÉ GOURMET	36.036	33.297	38.472	31.537	29.947	30.898	46.604	34.173	33.665	34.335	18.693	367.657
CHOCOLATES MALTEZ	CHOCOLATES	-	-	-	-	-	480	375	255	-	180	-	1.290
BAHIA SUPERIOR	CHOCOLATES	15.258	20.877	34.852	23.072	17.999	26.995	9.669	24.977	6.373	23.094	-	203.166
AMADO CACAU	CHOCOLATES	-	-	-	-	-	-	2.234	3.450	4.720	2.890	-	13.294
COOPERACAJÚ	CASTANHAS DE CAJÚ	9.150	3.336	8.819	8.911	5.713	5.998	6.719	5.620	5.941	5.231	-	65.438
COOPAPAMA	CACHAÇA	35.727	50.411	22.506	27.323	43.013	45.478	40.950	27.027	47.777	22.552	-	362.764
COOPAMESF	MEL	2.167	7.486	97.826	1.785	25.634	21.664	107.097	14.912	12.821	8.930	794	301.116
FLOR NATIVA	MEL	23.257	11.297	10.457	14.984	11.474	26.267	21.884	21.515	-	-	-	141.135
CECOAPI	MEL	397.760	442.292	515.513	584.953	772.154	123.667	27.762	105.553	985.408	619.557	-	4.574.619
APAEB	QUEIJO E IOGURTE DE CABRA	37.895	17.892	16.956	10.903	22.364	54.155	79.704	62.129	86.859	-	-	388.857
	<b>TOTAL MENSAL</b>	<b>676.593</b>	<b>637.067</b>	<b>800.257</b>	<b>737.151</b>	<b>952.018</b>	<b>414.537</b>	<b>409.950</b>	<b>354.884</b>	<b>1.306.627</b>	<b>781.186</b>	<b>19.487</b>	<b>7.089.757</b>

Fonte: Unidade de Atendimento Coletivo – SEBRAE/BA, 2015

Ainda dentro desta temática, as vendas apoiadas pelo Comércio Brasil atingiram mais de R\$ 1,4 milhão em 2015 para a comercialização de bananas, abacaxi e chocolates, conforme apresentado na figura a seguir.

**Figura XV – Montante financeiro de vendas apoiadas pelo Comércio Brasil**

Mês / Organização	Acumulado	Banana da Bahia	Coopaita (Abacaxi in natura)	Bahia Superior (Rede Mundo Verde)	MENSAL / TOTAL
JAN	85.702,00	76.950,00	0	8.752,00	85.702,00
FEV	151.402,00	65.700,00	0		65.700,00
MAR	241.862,00	90.460,00	0		90.460,00
ABR	355.362,00	113.500,00	0		113.500,00
MAI	456.018,00	54.000,00	40.824,00	5.832,00	100.656,00
JUN	690.870,60	73.440,00	161.412,60		234.852,60
JUL	829.077,60	42.700,00	95.507,00		138.207,00
AGO	1.007.086,46	71.500,00	106.508,86		178.008,86
SET	1.140.205,00	40.600,00	86.892,54	5.626,00	133.118,54
OUT	1.254.721,66	27.500,00	87.016,66		114.516,66
NOV	1.370.916,16	42.900,00	73.294,50		116.194,50
DEZ	1.442.492,16	66.000,00	0	5.576,00	71.576,00

Fonte: Unidade de Atendimento Coletivo – SEBRAE/BA, 2015

A identificação de novas oportunidades de negócios para os produtores baianos também apresentou resultados significativos para a agricultura familiar. Um exemplo é a implantação pioneira da cultura do morango na Bahia, na Chapada Diamantina, integralmente planejada e apoiada pelo Sebrae, cujos primeiros testes foram realizados em 2013/2014 que já na safra 2015/2016 apresenta números bastante positivos, elevando o faturamento agregado de R\$ 393.750,00, a partir de 21 famílias produtoras na safra 2013/2014 para R\$ 11.916.660,00 e 227 famílias produtoras na safra 2015/2016.

A atuação do SEBRAE tem propiciado a expansão das oportunidades para os jovens e as mulheres no Agronegócio baiano. Dois exemplos estão ligados aos derivados de cacau, notadamente os de apelo funcional, como os *nibs* de cacau e chocolates com alto teor de cacau, vendidos em embalagens de design caprichado e o cultivo de lavouras de elevada geração de receita por hectare, a exemplo do morango.

### Programa Vida Melhor Rural

O Programa Vida Melhor Rural é uma iniciativa do Governo do Estado da Bahia, inserida no conjunto de estratégias para inclusão sócio produtiva dos empreendimentos rurais para fomentar a sua competitividade no mercado. Existem diversos parceiros envolvidos nas mais diversas frentes de atuação, considerando os eixos: Fortalecimento da Rede Pública de Assistência Técnica e Extensão Rural, requalificando sua atuação; Fomento das Atividades da Agricultura Familiar; Agroindustrialização e Apoio à Comercialização. É no ultimo eixo que o Sebrae se insere, apoiando a estruturação da gestão e o acesso ao mercado das unidades agroindustriais, considerando as cadeias produtivas inicialmente priorizadas.

O principal desafio vencido foi promover, fomentar e apoiar a verticalização dos segmentos produtivos na definição de estratégias e o desenvolvimento de ações que aumentassem o nível de competitividade das agroindústrias atendidas, contribuindo na ampliação da renda familiar do público alvo do referido programa. Considerou-se nessa atividade o desenvolvimento das competências gerenciais, operacionais e mercadológica.

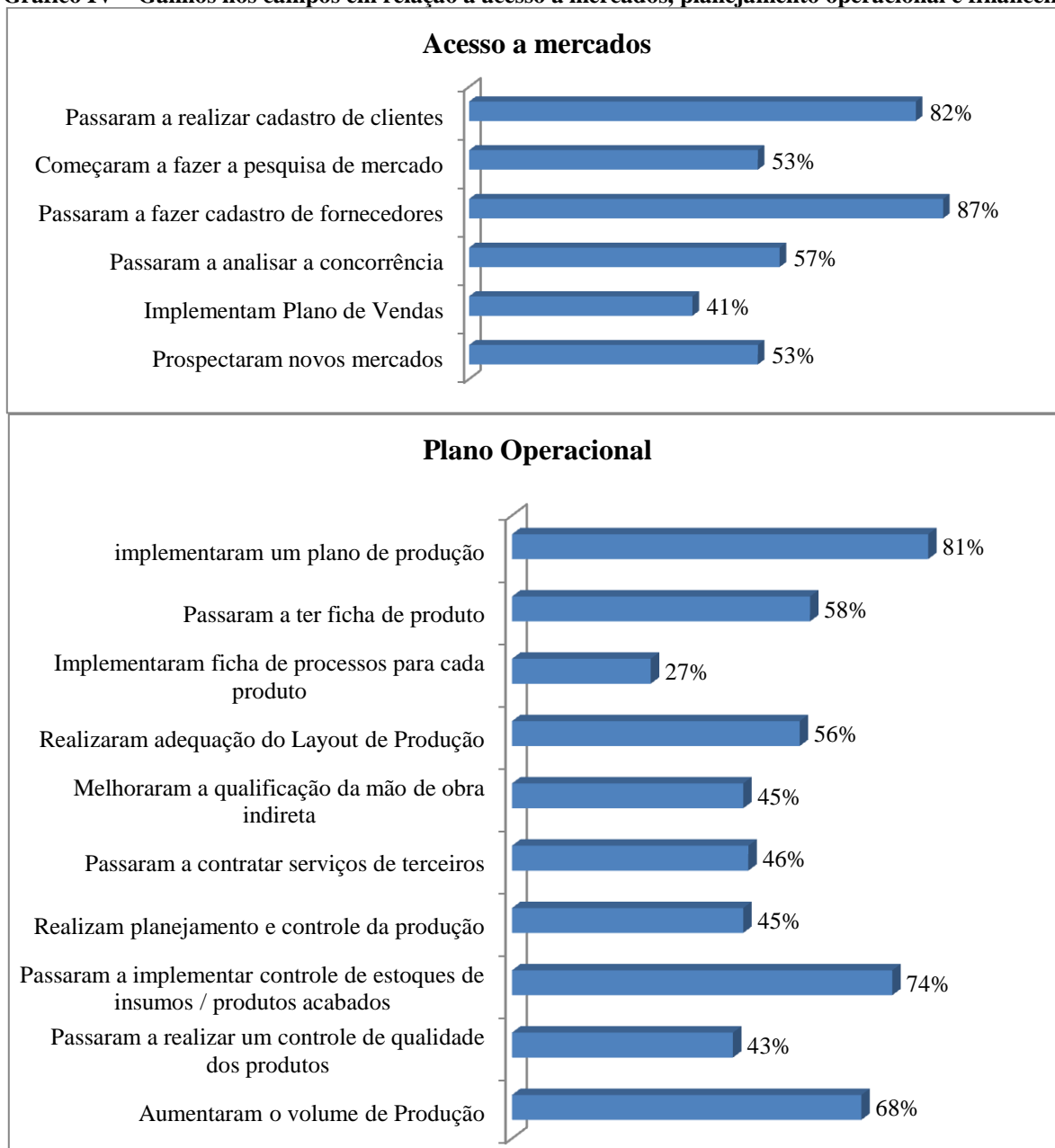
Para implementação da estratégia de atuação junto às Agroindústrias, o SEBRAE desenvolveu o Método Estruturado de Gestão Agroindustrial (MEGA), suportado por uma ferramenta que viabiliza a elaboração de Plano de Negócios, Plano de Gestão e o acompanhamento gerencial do empreendimento por determinado período que, a depender do nível de complexidade do empreendimento, varia de um a dois anos.

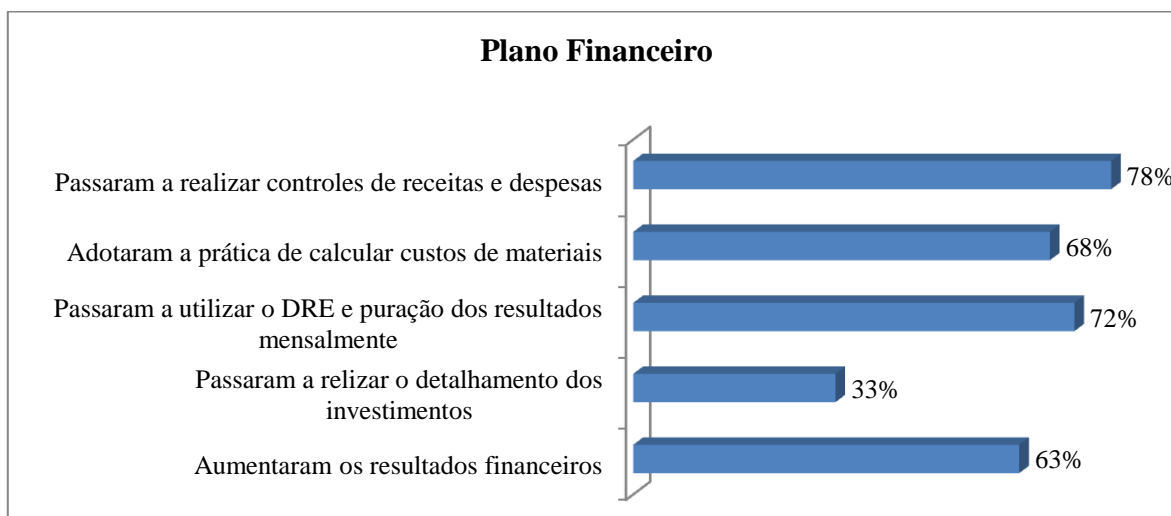
Além das ações acima descritas, foram realizadas ações de Dinamização Empreendedora nas áreas de Tecnologia, Mercado, Educação Gerencial e Empreendedorismo, que foram demandadas após a elaboração do plano de ação do empreendimento. Para aqueles empreendimentos de alta complexidade, foram implementados os Planos de Gestão, que demandaram outras ações específicas. No início e no final do ciclo de atendimento, foram mensurados os resultados para se avaliar a efetividade e o aproveitamento das ações realizadas, através de indicadores de Lucro, Receita com Vendas, Renda e Maturidade Gerencial.

O Sebrae atendeu 53 empreendimentos da Agricultura Familiar em 2015. Entre os principais resultados alcançados destacam-se: 62% dos empreendimentos melhoraram desempenho na temática de Mercado; 54% dos empreendimentos melhoraram o desempenho operacional dos processos produtivos da agroindústria; 63% dos empreendimentos melhoraram as rotinas e práticas de gestão financeira; 73% dos empreendimentos passaram a realizar Análise Estratégica do negócio e buscar soluções para os problemas (pontos fracos).

O gráfico a seguir detalha outros ganhos obtidos nos campos do acesso a mercados, planejamento operacional e financeiro.

**Gráfico IV – Ganhos nos campos em relação a acesso a mercados, planejamento operacional e financeiro**





Fonte: Coordenação do Agronegócios – SEBRAE/BA, 2015

### Agropec Semiárido

Em setembro de 2015, no Fiesta Bahia Hotel, em Salvador/BA, ocorreu a segunda edição do AGROPEC. O evento foi promovido pelo sistema FAEB/SENAR e SEBRAE e integrou os programas “Sertão Empreendedor” e “Viver Bem no Semiárido”, oferecidos pelas entidades organizadoras já consolidadas e com resultados exitosos.

O evento reuniu em dois dias cerca de duas mil pessoas, se consolidando como uma referência na área de agronegócios. Produtores, Técnicos, Profissionais do setor e Pesquisadores nacionais e internacionais participaram do Congresso, que neste ano abrigou em paralelo o IV Congresso Brasileiro de Palma e Outras Cactáceas, cuidadosamente acompanhado pela Associação homônima.

O evento tratou de temas que ultrapassam as porteiras das fazendas e os elos das cadeias produtivas, trazendo debates sobre sustentabilidade e cenários para a economia nacional, além da apresentação de 99 trabalhos científicos, vindos de instituições de pesquisa, voltados para o estudo da Palma. Durante o AGROPEC, discutiram-se os cenários nacionais e internacional do semiárido, analisando, sobretudo, a competitividade do setor na região. A programação ainda possibilitou, paralelamente, a troca de conhecimentos entre especialistas da área, o estímulo ao empreendedorismo e a inovação para o pequeno e médio produtor.

### Melhoria Genética do Rebanho – Fertilização *In Vitro* (FIV)

As consultorias de Melhoramento Genético do Rebanho a partir da Fertilização *In Vitro* (FIV) buscam aumentar a produção de leite e impactar positivamente a gestão e a renda das pequenas propriedades. O trabalho foi iniciado em março de 2015 por meio da parceria entre o SEBRAE e o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) / Federação da Agricultura e Pecuária do Estado da Bahia (FAEB).



Nas regiões de Jacobina, Irecê e Feira de Santana, a ação se dá por meio do Programa Viver Bem no Semiárido, executado pelo SEBRAE e Sistema FAEB/SENAR. Já nas Regiões Sudoeste e Extremo Sul, por meio do AGETEC – Assistência Gerencial e Tecnológica, o levando em conta o caráter imprescindível de que os produtores sejam atendidos em termos de Assistência Técnica nas suas próprias propriedades.

O método de melhoria genética envolve a implantação do embrião de raças de alta qualidade genética e com grande potencial leiteiro nas fêmeas receptoras, a fim de multiplicar rapidamente a quantidade de animais com essas características no rebanho. Com a implantação dos embriões obtidos com o uso do sêmen sexado de fêmeas, aumenta-se ainda a chance de que 85% das crias sejam do sexo feminino, ampliando o potencial de reprodução do rebanho.

Os principais números do programa em 2015 foram: tempo de Implementação de 7 Meses; 46 Municípios abrangidos; 368 Produtores Cadastrados; 2.035 Prenhezês Contratadas; 5.295 Embriões Transferidos; 1.156 Prenhezês Entregues; 193 Prenhezês Excedentes; Média: 33,44 % de Prenhez; 1.838 Transferências de Embriões por diagnosticar. Os números apresentam a execução com fechamento em Dezembro/2015, considerando que as prenhezês pendentes, estão em fase de diagnóstico/complementação da execução, com previsão de complementação até Março/2016. Ainda, está previsto, ainda, a retomada das ações no ano de 2016.

#### Assistência Gerencial e Tecnológica – AGETEC

O Programa AGETEC foi implementado no âmbito do convênio nº 0014.13, firmado entre o SENAR e o SEBRAE, concluído em 2015, o qual teve como objetivo disponibilizar consultoria gerencial e tecnológica aos produtores rurais buscando promover a educação do homem do campo, proporcionando o desenvolvimento do seu negócio, bem como o crescimento econômico da empresa integradora parceira, estendendo os seus benefícios a toda a cadeia produtiva.

As ações previstas e executadas no Programa AGETEC dividiram-se em dois núcleos de atividades, sendo o GERALEITE voltado para atender às necessidades técnicas dos bovinocultores de leite e o CAPRICORTE para atender aos produtores de caprinos e ovinos. Ao final do convênio, o AGETEC assistia 163 propriedades/produtores de leite e 274 propriedades/produtores de caprinos e ovinos.

Dentre os principais resultados obtidos, destacam-se o aumento da renda bruta anual das propriedades, que cresceu 23 % (contra uma meta de 5 %) na bovinocultura leiteira e 79 % (contra uma meta de 10 %) na caprinovinocultura, após 23 meses de implementação das ações do AGETEC.

As tratativas entre o SEBRAE e o SENAR foram iniciadas em 2015, tendo em vista a continuidade da AGETEC nos segmentos já atendidos e à sua adaptação a novas cadeias produtivas.

#### Parcerias

Diversas das ações relacionadas acima foram desenvolvidas em parceria com outras instituições estaduais voltadas ao apoio ao agronegócio. Em parceria com o sistema FAEB/SENAR destaca-se a

implementação da AGETEC, do Programa Viver Bem Semiárido, e o Programa de Melhoria Genética do Rebanho Leiteiro, com o uso da técnica da Fertilização *In Vitro* (FIV). Entre os diversos eventos promovidos conjuntamente, destaca-se o AGROPEC Semiárido 2015. A parceria com o Governo do Estado, através da CAR e da SUAF, no âmbito do Programa Vida Melhor Rural, apoia a estruturação e o fortalecimento das agroindústrias da agricultura familiar, conforme detalhado no tópico anterior.

Com a Fundação Banco do Brasil, além do apoio à operacionalização do Projeto de Produção Agroecológica Integrada e Sustentável – PAIS, no município de Manoel Vitorino/BA, que também envolveu a Associação UNIRIO e o Instituto de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – IDAN, houve a atuação conjunta para concepção do Ciclo II do Projeto Bioma Caatinga, na região de Juazeiro, com atuação na cadeia da Ovinocaprinocultura e atendimento a 1.238 produtores, que se iniciará em 2016. A assinatura do convênio de cooperação financeira se deu em 22 de dezembro de 2015.

A parceria com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA foi focada na concepção das Indicações Geográficas para os produtos agropecuários, avançando nas discussões e possibilidades das certificações no Estado.

A FIEB, através do seu Centro Internacional de Negócios, desempenhou relevante papel no apoio ao Projeto Cacau e Chocolates da Região Sul da Bahia, com a realização de diversas ações, incluindo eventos, missões empresariais, atração de potenciais compradores e formadores de opinião e articulação institucional. Esse apoio tem sido decisivo para a nascente indústria de chocolates de qualidade do Sul da Bahia.

No âmbito das compras governamentais, a CONAB tem sido de elevada importância na aquisição da produção da agricultura familiar, seja ela *in natura* ou processada.

O elenco de parceiros é complementado, ainda, por organizações como a CODEVASF, EMBRAPA, CEPLAC, Prefeituras, Agentes Financeiros, Universidades e ONGs.

#### Dificuldades Encontradas e Medidas Adotadas

Dentre os desafios encontrados na gestão dos projetos de Agronegócios em 2015, destacam-se as premissas levantadas pelos Comitês Gestores dos Projetos: incidência de fatores climáticos adversos que, ao interferir significativamente na produção, promovem uma desmobilização dos produtores em função da priorização dos mesmos da resolução de questões básicas de sobrevivência familiar e do negócio rural; a conjuntura econômica nacional, a qual afeta toda a cadeia produtiva, desde o consumo até a elevação dos preços dos insumos de produção; a dificuldade de acesso a crédito, tornando ainda mais difícil a realização de investimentos por parte dos empreendimentos.

Os fatores acima relacionados reúnem gargalos significativos para a condução dos projetos, a mobilização e sensibilização do público e a manutenção da participação efetiva nas ações realizadas pelo SEBRAE e outras instituições. Nesse contexto, buscou-se integrar as ações junto aos parceiros, reduzindo o tempo das capacitações/consultorias, as quais demandam a ausência dos

empreendedores das suas atividades diárias nos seus negócios. Foi necessária também a otimização das ações, focando nas iniciativas consistentes e com maior possibilidade de contribuir com os resultados dos empreendimentos atendidos nos projetos coletivos, como por exemplo, a Fertilização *In Vitro*, que contribui para a melhoria da qualidade do rebanho e gera maior produtividade na produção de leite.

O quadro a seguir apresenta a execução financeira dos projetos por segmento do setor de agronegócios.

**Quadro XLIV – Execução financeira - Atendimento Coletivo - Agronegócios, 2014 e 2015**

Segmento	2014			2015		
	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%
Piscicultura	198.079	177.574	89,6%	378.304	377.226	99,7%
Apicultura	-	-	-	280.000	278.629	99,5%
Ovino e Caprinocultura	400.000	392.967	98,2%	537.407	529.087	98,5%
Horticultura	-	-	-	250.000	238.736	95,5%
Fruticultura	1.255.200	1.117.601	89,0%	1.657.472	1.562.302	94,3%
Leite e Derivados	-	-	-	250.000	217.247	86,9%
Setorial Agronegócios	7.036.976	6.261.827	89,0%	9.116.631	7.701.838	84,5%
<b>Total</b>	<b>8.890.255</b>	<b>7.949.969</b>	<b>89,4%</b>	<b>12.469.814</b>	<b>10.905.065</b>	<b>87,5%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico, 2015

## B) Comércio e Serviços

Com a mudança de estratégia de atuação do SEBRAE/BA, a partir da Resolução CDE 22/2014, em 2015 passou-se a construir uma nova lógica de atuação no Setor de Comércio e Serviços, passando dos projetos de caráter amplo e genérico para uma atuação focada nos segmentos priorizados.

A nova Lógica de Atuação de Comércio e Serviços visa viabilizar a identificação de oportunidades de ação, a construção de um Plano de Melhoria (plano de ação) e a avaliação e mensuração, através de indicadores estabelecidos, da evolução do trabalho realizado durante um período definido.

Para tanto, foram estabelecidos os segmentos prioritários, com base na identificação de aglomerações produtivas a partir de base de dados da Receita Federal. Os quatro segmentos priorizados no Comércio foram Varejo de Alimentos (mercadinhos, minimercados, mercearias e *delicatessens*), Varejo de Moda (vestuário, calçados e acessórios), Varejo de Materiais de Construção (materiais elétricos, hidráulicos, pisos, tintas, ferragens e materiais de construção) e Produtos Farmacêuticos (com manipulação e sem manipulação). No setor de Serviço, foram priorizados os segmentos de Beleza e Estética (salões de beleza, esmalterias, clínicas de estética, manicure e pedicure), Saúde e Bem Estar (clínicas médicas, odontológicas, de fisioterapia e laboratórios de análises clínicas) e Serviços Automotivos (oficinas mecânicas, retíficas, reparação, lanternagem e autopeças).

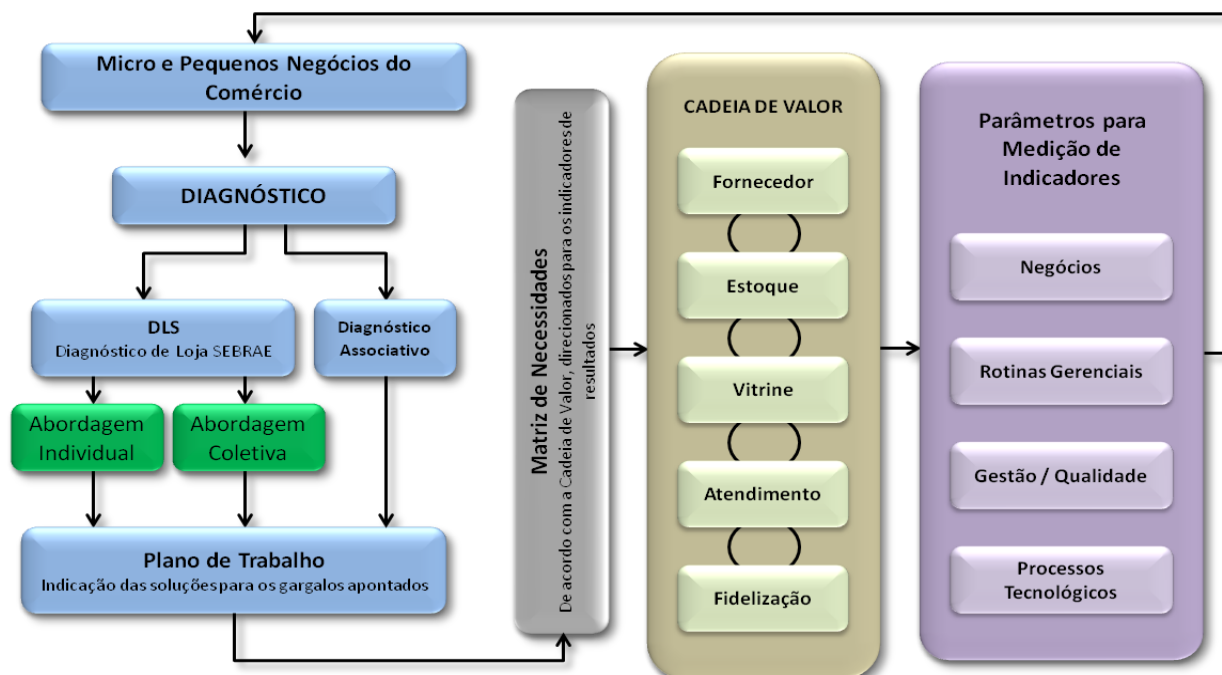
Finalmente, como Segmentos Transversais, foram definidos: Startups, Revitalização de Espaços Comerciais e Encadeamento Produtivo.

A atuação junto aos segmentos priorizados se deu a partir das cadeias de valor do Comércio (cadeia clássica: Fornecedor, Estoque, Vitrine, Atendimento e Fidelização), e dos critérios do Modelo de Excelência da Gestão – MEG, propostos pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ para Serviços (Liderança, Estratégias, Pessoas, Clientes, Sociedade, Conhecimento, Processos e Resultados).

A partir do recorte de porte delimitado pelo SEBRAE (MEI, ME e EPP no caso de Comércio e Serviços), foram aplicados diagnósticos para que fossem identificadas oportunidades de melhorias nas empresas atendidas. Para tal, foram utilizados o DLS (Diagnóstico de Loja SEBRAE) para as empresas de Comércio e o MPE (Diagnóstico do Prêmio MPE Brasil) para as empresas de Serviços. Com a identificação das demandas, foram construídos planos de trabalho (Planos de Melhoria) ajustados para as empresas atendidas, contendo as soluções SEBRAE que melhor se enquadram nas referidas necessidades. No plano também foram adotados indicadores, os quais foram monitorados durante o período de atendimento no projeto, para que fossem identificados possíveis desvios durante a execução das ações e se realizasse os ajustes necessários.

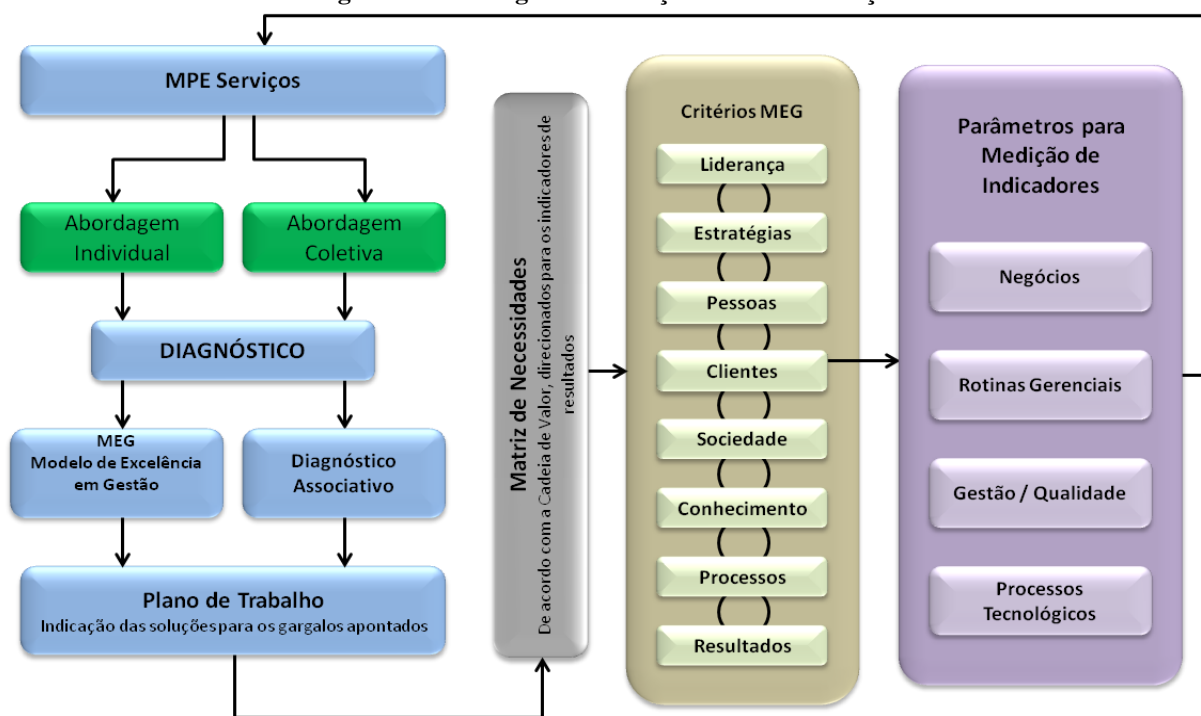
Ao final do período proposto, os resultados foram avaliados de forma conjunta e coletiva, sendo montado então um novo plano de trabalho, de acordo os resultados obtidos e a avaliação da qualidade do trabalho desenvolvido e do alcance dos objetivos propostos.

**Figura XVI – Lógica de Atuação no Setor Comércio**



Fonte: Coordenação de Comércio e Serviços – Sebrae/BA, 2015

**Figura XVII – Lógica de Atuação no Setor Serviços**



Coordenação de Comércio e Serviços – Sebrae/BA, 2015

### Síntese dos Resultados e Principais Ações

O conjunto de projetos vinculados à Coordenação de Comércio e Serviços alcançaram resultados significativos, decorrentes de uma estratégia operacional estruturada e implementada a partir de uma

execução orçamentária de R\$ 6.937.077,00, representando aproximadamente 96% do previsto. Ressalta-se que 15 dos 17 projetos finalísticos tiveram execução orçamentária superior a 90%. Em relação à execução física, em 2015 foram atendidos 6.515 empreendimentos nos projetos coletivos de Comércio e Serviços do SEBRAE/BA, sendo 1.617 de MEI, 3.489 ME e 1.409 PE. Foram realizadas mais de 1000 consultorias aos empreendimentos da Carteira, com uma carga horária total superior a 25 mil horas. Destaca-se, também, a realização de 81 cursos, 26 Missões empresariais, 87 oficinas e 92 palestras. A seguir são apresentadas informações particularizadas para os dois setores.

## Comércio

Dentre as principais ações realizadas, estão aquelas com foco na conquista e ampliação de mercados. Nesse contexto, o SEBRAE/BA, em parceria com a Federação das Câmaras dos Dirigentes Lojistas – FCDL, Sistema Fecomércio e Federação da Indústria do Estado da Bahia – FIEB, apoiou a participação de 17 empresários baianos na maior feira de varejo do mundo – a *National Retail Federation* – NRF, realizada em Nova York, em janeiro de 2015. Os participantes tiveram a oportunidade de conhecer as principais tendências no comércio varejista de pequeno e grande porte e aprender com a experiência de grandes líderes do setor. Com a finalidade de fixar e compartilhar as informações do evento foi realizado uma palestra pós NRF, com participação de 119 empresários, multiplicando informações e boas práticas para as empresas que não estiveram presentes na Missão Internacional.

Em Salvador, o Sebrae, juntamente com parceiros, apoiou a participação de empresas em grandes eventos do Varejo, como a Liquida Salvador e a SUPERBAHIA, realizadas pela Câmara dos Dirigentes Lojistas - CDL e a Associação Baiana de Supermercados - ABASE, respectivamente.

Na **Liquida Salvador 2015** foram realizadas 21 oficinas de conteúdos promocionais e atendimentos em 10 Shoppings de Salvador e na sede da CDL, além de 570 horas de Consultoria em Gestão Visual de Lojas. O evento registrou crescimento de 9% nas vendas em relação ao mesmo período do ano passado. Na comparação com as vendas do mês anterior, o crescimento foi de 35%. Os segmentos que apresentaram maior movimentação de vendas foram os de eletrodomésticos, eletrônicos, calçados e vestuário. No acompanhamento feito pela CDL Salvador, alguns setores registraram alta de até 50% nas vendas.

A sexta edição da Feira e Convenção Baiana de Supermercados, Atacados e Distribuidores – **SUPERBAHIA** aconteceu no período de 20 a 22 de julho de 2015, na Arena Fonte Nova. Os empreendimentos atendidos pelo SEBRAE/BA participaram com exposição de produtos, integrando as Coordenações de Comércio e Serviços, Agronegócios e Indústria. Foram organizadas quatro missões das Regionais de Santo Antônio de Jesus, Feira de Santana, Ilhéus e Jacobina, totalizando 60 empresários do Setor de Comércio. Desta ação, surgiu a demanda da realização de uma Central de Negócios formada por mercadinhos integrantes do público do Projeto da Unidade Regional de Vitória da Conquista.

Com o objetivo de elevar a competitividade e, consequentemente, a sobrevivência das micro e pequenas empresas, incentivando a busca de novos mercados e tecnologias, a sensibilização dos empresários para a adoção de posturas colaborativas frente aos desafios atuais e futuros e o

desenvolvimento de lideranças empresariais, foi realizado o lançamento do novo projeto **Empreender 2015/2016**. De iniciativa da Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB), em parceria com o SEBRAE, o projeto prevê o repasse de recursos pelo SEBRAE Nacional à CACB, de acordo com a aprovação dos projetos encaminhados pelas Associações Comerciais em edital publicado em maio de 2015. O novo edital de chamada de propostas do Empreender Nacional 2015/2016 contemplou 58 Associações Comerciais, nove das quais na Bahia. Durante o ano de 2015 foram realizadas, ainda, as capacitações dos consultores para atuar no Projeto durante 2016.

No que diz respeito à promoção da gestão e cultura do associativismo, o SEBRAE/BA, em convênio com a FECOMÉRCIO, apoiou a elaboração dos Planejamentos Estratégicos de 14 Sindicatos Patronais afiliados. Como resultado, houve o incremento das atividades sindicais e o fortalecimento dessas entidades na convergência de esforços para a otimização do atendimento das necessidades e expectativas dos seus sindicalizados.

### Serviços

Com o objetivo de fomentar o ecossistema de Startup para as etapas de curiosidade e ideação e apoiar o acesso a mercado, acesso a capital e capacitações de empreendedores, foi implantado em 2015 o projeto Startup na Bahia, que proporcionou a identificação de 60 ideias inovadoras com alto potencial de sucesso. Após esta identificação, foram selecionadas 17 ideias para participarem da trilha de capacitação e aceleração. Tal ação colocou o SEBRAE/BA na condição de um dos principais *players* de fomento ao ecossistema de inovação baiano.

No setor de Serviços, o Projeto Serviços de Saúde e Bem Estar – Feira de Santana atendeu 47 empresas que compõem a Rede LABFORTE, 23 Clínicas Médicas e 15 Academias, que apresentaram resultados significativos na gestão financeira dos empreendimentos, na maturidade das ações cooperativistas e associativas e na acreditação/certificação de empresas nas Normas PALC/DICQ/ONA - Programa Nacional de Acreditação de Laboratórios Clínicos.

No segmento de Serviços Automotivos, destacam-se as ações da Unidade Regional de Barreiras, com a criação da Associação Automotiva - Associação de Apoio ao Setor Automotivo do Oeste da Bahia, com 22 associados, tendo por objetivo disseminar e incentivar a cultura da qualidade em produtos e serviços, aumentar a competitividade dos associados, estimular a capacitação técnica, o intercâmbio de informações e a oferta de assessoria jurídica e contábil;

Uma das ações transversais da Carteira foi a promoção de oficinas com conteúdo teórico e prático para Microempreendedores Individuais (MEI) e Micro e Pequenas Empresas (MPE) que pleitearam participar do edital de inovação da Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado da Bahia – FAPESB. Foram capacitados mais de 140 interessados em participar do Edital. Destes, 20 propostas foram contempladas com um total de R\$ 1.042.950,00 em recursos, conforme informação da FAPESB.

### Principais Dificuldades e Medidas de Gestão

O aumento do desemprego, a diminuição do consumo e a volta da inflação foram alguns dos fatores que dificultaram a aderência de empresários aos projetos coletivos do SEBRAE/BA, em 2015. Devido às incertezas do período, o mercado se retraiu, focando em diminuir custos e perdas, evitando assim possíveis investimentos e aquisições. Seguindo essa linha de raciocínio, os gestores de Comércio e Serviços tiveram a orientação para seguir oferecendo soluções do portfólio SEBRAE que fossem capazes de atender às demandas do momento, cortando despesas e otimizando os processos e os resultados.

Outra dificuldade encontrada em 2015 nos Projetos de Comércio e Serviços foi a sensibilização e arregimentação de público, pois a implementação de uma nova estratégia de atuação, voltando o foco para o Setor/Segmento priorizado, demandou a necessidade de sensibilizar novos públicos, atrasando algumas contratualizações de projetos.

Apesar das dificuldades encontradas, causadas principalmente pelo ambiente político e econômico nacional, os Projetos Coletivos de Comércio e Serviços do SEBRAE/BA obtiveram resultados quantitativos e qualitativos importantes. Com exceção das URs de Juazeiro e Barreiras, todas as regionais tiveram a meta de execução financeira atingida nos seus projetos. No que tange às metas físicas, destacam-se a quantidade de horas de consultoria (25.832) e o número de missões e caravana (26). Deste modo, pode-se esperar que os bons resultados sejam repetidos em 2016, com tendência de evolução, em função das novas estratégias de atuação e atendimento propostos pela Coordenação de Comércio e Serviços para este ano.

O quadro a seguir apresenta a execução financeira dos projetos por segmento do setor de comércio e serviços.

**Quadro XLV – Execução financeira - Atendimento Coletivo – Comércio e Serviços, 2014 e 2015**

Segmento	2014			2015		
	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%
Saúde	-	-	-	356.726	354.849	99,5%
Startup	-	-	-	218.833	215.279	98,4%
Setorial Serviço	906.219	771.671	85,2%	791.429	766.287	96,8%
Setorial Comércio	5.019.396	3.922.841	78,2%	4.398.068	4.244.534	96,5%
Alimentos	-	-	-	495.277	470.541	95,0%
Desenvolvimento Territorial	150.255	23.422	15,6%	495.469	466.298	94,1%
Materiais de Construção	-	-	-	331.448	304.950	92,0%
<b>Total</b>	<b>6.075.870</b>	<b>4.717.934</b>	<b>77,7%</b>	<b>7.087.250</b>	<b>6.822.739</b>	<b>96,3%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico, 2015

### **C) Indústria**



A Coordenação da Indústria – CIND, em 2015, em cumprimento às Orientações Estratégicas de atuação do Sebrae/BA, estruturou e disseminou o modelo de atendimento, o Plano de Melhoria do Desempenho Empresarial – MEDE Indústria, com foco na produção e disseminação de conhecimento e na implantação do ciclo gerencial, tanto no âmbito dos projetos como no âmbito dos empreendimentos atendidos.

O Atendimento Coletivo, ao viabilizar o conhecimento sobre a realidade, as características, além da força e fraqueza dos empreendimentos atendidos, aproxima a organização do cliente, na medida em que identifica o que realmente é relevante e crítico para o sucesso do seu negócio, apoiando-o, assim, com mais propriedade e eficácia. A implementação dessa estratégia se iniciou com a análise e a definição detalhada da cadeia de produção e valor de cada um dos setores atendidos, bem como de suas principais características e dinâmica de trocas. Com base nessas informações foi possível definir quais os eixos prioritários de atuação para o setor: Inovação de Processos e Produtos, Eficiência Operacional, Gestão, Foco em Mercado e Desenvolvimento das Pessoas.

Após a definição dos eixos prioritários foram realizados diagnósticos mais detalhados sobre os empreendimentos com o objetivo de definir o que era realmente importante para a empresa naquele momento; passando-se a medir o desempenho da empresa a partir de indicadores de desempenho empresarial que expunham para o empresário o impacto dos problemas encontrados no resultado da empresa, assim como o impacto das melhorias realizadas.

Todas as ações estão apoiadas em um Plano de Melhorias abrangente, a partir do qual se determina, acompanha e atualiza quais ações serão realizadas por cada um dos envolvidos. Adicionalmente, a Assessoria Gerencial, realizada por um consultor treinado para isso, busca fomentar o desenvolvimento do conhecimento dentro da empresa, da prática gerencial e da cultura de resultados, apoiando o empresário na implantação prática do ciclo gerencial: Planejar – Executar – Monitorar – Ajustar. Na figura XIX é apresentada a estratégia da Coordenação de Indústria.

**Figura XVIII – Estratégia para o Setor Indústria**



### Síntese dos Resultados e Principais Ações

Alimentos e Bebidas (panificação, massas alimentícias e gelados comestíveis) – Através do Convênio entre o Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria – ITPC, a Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria (ABIP) e o SEBRAE, houve o lançamento do estudo sobre tributação “Serviço de Inteligência Competitiva para o setor de Panificação e Confeitaria (SICPC)” e a atualização do Painel de Mercado da Panificação e Confeitaria, que apresenta dados do setor sobre tendências, mercado e boas práticas. Outra ação de destaque do convênio foi a realização da pesquisa da Qualidade do Pão Francês, em 61 padarias de Salvador e Lauro de Freitas, tendo em vista a Norma Técnica da ABNT 16170:2013. Para tal, foram coletadas amostra de pães para medir a qualidade do produto, a fim de embasar pesquisa entre as panificadoras participantes. No âmbito do Convênio ITPC/SEBRAE, 33 empresas também foram atendidas pelo PROPAN na Unidade Regional de Teixeira de Freitas e 80 panificadoras participaram do 1º Encontro de Panificadores, promovido de forma consorciada pelo Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC), SEBRAE, Serviço Social da Indústria (SESI) e Sindicato dos Panificadores da Bahia. Houve, ainda, a Missão Empresarial, registrada na figura abaixo, para o Congresso Brasileiro da Indústria de Panificação e Confeitaria – CONGREPAN, o qual teve como destaques os temas Inovação, Qualidade, Congelamento e Rentabilidade (futuro da panificação), com participação de 48 empresários do segmento.

Construção Civil (cerâmica vermelha e rochas ornamentais) – O projeto da região de Jacobina, concentrou-se nas ações de Segurança, Licenciamento Ambiental e Sustentabilidade. Foram realizadas 52 Consultorias Tecnológicas (Saúde e Segurança no Trabalho – SST, Licenciamento Ambiental e NR12) e sensibilização das empresas, pelo SINDICER – BA em parceria com o SEBRAE/BA, FIEB e ANICER, com destaque à adesão das empresas localizadas nas regiões central e litoral norte da Bahia aos PSQs.

Madeira e Móveis – Realizado em Teixeira de Freitas, o Workshop Madeira para Uso Múltiplo e Integração de Pequenos Produtores e Processadores, em parceria com a Associação Baiana de Base Florestal – ABAF e o Sindicato dos Moveleiros da Bahia- MOVEBA. O evento reuniu cerca de 140 participantes, entre produtores, empresários, professores e estudantes, abordando novos processos, inovação, acesso a mercados, internacionalização e empreendedorismo. Participaram também investidores vindos de toda a Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais, São Paulo e Paraná; fabricantes de equipamentos, financiadores (Banco do Brasil, BNB, Desenharia e CEF); Governo da Bahia (Sudic/SDE, SEAGRI), Associações e Sindicatos (ABAF e MOVEBA), formadores de mão de obra (FAEB, SENAR, FIEB, SENAI), entre outros atores interessados em aprender, negociar e compartilhar experiências.

Moda (confeções e couro e calçados) – Foram realizadas ações a partir de parceria entre o SEBRAE e o SENAI, visando apresentar soluções de inovação para o segmento. A partir da ação conjunta, foram abordados temas como Planejamento e Controle da Produção, Design, Desenvolvimento e Melhoria do Produto. 10 empresas tiveram seus processos e layout melhorados através de atendimento de consultoria, além de orientação para desenvolvimento e melhoria de produtos e resultados pautados em *lean manufacturing*. Outra ação relevante com foco no segmento de moda foi

o Lançamento do Caderno de Tendências Inova Moda Inverno 2016 e Verão 2016/2017, realizado a partir de uma parceria entre SEBRAE e SENAI (Departamento Nacional/CNI e Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil – CETIQT), com o objetivo de apresentar as principais tendências da moda no mundo, para inspirar as MPE no desenvolvimento de suas coleções, incorporando a criatividade ao processo produtivo das empresas, além de otimizar o desenvolvimento de novos produtos vinculados à adoção de novas estratégias de marca. Foram realizados 07 eventos (três em Salvador, dois em Feira de Santana, um em Vitória da Conquista e um em Juazeiro), com 304 participantes e 45 empresas atendidas.

Cosméticos – Para este segmento, buscou-se ampliar a geração de negócios através de capacitações, consultorias e workshops de Acesso a Mercado. Em parceria com o SENAI/CETIND, empresas foram sensibilizadas acerca de questões que envolvem identidade e marca e participaram de um Workshop sobre soluções de inovação. Em conjunto com a Coordenação de Comércio e Serviços, empresas do Projeto de Estética e Beleza participaram da Feira Cosmética Bahia 2015, como oportunidade de acessar novos clientes, interagir com outras empresas para novos negócios e trocar experiências em inovação.

Encadeamento Produtivo (Braskem e Gerdau) – Ser Mais Realizador – O Projeto Ser Mais Realizador atende às cooperativas de materiais recicláveis de Salvador e Região Metropolitana, tendo como âncoras as empresas Braskem, Bunge e Gerdau. O foco das ações de 2015 foi a constituição formal e legalização das cooperativas, permitindo a profissionalização nas relações comerciais, maior captação de outros recursos e aumento da renda dos cooperados. Os principais resultados em 2015 foram a ampliação dos empreendimentos atendidos; a articulação com as Prefeituras de Salvador e Camaçari para viabilizar o recebimento de recicláveis de outros municípios; o Fomento da Atuação em Rede: Complexo Cooperativo de Reciclagem da Bahia; as Novas parcerias firmadas com os Correios e Infraero para o recolhimento de resíduos sólidos por dois anos, a partir de 2016. As empresas de saúde Hospital do Subúrbio, Hospital Otávio Mangabeira, Centro de Especialização em Diagnóstico Assistência e Pesquisa- CEDAP, Clínica CAM, assim como o Moinho Aratu e a M Dias Branco firmaram contrato para coleta de resíduos pelas cooperativas. A Prefeitura Municipal de Salvador contratou as cooperativas para a retirada de material reciclável das escolas do Subúrbio e, em parceria entre Governo Estadual e Prefeitura Municipal, as cooperativas participaram do Programa Eco Folia Solidária, resultando na triagem de 73 toneladas de resíduos durante o período do carnaval 2015. Houve também uma ampliação das empresas apoiadoras: a Torre Empreendimento, disponibilizou computadores para cooperativa Cooperguany computadores para apoiar a montagem de um Infocentro.

Encontro de Fornecedores e Compradores da Bahia – Realizado em parceria com o IEL- Instituto Euvaldo Lodi – Regional Bahia, o evento, realizado em dezembro de 2015, em Salvador/BA, oportunizou networking e a geração de negócios sustentáveis entre as grandes empresas compradoras e as fornecedoras. Participaram da Rodada de Negócios 11 empresas âncoras (Bridgestone, BSC, Continental, Flex N Gate, Ford, Kimberly Clark, Kordsa, MFX, Monsanto, Shell e Unigel) e 40 empresas fornecedoras. De acordo com informações do IEL, 34% das empresas participantes realizaram negócios no valor de até R\$ 10.000,00, 33% entre R\$ 30.000,00 e R\$ 50.000,00 e 33% fecharam negócios acima de R\$100.000,00.

Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás e Energia – A nova fase do Projeto Cadeia Produtiva de Petróleo, Gás e Energia foi lançado oficialmente em agosto de 2015. Para a elaboração, foram realizados 05 estudos, análises setoriais e de mercado (macro cenários) e mapeamento de oportunidades em diversos segmentos transversais ao setor de petróleo, gás e energia, com o objetivo de detalhar as oportunidades nos estados da Bahia e Sergipe, especificando a localização, o volume de contratação, a periodicidade e a segmentação das demandas, as empresas âncoras e a segmentação da oferta. Foram identificadas pelo menos 02 âncoras para participação em ações do Projeto dos segmentos de Petróleo, Gás e Naval, Energia Renovável, incluindo as fontes de energias renováveis, Eólica, Solar (fotovoltaica) e Biomassa (cavaco de madeira e bagaço de cana) e Não Renovável, incluindo a fonte Gás Natural, Química & Petroquímica e Papel & Celulose no Estado da Bahia. Foram realizados 98 atendimentos a empresas para elaboração de plano de negócios e efetivação de Cadastramento e 40 capacitações, envolvendo temas como: implementação de Sistema de Gestão da Qualidade, Plano de Melhoria do Desempenho Empresarial, Planejamento Estratégico e Gestão de Pessoas. Em setembro, foi realizada uma Sessão de Negócios, com a participação de 37 empresas fornecedoras integrantes do projeto. O evento visou atender à necessidade apresentada pelo público-alvo de conhecer os produtos e serviços oferecidos pelas empresas do projeto com o intuito de viabilizar a realização de parcerias e negócios, metodologia utilizada pela primeira vez e que teve boa receptividade dos participantes. Em outubro, foi realizado um Workshop de Inovação, com a participação de 25 empresários, no qual foram abordados temas como Edital de Diferenciação do Sebraetec, Edital de Inovação do SENAI CIMATEC; “Inovação aberta e Encadeamento Produtivo”, “Metodologia de Intervenção Empresarial para desenvolvimento do MVP - Mínimo Produto Viável”,- “*Warmup*” com objetivo de atrair e desenvolver startups com foco no setor de petróleo, gás e energia, contando com a mobilização de 06 interessados. Em novembro, foi realizada uma Rodada de Negócios com a participação de 04 âncoras e 24 empresas presentes, com 59 reuniões realizadas e expectativas de negócios em torno de R\$ 8.575.000,00. Ainda neste mês, foi iniciado o processo de aplicação da primeira fase do Diagnóstico do Fornecedor para 180 empresas, além do atendimento a 15 empresas para avaliação financeira e suporte para renegociação de dívidas junto aos bancos, situações identificadas durante a realização dos Workshops e consultorias do Projeto. Em dezembro, finalmente, foi realizado um Encontro de Negócios em parceria com a Perbras, empresa que trabalha com fabricação, locação e operação de sondas de produção, periféricos e equipamentos especiais de intervenção em poços e instalações de petróleo e gás. A Perbras selecionou 57 empresas como resultado das reuniões realizadas, as quais vislumbraram uma expectativa de negócios na faixa de R\$ 4.275.000,00. O projeto atendeu 252 empresas fornecedoras, através de suas ações e intervenções. O Sebrae, reforçando a atuação a partir de rede de parcerias, integra o Conselho Temático de Petróleo, Gás e Naval da Federação de Indústria do Estado da Bahia e o Comitê de Governança do APL RMS/RB - Arranjo Produtivo Local de Bens e Serviços Industriais da Região Metropolitana de Salvador e Recôncavo Baiano, resultado de trabalho desenvolvido em parceria com o Governo do Estado, MDIC e ABDI, através de Convênio Nacional com a Petrobras.

### Parceiros

O SEBRAE/BA, através da Coordenação da Indústria, atuou de forma sinérgica no desenvolvimento dos projetos com parceiros como a Confederação Nacional da Indústria – CNI, a Federação das Indústrias do Estado da Bahia – FIEB, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI e o Instituto Euvaldo Lodi – IEL Regional Bahia. Todos esses parceiros são considerados estratégicos para a execução de ações impulsionadoras de todo o Setor da Indústria, nos diferentes segmentos dos

projetos do SEBRAE/BA, sendo essenciais para o alcance da missão institucional de promover a competitividade das indústrias de pequeno porte no estado da Bahia.

Cabe ressaltar a importância do apoio aos pequenos negócios vinculados às Cadeias Produtivas priorizadas pelo Governo do Estado: alimentos e bebidas (panificação, massas alimentícias e gelados comestíveis), Cosméticos, Moda (confeções, artefatos de couro, gemas e joias), Madeira e Móveis e Metalmeccânico, na consolidação das parcerias com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico - SDE e o Sistema FIEB – Federação das Indústrias do Estado da Bahia e seus respectivos Sindicatos, identificando as principais e mais impactantes características das diversas cadeias de produção e valor; bem como das tendências de aspectos de produção, consumo, preços, processos gerenciais e tecnologia. Além de estimular, junto às Unidades Regionais, projetos de Encadeamento Produtivo, prospectando e atraindo novos parceiros e empresas âncoras.

Nas atuações por segmento, destacam-se as importantes parcerias com o ITPC (Alimentos e Bebidas), ABIPEC (Cosméticos), Associação Baiana de Base Florestal – ABAF (Madeira e Móveis), SENAI/CETIQT (Moda), além de Sindicatos representativos das categorias. Nos projetos de Encadeamento Produtivo, destacam-se as parcerias de empresas âncora como Braskem, Gerdau.

#### Principais Dificuldades e Medidas de Gestão

2015 foi um ano de transição de uma atuação setorial ampla para o atendimento focado nos segmentos priorizados. Sendo assim, os projetos ainda permaneceram com uma conotação multissetorial, o que dificultou, em alguns casos, a sensibilização do público-alvo, a formação de Comitês Gestores e a medição de resultados efetivos.

Considera-se que as ações de 2015 de mudança de conduta exigiram enorme esforço de construção, mas acredita-se que, em 2016, o maior conhecimento dos segmentos setoriais e do cenário e tendências para os mesmos, além da ênfase nas cadeias de valor, permitirão que os projetos sejam melhor adequados à necessidade do público-alvo, entregando resultados mensuráveis que contribuam para o aumento da competitividade das micro e pequenas empresas industriais baianas.

O quadro a seguir apresenta a execução financeira dos projetos por segmento do setor da indústria.

**Quadro XLVI – Execução financeira - Atendimento Coletivo – Indústria, 2014 e 2015**

Segmento	2014			2015		
	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%
Alimentos	-	-	-	250.000	244.917	98,0%
Setorial Indústria	4.693.460	4.027.956	85,8%	4.442.786	4.251.227	95,7%
Construção Civil	170.000	169.854	99,9%	250.000	207.591	83,0%
Petróleo, Gás e Energia	1.962.775	1.809.514	92,2%	1.630.556	1.145.569	70,3%

<b>Total</b>	<b>6.826.235</b>	<b>6.007.323</b>	<b>88,0%</b>	<b>6.573.342</b>	<b>5.849.305</b>	<b>89,0%</b>
--------------	------------------	------------------	--------------	------------------	------------------	--------------

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico, 2015

## **D) Turismo e Economia Criativa**

### Turismo

Em 2015, o SEBRAE/BA intensificou sua atuação no segmento de Turismo, adotando a estratégia de aprofundar conhecimentos do segmento e aproximar a Coordenação Estadual, as Unidades Regionais e os Gestores locais, buscando entender a forma de trabalho de cada um, orientar e discutir o melhor meio de atuação. Foram contemplados seis projetos de Turismo, em todo o estado, envolvendo as seguintes zonas turísticas: Baía de Todos os Santos e Costa dos Coqueiros, Costa do Dendê, Costa do Cacau, Costa do Descobrimento, Costa das Baleias e Chapada Diamantina. A execução das ações ocorreu conforme o previsto, tendo sido realizadas 744 ações, com atendimento a 1.928 empreendimentos. O Sebrae/BA desenvolveu uma nova estratégia para o Programa de Turismo, elaborado de forma participativa com o público interno - líderes e técnicos - e público externo - empresários e gestores públicos.

A essência da estratégia buscou materializar a missão do Programa de Turismo de Promover a competitividade dos destinos e dos pequenos negócios turísticos da Bahia, entendendo que os resultados efetivos somente são possíveis quando se trabalha de forma integrada, visando não somente a melhoria contínua da gestão nas empresas, mas também o aprimoramento da governança e políticas públicas nas localidades.

Como resultado, espera-se que as partes interessadas no Turismo - os turistas, os empresários do setor, o poder público e a comunidade - possam usufruir de uma atividade sustentável nas diversas regiões da Bahia.

### Síntese dos Resultados e Principais Ações – Turismo

**Inovação no atendimento – Costa do Cacau** - A Unidade Regional de Ilhéus inovou no atendimento, criando, estrategicamente, um pacote de ações, formado por cursos, oficinas, consultorias e ações de acesso a mercado, com valor de adesão de R\$2.000,00. Foi ainda ofertada consultoria na área de inovação e tecnologia e ISO 9001. Este trabalho gerou a adesão de novos empresários, formando um grupo coeso e comprometido com os resultados.

**I Mostra Turismo e Negócios – Chapada Diamantina** - No período de 17 a 24 de outubro de 2015 a Unidade Regional de Irecê, em parceria com a Coordenação Estadual do Projeto Turismo, realizou a I Mostra de Turismo e Negócios da Chapada Diamantina, com os objetivos de reaproximar o SEBRAE/BA das lideranças locais, dinamizar a economia e divulgar o destino turístico. O evento contou com a parceria de Prefeituras e Secretarias Municipais e empresas privadas, com *stands* de divulgação e venda de produtos e serviços, além de apresentações culturais e ações sociais.

Rodada de Negócios Showtur – Costa do Descobrimento – Foi realizada pela Unidade Regional de Teixeira de Freitas, em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Extremo Sul da Bahia, no Arraial D'Ajuda, o Show Tour – Festival de Turismo e Negócios, uma grande Rodada de Negócios envolvendo a rede hoteleira e os receptivos da Costa das Baleias e Costa do Descobrimento com operadores de turismo de todo o Brasil, a qual contou com a participação de mais de 50 empreendimentos dos segmentos de hotelaria, bares e restaurantes e receptivos, além de 24 operadores de turismo. A Unidade Regional Teixeira de Freitas, através do Projeto Turismo da Costa das Baleias realizou, ao longo de 2015, 05 Missões Empresariais, com a participação de 103 empresários. Dentre eles: Fispal Food Service – São Paulo/SP, Workshop Hotel Urbano – Porto Seguro/BA, Mega Artesanal – SP e Encontro Internacional de Negócios do Nordeste – Natal/RN.

Clube de Excelência – Baía de Todos os Santos e Costa dos Coqueiros – A Unidade Regional de Salvador realizou, em 2015, cinco turmas da Solução Clube da Excelência, duas em Salvador, uma em Lauro de Freitas, uma abrangendo empreendimentos das Ilhas de Itaparica e Vera Cruz e uma no Litoral Norte, com um total de 112 empresários participantes. Ao longo de nove meses, foram realizados 21 encontros empresariais seguindo a metodologia.

Plano Náutico – Costa do Dendê - A Unidade Regional de Santo Antônio de Jesus elaborou, em parceria com a Câmara Técnica do Turismo da Costa do Dendê, o Plano Náutico da Costa do Dendê, com o objetivo de conhecer a realidade da economia náutica na região, identificando soluções para os problemas operacionais e de gestão existentes. O resultado do trabalho foi entregue, contendo recomendações, proposições e diretrizes que contribuam para a solução dos problemas existentes e otimizem os resultados econômicos e financeiros, beneficiando os principais interessados: a) Os empresários, sob a ótica do fortalecimento, aprimoramento e perenização dos seus negócios; b) O público usuário (local e turístico), beneficiado pela melhoria da qualidade e segurança nos serviços prestados e; c) O poder público enquanto promotor do crescimento e desenvolvimento socioeconômico sustentável. O estudo faz parte da primeira etapa do trabalho, estando previstas mais duas fases.

Grupos Focais - No mês de julho/2015 foram realizados sete grupos focais e entrevistas com parceiros e clientes atendidos pelo Projeto Turismo para levantamento de informações e demandas. No total, foram 128 lideranças ouvidas, abrangendo dirigentes da Secretaria Estadual de Turismo, dirigentes de Entidades Empresariais Estaduais (ABIH, ABAV), representantes de Prefeituras Municipais, representantes de entidades empresariais das Regiões e Empresários. Em novembro/2015, aconteceram as reuniões devolutivas, com a validação das informações coletadas e a realização de uma oficina com apresentação de dados estatísticos do turismo na região.

#### Parcerias – Turismo

Dentre os principais parceiros apoiadores das ações do Turismo no SEBRAE, destacam-se o Ministério do Turismo, a Secretaria do Estado de Turismo, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, Associações e Entidades de Classe como a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL/BA, Associação Brasileira das Indústrias de Hotéis – ABIH/BA, Associação Brasileira das Agências de Viagem – ABAV/BA, Sindicato de Turismo – SINDETUR, Associação Brasileira das Empresas de Eventos - ABEOC e o Sindicato das Locadoras de Veículos – SINDLOC/BA.

No nível municipal, as Prefeituras dos municípios que abrigam os projetos do Sebrae atuam no apoio à construção e implantação de estratégias. Destacam-se, ainda, o apoio recebido das Câmaras e Conselhos de Turismo.

### Principais Dificuldades e Medidas de Gestão – Turismo

O ano de 2015 foi de reaproximação com o segmento de Turismo e desenvolvimento de novas estratégias de atuação. Com base em todo o conhecimento construído, espera-se em 2016 a realização do planejado para os projetos, através de ações e metas que estão claramente definidas, possibilitando um maior foco na atuação e resultados mensuráveis.

Está previsto o desenvolvimento do planejamento de comunicação para organizar e otimizar contato com clientes, parceiros, gestores e fornecedores e a capacitação dos gestores no MEDE – Turismo, nova abordagem do atendimento coletivo.

### Economia Criativa

Em 2015, o SEBRAE/BA atuou na área de Economia Criativa com base na metodologia estruturada do Projeto “Territórios Criativos” (com gestão 2012-2015), desenvolvendo ações em 7 bairros de Salvador e em outras três regiões do estado com forte vocação cultural e criativa, visando potencializar os diversos segmentos da Economia Criativa, com destaque para as linguagens artístico-culturais como audiovisual, música, artes visuais, teatro e dança, a gastronomia e a moda. Ainda neste ano, aprofundou-se o conhecimento sobre o potencial socioeconômico destes segmentos, seu protagonismo e suas redes de relacionamento (com especial atenção aos parceiros *stakeholders*), possibilitando a definição do **Artesanato** e do **Audiovisual** como segmentos prioritários para a Carteira de Economia Criativa.

**Artesanato:** Em 2015, foram atendidos pelo Sebrae/BA 1.100 artesãos, reunidos em Cooperativas e Núcleos Produtivos, distribuídos em seis Unidades Regionais do Estado. Foram priorizadas as regiões Metropolitana (com destaque para Salvador e Litoral Norte), Recôncavo, Ilhéus, Juazeiro, das Costas do Descobrimento e das Baleias e de Feira de Santana.

**Audiovisual:** Na atuação do SEBRAE/BA junto aos empreendimentos criativos, foi possível mapear e dialogar com cerca de 565 empresas, atendidas por seis Projetos em quatro regiões do estado. As ações do Projeto Territórios Criativos atingiram 1.365 empreendimentos. No segmento de Audiovisual, 80 empresas foram atendidas.

### Estratégia de Atuação – Economia Criativa

No período de 2012 a 2015, a estratégia de atuação no Artesanato e na Economia Criativa (e sua transversalidade) foi baseada no Método de Atuação Sistematizada, cujo principal objetivo é promover o aumento do nível de maturidade empresarial, de forma que a atividade esteja integrada à uma lógica de mercado e os empresários tenham a capacidade de gerir suas atividades com profissionalismo, competitividade e sustentabilidade.



O segmento de Audiovisual passou a ser prioritário no SEBRAE/BA a partir de 2015. A partir de então, foram desenvolvidas ações e parcerias orientadas pelos próprios empresários. Isso culminou em um projeto estruturante que será desenvolvido em sua íntegra em 2016, com forte interesse da comunidade empresarial e das instituições e entidades representativas que já formam o Núcleo de Governança do setor, o qual vem se mostrando forte e participativo.

### Síntese dos Resultados e Principais Ações – Economia Criativa

Artesanato: Em 2015, os empreendimentos atendidos pelos Projetos do segmento do Artesanato do SEBRAE/BA geraram R\$ 7.665.629 em vendas. Os principais resultados foram: 1) Crescimento do volume de vendas de produtos de artesanato em relação ao ano anterior; 2) Aumento do número de canais de comercialização e acesso a novos mercados; 3) Melhoria da produtividade, da capacidade produtiva e organização do trabalho e; 4) Uso das ferramentas digitais para a comunicação, promoção, comercialização e gestão.

Com as ações desenvolvidas, pode-se perceber interesse pelo produto artesanal baiano nos canais de distribuição de elevado valor agregado, estimulando a articulação com importantes parceiros para exposição e comercialização do produto artesanal da Bahia em lugares de destaque no comércio local e nacional.

As novas oportunidades de mercado local e nacional, incluindo novos nichos, vêm possibilitando o aumento do volume de vendas do artesanato da Bahia, as quais foram estimuladas pelas seguintes ações do Sebrae nos últimos anos: a) Realização de ações de promoção, vendas e agregação de valor ao artesanato baiano, especialmente junto a um público consumidor com alto grau de exigência, com crescimento percentual nas vendas de aproximadamente 72%, gerando recursos da ordem de R\$2,4 milhões no ano de 2015, a partir dos eventos VIII Rodada Estadual de Negócios, Feira no Restaurante Casa de Tereza, Mercado Ião, Showroom Brasil Original e Loja Conceito da Festa Literária de Cachoeira – FLICA 2015; b) Realização de ações de prospecção e comercialização em 35 Lojas que vendem artesanato de elevado valor agregado no país, a exemplo da Tok&Stok, Le Lis Blanc, Marco 500, Projeto Terra, Fuchic, Brazilian Fine Arts, H.Stern, Benedixt e Xarmonix; c) Inserção do artesanato baiano na Rede Globo, com exposição do produto na novela Saramandaia, promovendo a produção artesanal local; d) Inserção do artesanato baiano em revistas de referência nacional, a exemplo da Casa Cláudia, Casa & Jardim, Casa Vogue; e) Realização de continuadas consultorias de design em todas as unidades produtivas que participam das principais ações de comercialização do artesanato como as Rodadas de Negócios e os Showrooms Brasil Original, onde só estão presentes os produtos artesanais com design diferenciado.

Audiovisual: Dentre os principais resultados do segmento Audiovisual e negócios criativos, destacam-se: 1) Aumento da lucratividade anual das empresas; 2) Ampliação do cadastro de redes de relacionamento comercial e novos mercados; 3) Aumento do nível de gestão dos empreendimentos atendidos para a comunicação, promoção, comercialização e gestão; 4) Aumento da quantidade de projetos realizados/ finalizados.

As principais ações realizadas foram as seguintes: a) Realização de I Rodada de Negócios do setor Audiovisual, estruturada em parceria com a empresa Laboratório de Audiovisual, com participação

de aproximadamente 50 produtoras inscritas através de 70 projetos e representantes de 13 canais de televisão, com a captação estimada de R\$ 2 milhões em negócios diretos e R\$ 5 milhões em negociações futuras; b) Realização do I Fórum Mercado Salvador Criativo, evento com mais de 600 empreendedores criativos inscritos/interessados (170 deles empresas dos segmentos criativos) e aproximadamente 400 participantes interessados em conhecer o modelo do diagnóstico dos Sistemas Produtivos e Redes de Economia Criativa que será aplicado em Salvador, através da parceria SEBRAE e Instituto Alvorada Brasil; c) Realização do Google I/O Extended Brasil, em Ilhéus/Bahia, evento de Economia Criativa e Digital para desenvolvimento de aplicativos. O evento alcançou a condição de segundo maior Google I/O Extended do mundo, com 1.008 inscritos e 680 participantes, o que colocou a região e o Sebrae/BA no cenário das ações relevantes voltadas aos negócios digitais, mídias sociais, e-commerce, inclusive com oferta de qualificações direcionadas a este público; d) Realização de capacitações voltadas à melhoria da gestão dos empreendimentos criativos, incluindo temas como Formação de Preços, Treinamento Gerencial Básico, Gestão Financeira, Gestão de Pessoas, Planejamento Estratégico e Cultura da Cooperação, envolvendo atendimentos individuais e coletivos e a participação de 58 negócios nos Territórios Criativos de Salvador, 40 negócios no Território Criativo Porto Seguro, 25 negócios no Território Criativo Recôncavo e 177 negócios no Território Criativo Ilhéus.

#### Parcerias – Economia Criativa

Apesar das dificuldades econômicas que se apresentaram em 2015, foi possível continuar contando com parceiros estratégicos para realizar articulações em prol do artesanato baiano.

Em nível estadual, o SEBRAE/BA conta com algumas parcerias estratégicas, entre as quais destaca-se a estabelecida com a Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte do Estado da Bahia - SETRE/BA, através da Coordenação de Fomento ao Artesanato, antigo Instituto Mauá, que apoia ações voltadas à qualificação, ao acesso a mercados locais e nacionais, à articulação de políticas públicas e ao acesso a inovação. Destaca-se, ainda, a parceria com o Selo Bahia feita a Mão, cuja certificação de até 45 produtos artesanais por ano é apoiada pelo SEBRAE.

Outros parceiros apoiadores do setor que merecem destaque em 2015 são as prefeituras locais e as empresas de iniciativa privada FERBASA e a COPENER, que participam de ações de qualificação e promoção e apoiam o setor através de Convênios de Cooperação. Destaque também para o SEBRAE Nacional, com o apoio ao setor desde 2012, quando da estruturação do Projeto Expoart Bahia, cuja participação alcançava 70% do orçamento do projeto.

Para os projetos de Economia Criativa, além do apoio do Sebrae/NA, conta-se com o Instituto Arapyaú, que mantém uma parceria estruturada desde o ano de 2012, a partir de um Convênio de Cooperação, atuando na região de Ilhéus e entorno.

No segmento de Audiovisual destacam-se a Secretaria de Cultura do Estado - SECULT BA, a Fundação Cultural do Estado - FUNCEB, o Instituto de Radiodifusão da Bahia - IRDEB, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC/BA, as empresas Laboratório de Audiovisual e Benditas Projetos Criativos e as representativas associações ligadas ao setor – Associação de Produtores e Cineastas da Bahia – APC/BA, Associação Brasileira de Produtores Independentes de

Televisão / Sessão Bahia - ABPITV/BA e Associação Brasileira de Produção de Obras Audiovisuais - APRO. Todas essas instituições e empresas citadas estão compromissadas em fomentar o desenvolvimento do setor, apoiando e realizando ações concretas. Destaca-se, ainda, o importante e estratégico parceiro do setor criativo, Instituto Alvorada Brasil.

#### Principais Dificuldades e Medidas de Gestão – Economia Criativa

A aproximação com o segmento de Audiovisual gerou uma necessidade de maior conhecimento sobre a gestão de negócios criativos por parte das equipes internas, para um diálogo mais aproximado sobre as necessidades dos segmentos. Nesse contexto, foi identificada uma carência da oferta de Soluções presentes no Portfólio que fossem aderentes às necessidades dos empresários ligados aos segmentos criativos – audiovisual, música, startups.

Como oportunidade de melhoria para 2016, planeja-se uma participação mais ativa do núcleo de empresas do Programa Bahia Criativa e a proposição de programas, projetos e ações comuns para fomento aos setores; O apoio à participação dos empreendimentos em Editais de financiamento a negócios e projetos de Economia Criativa; O Desenvolvimento/busca junto a parceiros de soluções mais aderentes às especificidades dos empresários da economia criativa, especialmente aqueles melhor posicionados no mercado baiano e nacional, com soluções inovadoras; A Customização de soluções SEBRAE de acesso a mercados para os empreendimentos da Economia Criativa, cuja lógica de atuação é diferenciada, por se tratar de venda de serviços; A promoção da cultura da cooperação entre os segmentos da economia; A Proposição e a estruturação de Redes Colaborativas e Centrais de Negócios; A Criação de canal de comunicação, prático e eficiente entre as Unidades Setoriais e Regionais.

O quadro a seguir apresenta a execução financeira dos projetos por segmento do setor do turismo economia criativa.

**Quadro XLVII – Execução financeira - Atendimento Coletivo – Turismo e Economia Criativa, 2014 e 2015**

Segmento	2014			2015		
	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%
Artesanato	1.361.260	1.364.087	100%	546.487	546.521	100%
Setorial Economia Criativa	4.740.083	4.207.063	88,8%	2.043.822	1.988.557	97,3%
Turismo	933.681	798.579	85,5%	2.929.943	2.780.790	94,9%
<b>Total</b>	<b>7.035.024</b>	<b>6.369.728</b>	<b>90,5%</b>	<b>5.520.252</b>	<b>5.315.868</b>	<b>96,3%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico, 2015

### 3.5. Apresentação e análise de indicadores de desempenho

Para avaliar o impacto do cumprimento da sua missão, o Sistema Sebrae definiu um conjunto de Indicadores, os quais estão divididos em Resultados Institucionais, Metas Mobilizadoras e Metas de Atendimento.

Os objetivos estratégicos das perspectivas “Cumprimento da Missão” e “Partes Interessadas” são monitorados por meio de indicadores denominados Resultados Institucionais. Estes resultados são estabelecidos para medir os efeitos da atuação do Sebrae no que se refere aos aspectos relevantes para o desenvolvimento dos pequenos negócios, em especial os atendidos pela instituição através dos seus projetos. Cabe ao Sebrae/NA a mensuração dos resultados institucionais e ao Sebrae/BA a manutenção de cadastros e o fornecimento dos registros. O desempenho obtido para esse grupo de indicadores é demonstrado no quadro a seguir. Como é possível observar, para os cinco resultados institucionais avaliados em 2015, apenas uma meta não foi atingida. De modo geral, como destacado na introdução, percebeu-se um avanço importante do Sebrae/BA em relação aos resultados institucionais no último exercício.

**Quadro XLVIII - Resultados Institucionais, Sebrae/BA, 2015**

Resultado Institucional	Meta 2015	Realizado	Última Avaliação	Escala
Taxa de Pequenos Negócios atendidos	25,5%	27,68%	2015	0 - 100%
Taxa de contribuição para abertura de Pequenos Negócios	23%	22,14%	2015	0 - 100%
Índice de competitividade dos Pequenos Negócios atendidos	27,3%	29,09%	2015	0 - 100%
Índice de efetividade do atendimento	8,27	8,08	2014	0 - 10
Índice de imagem junto aos Pequenos Negócios	8,2	8,27	2015	0 - 10
Índice de imagem junto à sociedade	8,5	8,85	2015	0 - 10
Índice de satisfação de clientes	8,37	8,6	2013	0 - 10
Índice de aplicabilidade de produtos e serviços	8,02	7,6	2013	0 - 10

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica (UGE) / Sebrae/NA

As metas mobilizadoras, por sua vez, 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 2015 todas as metas mobilizadoras foram alcançadas com êxito, conforme apresentado no quadro a seguir.

**Quadro XLIX - Metas Mobilizadoras, Sebrae/BA, 2015**

Resultado Institucional	Meta 2015	Realizado	% Realizado
Meta 1: Número de pequenos negócios atendidos	158.700	172.285	109%
Meta 2: Número de pequenos negócios atendidos com soluções específicas de inovação	15.870	23.125	146%
Meta 3: Número de microempreendedores individuais atendidos	95.000	100.593	106%
Meta 4: Número de Microempresas atendidas	56.500	63.480	112%
Meta 5: Número de Empresas de Pequeno Porte atendidas	7.200	8.212	114%

Meta 6: Número de municípios com a Lei Geral implementada	145	155	107%
Meta 7: Taxa de fidelização de pequenos negócios atendidos	55.545	73.816	133%

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica (UGE) / Sebrae/NA

As metas de atendimento se traduzem nos indicadores de esforços de representação da realidade e da dinâmica dos projetos. A realização desses atendimentos viabilizou o cumprimento das prioridades estratégicas a partir dos resultados demonstrados no quadro a seguir, de acordo com o instrumento de atendimento e indicador de desempenho. Como a execução das metas de atendimento ocorre principalmente dentro dos projetos setoriais/territoriais ao longo do ano é suscetível a mudanças como o cancelamento da Feira do Empreendedor (o que impactou em não realização de diversos atendimentos) e a realização do Movimento Compre do Pequeno Negócio, entre outros.

**Quadro L - Metas de Atendimento, Sebrae/BA, 2015**

<b>Instrumento</b>	<b>Indicador</b>	<b>Previsto</b>	<b>Realizado</b>	<b>% Realizado</b>
CONSULTORIA	Nº de horas	302.790	255.637	84%
CURSO	Nº de Cursos	1.512	1.404	93%
FEIRAS	Nº de feiras do SEBRAE	29	6	21%
	Nº de pequenos negócios expositores em feiras de terceiros	495	560	113%
	Nº de pequenos negócios expositores em feiras do SEBRAE	115	213	185%
MISSÃO E CARAVANA	Nº de Missões/Caravanas para eventos de Terceiros	84	85	101%
	Nº de missões/caravanas para eventos do SEBRAE	38	41	108%
	Nº de pequenos negócios para eventos de terceiros	921	931	101%
	Nº de pequenos negócios para eventos do SEBRAE	623	251	40%
	Nº de potenciais empresários para eventos de terceiros	147	128	87%
	Nº de potenciais empresários para eventos do SEBRAE	127	50	39%
OFICINA	Nº de Oficinas	1.917	2.086	109%
	Nº de Participantes	37.794	41.400	110%
ORIENTAÇÃO TÉCNICA	Nº de orientações	353.959	377.102	107%
PALESTRA	Nº de Palestras	1.264	1.264	100%
	Nº de Participantes	35.950	41.429	115%
RODADA	Nº de Pequenos negócios	165	215	130%
	Nº de Rodadas	15	7	47%

SEMINÁRIO	Nº de Participantes	23.709	23.359	99%
	Nº de Seminário	181	209	115%

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica (UGE) / Sebrae/NA

## **4. GOVERNANÇA**

### **4.1. Descrição das estruturas de governança**

A Estrutura de Governança do SEBRAE/BA está regulamentada em seu Estatuto Social e em Regimentos Internos aprovados mediante as seguintes Resoluções: CDE nº 14/2012 - Estatuto Social, CDE nº 004/2012 - Regimento Interno do SEBRAE/BA, CDE nº 035/2011 – Regimento Interno Conselho Deliberativo Estadual da Bahia, CDE nº 022/2011 – Regimento Interno do Conselho Fiscal.

A governança é composta pelas seguintes instâncias: a) Conselho Deliberativo Estadual (CDE) - O Conselho Deliberativo Estadual é o órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do SEBRAE/BA, sendo composto por 13 conselheiros titulares e respectivos suplentes, cujas atribuições estão dispostas no artigo 13º do Estatuto Social do Sebrae/BA; b) Conselho Fiscal (CF) - O Conselho Fiscal é o órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira, sendo composta por 03 conselheiros efetivos e respectivos suplentes eleitos pelo CDE, cujas atribuições estão dispostas no artigo 14º do Estatuto Social do SEBRAE/BA; c) Diretoria Executiva (DIREX) - é o órgão colegiado de natureza executiva, é responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE/BA e está composta em 2015 de um Diretor Superintendente, um Diretor Técnico e um Diretor de Atendimento.

Compete ao Diretor Superintendente, de acordo com o Art. 22 do Estatuto Social:

I. Cumprir e fazer cumprir o presente Estatuto, as políticas, diretrizes e prioridades emanadas do CDN e do CDE, as decisões de seus Presidentes, além das resoluções e decisões do CDN, as resoluções do CDE, da Diretoria Executiva do Sebrae e do próprio Sebrae/BA;

II. Convocar e presidir as reuniões da Diretoria Executiva;

III. Baixar os atos e as resoluções aprovadas pela Diretoria Executiva;

IV. Coordenar as ações operacionais desenvolvidas nas áreas de atuação setorial dos demais Diretores;

V. Decidir sobre a demissão e demais atos de movimentação de pessoal bem como processar as admissões nestes casos observando os artigos, 13, inciso XVI e 21, inciso IX do estatuto;

VI. Prover as funções de confiança previstas na estrutura operacional do Sebrae/BA, ressalvado o disposto nos incisos IX e X do art. 21 do Estatuto;

VII. Supervisionar e coordenar, em conjunto com os demais Diretores, a elaboração das propostas que devam ser submetidas ao CDE, em especial as previstas nos incisos VIII, X, XI, XVI e XVII do art. 13º do Estatuto;

VIII. Representar o Sebrae/BA, ativa ou passivamente, em juízo ou fora dele, ressalvados os casos em que o Estatuto exija a assinatura de outro Diretor;

IX. Assinar, em conjunto com outro Diretor, convênios, contratos, ajustes, cheques, títulos de crédito e quaisquer instrumentos que importem na realização de despesa, na captação de receita, na prestação de garantia ou na compra, alienação ou oneração de bens e direitos.

Parágrafo único: Excepcionalmente, com base em decisão colegiada da Diretoria Executiva, o Diretor Superintendente pode delegar suas atribuições a outros Diretores, sem prejuízo de sua responsabilidade.

Compete aos demais Diretores, de acordo com o Art. 23 do Estatuto Social:

- I. Cumprir e fazer cumprir o presente Estatuto, as políticas, diretrizes e prioridades emanadas do CDN e do CDE, as decisões de seus Presidentes, além das resoluções e decisões do CDN e do CDE, da Diretoria Executiva do Sebrae e do próprio Sebrae/BA, nos termos do art. 17 deste Estatuto;
- II. Participar das reuniões da Diretoria Executiva, podendo solicitar ao Diretor Superintendente que as convoque;
- III. Planejar, organizar, dirigir, coordenar, controlar e avaliar as ações das unidades funcionais sob sua supervisão;
- IV. Indicar ao Diretor Superintendente as pessoas que exercerão as funções de confiança das unidades funcionais sob sua supervisão;
- V. Submeter à apreciação da Diretoria Executiva o seu plano anual de trabalho e correspondente orçamento, bem como suas eventuais alterações;
- VI. Apresentar à Diretoria Executiva o relatório de acompanhamento semestral das unidades funcionais sob sua supervisão;
- VII. Acompanhar a execução físico-financeira do Orçamento Anual do Sebrae/BA;
- VIII. Assinar, em conjunto com o Diretor Superintendente, convênios, contratos, ajustes, cheques, títulos de crédito e demais instrumentos que importem na realização de despesas, na captação de receitas, na prestação de garantias ou na compra, alienação ou oneração de bens e direitos;
- IX. Substituir o Diretor Superintendente, nos casos de afastamento ou impedimento temporário, observado o disposto no art. 18, §2º, deste Estatuto.

Parágrafo único – Excepcionalmente, com base em decisão colegiada da Diretoria Executiva, o Diretor poderá delegar suas atribuições aos ocupantes de funções de confiança, sem prejuízo de sua responsabilidade.

O Sebrae/BA ainda dispõe de uma Unidade de Auditoria Interna (UAUD), cujo objetivo é o de prover o assessoramento para a efetiva e transparente aplicação dos recursos, tendo como referencial os normativos de controle interno e externo, sendo subordinada à Superintendência.

#### **4.2. Informações sobre dirigentes e colegiados**

O Conselho Deliberativo Estadual (CDE) é o órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do Sebrae/BA. É composto por 13 conselheiros titulares e respectivos suplentes, pessoas físicas capazes civilmente, representantes de cada um dos associados instituidores do Sebrae/BA que cumprem mandato de 04 anos, sem remuneração, permitida a recondução. Compete ao CDE eleger, dentre os conselheiros titulares, o seu Presidente o Diretor Superintendente, os demais Diretores do Sebrae/BA, e os membros titulares do Conselho Fiscal e respectivos suplentes, em reunião especialmente convocada para esse fim. Ademais, é papel aprovar a discriminação das áreas de atuação setorial dos membros da Diretoria Executiva e a remuneração dos membros desta. Além dos requisitos gerais, o CDE poderá exigir que os candidatos aos cargos da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal comprovem previamente sua experiência técnica e idoneidade moral, mediante a apresentação das informações, certidões e/ou documentos que especificar. A seguir é apresentado o quadro dos membros do conselho deliberativo.

**Quadro LI - Membros do Conselho Deliberativo Estadual em 2015**

<b>Nome</b>	<b>Cargo/Entidade</b>	<b>Função</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>
Antônio Ricardo	Federação das Indústrias do Estado da Bahia	Titular - CDE	31/10/2014	31/12/2015



Alvarez Alban	- FIEB			
Adelson Prata	Caixa Econômica Federal	Titular - CDE	31/08/2015	31/12/2015
Antonie Youssef tawil	Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas da Bahia - FCDL	Titular - CDE	06/01/2011	31/12/2015
Carlos de Souza Andrade	Federação do Comércio, Bens, Serviços e Turismo do Estado da Bahia - FECOMERCIO	Titular - CDE	30/06/2012	31/12/2015
Carlos Henrique Jorge Gantois	Instituto Euvaldo Lodi	Titular - CDE	28/04/2014	31/12/2015
<b>Nome</b>	<b>Cargo/Entidade</b>	<b>Função</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>
Clóves Lopes Cedraz	Federação das Associações Comerciais do Estado da Bahia - FACEB	Titular - CDE	06/01/2011	31/12/2015
Evandro Santos Nascimento	Conselho Deliberativo do SEBRAE Nacional	Titular - CDE	29/04/2013	31/12/2015
James Silva Santos Correia	Secretaria de Desenvolvimento Econômico – SDE	Titular - CDE	06/01/2011	25/05/2015
João Martins da Silva Júnior	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado da Bahia - FAEB	Titular - CDE	06/01/2011	31/12/2015
João Paulo Lima e Silva	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste - SUDENE	Titular - CDE	16/12/2015	31/12/2015
Jorge Antônio Bagdeve	Banco do Nordeste	Titular - CDE	29/10/2012	31/12/2015
Jorge Fontes Hereda	Secretaria de Desenvolvimento Econômico – SDE	Titular - CDE	13/07/2015	31/12/2015
José Márcio de Medeiros Maia	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste - SUDENE	Titular - CDE	25/08/2014	14/10/2015
Luiz Alves Pordeus Júnior	Banco do Brasil	Titular - CDE	30/09/2013	25/03/2015
Luiz Antonio de Souza	Caixa Econômica Federal	Titular - CDE	27/08/2012	27/07/2015
Marcelo Mendes Palhano	Banco do Brasil	Titular - CDE	30/03/2015	31/12/2015
Paulo Cesar Miguez de Oliveira	Universidade Federal da Bahia - UFBA	Titular - CDE	27/10/2014	31/12/2015
Afonso Antonio Marcondes	Unidade de Políticas Públicas do SEBRAE Nacional	Suplente - CDE	30/03/2015	31/12/2015
Emerson Wagner Sodré Pereira	Banco do Brasil	Suplente - CDE	22/11/2012	31/12/2015
Frutos Gonzales Dias Neto	Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas da Bahia - FCDL	Suplente - CDE	28/02/2011	31/12/2015
Henrique Jorge Tinoco de Aguiar	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste - SUDENE	Suplente - CDE	25/03/2013	14/10/2015
Humberto Miranda Oliveira	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado da Bahia - FAEB	Suplente - CDE	27/07/2015	31/12/2015
Josair Santos Bastos	Instituto Euvaldo Lodi	Suplente - CDE	28/04/2014	31/12/2015
José Mendes	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado da Bahia - FAEB	Suplente - CDE	06/01/2011	27/07/2015
Kelsor Goncalves Fernandes	Federação do Comércio, Bens, Serviços e Turismo do Estado da Bahia - FECOMERCIO	Suplente - CDE	12/01/2015	31/12/2015
Leandro Silva Araújo	Caixa Econômica Federal	Suplente - CDE	27/01/2011	31/12/2015
Luiz Gonzaga Alves de Souza	Secretaria de Desenvolvimento Econômico - SDE	Suplente - CDE	25/02/2013	18/09/2015
Marcos de Meirelles Fonseca	Federação das Associações Comerciais do Estado da Bahia - FACEB	Suplente - CDE	30/03/2015	31/12/2015
Marilda Cristina de	Banco do Nordeste	Suplente - CDE	09/11/2015	31/12/2015

Sousa Galindo				
Mirela Luiza	Conselho Deliberativo do SEBRAE Nacional	Suplente - CDE	29/04/2013	23/02/2015
Paulo Sérgio Rebouças Ferraro	Secretaria de Desenvolvimento Econômico - SDE	Suplente - CDE	28/09/2015	31/12/2015
Reginaldo Rossi	Federação das Indústrias do Estado da Bahia - FIEB	Suplente - CDE	19/12/2014	31/12/2015
Ricardo Andrade Bezerra Barros	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste - SUDENE	Suplente - CDE	09/11/2015	31/12/2015
Sergio Cavalcante Gomes	Federação das Associações Comerciais do Estado da Bahia - FACEB	Suplente - CDE	06/01/2011	23/02/2015
Tânia Fischer	Universidade Federal da Bahia - UFBA	Suplente - CDE	25/10/2010	31/12/2015
Yêda Maria Brito Gomes de Souza	Banco do Nordeste	Suplente - CDE	27/10/2014	30/09/2015

Fonte: Conselho Deliberativo Estadual (CDE)

O Conselho Fiscal (CF) é o órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira e compõe-se de 03 membros efetivos e 03 suplentes, eleitos pelo CDE, dentre as pessoas físicas capazes civilmente, diplomadas em curso de nível universitário, residentes no País, indicadas pelas entidades instituidoras do Sebrae/BA, para exercício de um mandato de 04 anos consecutivos, sem remuneração, permitida a recondução. Não podem participar do Conselho Fiscal empregados do Sebrae/BA, nem quem tenha assento em outros colegiados da entidade ou quem seja indicado pelo associado instituidor que detenha a Presidência do CDE ou que seja cônjuge dos seus dirigentes ou parente deste até o terceiro grau. Dentre outras ações, compete ao Conselho Fiscal eleger o seu Presidente, examinar e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras, prestações de contas anuais, balancetes de verificação ou realizar exames específicos. A seguir é apresentado o quadro dos membros do conselho fiscal.

**Quadro LII - Membros do Conselho Fiscal em 2015**

Nome	Cargo/Entidade	Função	Início	Fim
Ângela Góes Neiva	Secretaria de Desenvolvimento Econômico - SDE	Titular - CF	06/01/2011	02/09/2015
Armindo Gonzalez Miranda	Secretaria de Desenvolvimento Econômico - SDE	Titular - CF	02/09/2015	31/12/2015
Luiz Carlos Calmon de Almeida	Secretaria de Desenvolvimento Econômico - SDE	Suplente - CF	12/01/2015	02/09/2015
Manuela Cardoso Araujo	Secretaria de Desenvolvimento Econômico - SDE	Suplente - CF	02/09/2015	31/12/2015
Almir Mendes de Carvalho Neto	Instituto Euvaldo Lodi	Titular - CF	12/01/2015	31/12/2015
Sérgio Pedreira de Oliveira	Instituto Euvaldo Lodi	Suplente - CF	12/01/2015	31/12/2015
Mauro Ricardo de Freitas Souza	Federação das Associações Comerciais do Estado da Bahia - FACEB	Titular - CF	12/01/2015	31/12/2015
Carlos Antonio Borges Cohim Silva	Federação das Associações Comerciais do Estado da Bahia - FACEB	Suplente - CF	12/01/2015	31/12/2015

Fonte: Conselho Deliberativo Estadual (CDE)

A Diretoria Executiva (DIREX) é um órgão colegiado de natureza executiva e responsável pela gestão administrativa e técnica do Sebrae/BA. Compete à Diretoria Executiva, entre outros, cumprir e fazer cumprir o Plano Plurianual, as regras estabelecidas nas Diretrizes para Elaboração do Plano

Plurianual e do Orçamento Anual do Sistema Sebrae, promover a articulação interinstitucional, expedir e cumprir as respectivas normas internas de funcionamento e operação, executar o Orçamento do Sebrae/BA, 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/BA, submetendo a matéria ao CDE. A DIREX é composta por um Diretor Superintendente e por outros 2 Diretores, eleitos pelo CDE para um mandato de quatro anos consecutivos. O Regimento Interno do Sebrae/BA define as áreas sujeitas à coordenação e supervisão do Diretor Superintendente e dos demais Diretores.

**Quadro LIII – Dirigentes do Sebrae/BA**

Nome	Função	Posse
Adhvan Novais Furtado	Diretor Superintendente	05/01/2015
Lauro Alberto Chaves Ramos	Diretor Técnico	06/01/2011
Franklin Santana Santos	Diretor de Atendimento	05/01/2015

Fonte: Conselho Deliberativo Estadual (CDE)

#### **4.3. Atuação da unidade de auditoria interna**

A Unidade de Auditoria Interna encontra-se subordinada hierarquicamente ao Diretor Superintendente, conforme Organograma da Entidade.

A escolha do Gerente da Unidade de Auditoria Interna ocorre através de decisão do Diretor Superintendente, no uso de suas atribuições, de acordo com o art. 22, inciso VI, do Estatuto Social, observado o disposto nos incisos IX e X do Art. 21.

A Auditoria Interna do SEBRAE/BA atua em trabalhos de consultoria, orientando as áreas para as dúvidas porventura existentes, além de atender às demandas da DIREX. A sua estrutura atualmente envolve um gerente de Auditoria, um gerente Adjunto, três analistas e uma estagiária.

Durante o ano de 2015, a Auditoria Interna efetuou trabalhos de conformidade com o foco específico voltado à conformidade nas dez Unidades Regionais, atuando, também no atendimento de demandas oriundas das demais Unidades, assim como da Diretoria Executiva.

Os trabalhos nas Unidades Regionais são realizados através de visitas in loco para verificação de processos administrativos e financeiros, e, concomitantemente, a projetos operacionais para a verificação da satisfação do público alvo e das instituições parceiras do SEBRAE/BA.

Após as visitas, são elaborados os respectivos relatórios pela Unidade de Auditoria Interna, encaminhados para as Unidades que elaboram o Plano de Ação.

Após recebimento do Plano de Ação das Unidades, executa-se o sistema de monitoramento existente na auditoria interna, que é realizado periodicamente através de follow-ups dos relatórios de risco e

conformidade, elaborados e encaminhados às diversas unidades, as quais comprovam as providências tomadas, através das evidências enviadas.

Faz-se necessário registrar que além das atribuições acima, fazem parte do escopo de trabalho da unidade de Auditoria Interna, o acompanhamento e a implementação das recomendações e decisões expedidas pelos Órgãos de Controle Interno e Externos.

#### 4.4. Atividades de correção e apuração de ilícitos administrativos

No quadro LIV, a seguir, estão relacionadas as atividades de correção e apuração de ilícitos administrativos, acompanhadas pela Secretaria Geral.

**Quadro LIV - Atividades de correção e apuração de ilícitos administrativos**

<b>Processo</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>Decisão Final - DIREX</b>
Processo Administrativo nº 01/2015	Apuração de responsabilidades por ocorrência de irregularidade de ato administrativo no recolhimento em atraso da contribuição previdenciária do mês de maio/2015 e que resultou no pagamento de multa pelo Sebrae/BA.	1) Envio de comunicação interna aos coordenadores de Gestão de Pessoas e Finanças solicitando maior atenção no recolhimento de tributos; 2) Solicitar ao Banco do Brasil o ressarcimento dos encargos pagos pelo não processamento do pagamento na data enviada pelo Sebrae ao Banco; 3) Revisão de processos de pagamento.
<b>Processo</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>Decisão Final - DIREX</b>
Processo Administrativo nº 02/2015	Apuração de responsabilidades pela participação da Unidade Regional Irecê – UR 08 em evento sem a aprovação de patrocínio pela Diretoria Executiva.	1) Pagamento, a título de indenização, do valor de R\$ 15.000,00 aos organizadores do evento - Associação de Pecuaristas da Região de Irecê; 2) Medidas administrativas no âmbito da Gerência Regional Irecê
Processo Administrativo nº 03/2015	Apuração de responsabilidades pelo pagamento indevido à empresa Maxprint Comércio e Serviços Ltda – ME por serviços não prestados, descumprindo as cláusulas contratuais.	1) Aplicação de advertência verbal às colaboradoras gestoras do contrato; 2) Revisão da Instrução Normativa que disciplina a gestão de contratos e convênios; 3) Cobrança judicial à empresa Maxprint Comércio e Serviços Ltda para recebimento dos valores pagos indevidamente.
Processo Administrativo nº 04/2015	Apuração de responsabilidades pelo não recolhimento de tributos sobre notas fiscais de prestação de serviços no âmbito da UR Vitória da Conquista, no período de 24/5/2014 a 16/6/2015.	1) Advertência ao técnico responsável pelo suporte operacional da Unidade Regional Vitória da Conquista; 2) Atribuição do ônus financeiro aos Gerentes envolvidos na seguinte proporcionalidade: 50% - Gerente da CFIN e os outros 50% rateado entre os Gerentes da Unidade Regional Vitória da Conquista que ocuparam o cargo no período; 3) Apoio aos Gerentes no acionamento do Seguro; 4) Restituição à empresa COOPWORK do valor da multa que já paga.
Processo Administrativo nº 05/2015	Apuração de responsabilidades de custos adicionais assumidos pelo Sebrae/BA, decorrentes da revisão dos trabalhos apresentados pela consultoria contratada para realizar o Censo Empresarial do município de Luís Eduardo Magalhães, devido a sua má qualidade.	1) Assinatura de Termo de Compromissos com a empresa Teles Consultoria permitindo o encontro de contas; 2) Advertência por escrito à colaboradora gestora do contrato pela falha na gestão do Contrato da empresa Teles Consultoria, contratada para realização do Censo Empresarial das cidades de Luiz Eduardo Magalhães e Bom Jesus da Lapa; 3) Descredenciamento da empresa Teles Consultoria.

Processo Administrativo nº 06/2015	Apuração de responsabilidades pela inexecução plena do Convênio nº 007/2013, firmado entre o Sebrae/BA e a SAEB – Secretaria de Administração do Estado da Bahia.	O relatório final da comissão de processo administrativo concluiu que não houve prejuízo ao Sebrae, considerando que as ações custeadas com os recursos glosados pela SAEB integram o pool de ferramentas utilizadas pelo Sebrae no atendimento ao seu público-alvo. Como o colaborador responsável pelas ações já não integra o quadro da instituição, não foram possíveis medidas corretivas, mas foi iniciado o processo de Revisão da IN 41 - Parcerias e Convênios.
Processo Administrativo nº 07/2015	Apuração de responsabilidades pelo descumprimento dos procedimentos de avaliação técnica da solicitação de patrocínio do Sindicato Rural de Ipiaú, para o evento EXPOIPIAÚ, realizado no período de 23 a 27 de setembro de 2015.	O relatório final da comissão de processo administrativo concluiu que não houve prejuízo ao Sebrae, considerando que o projeto foi apresentado de forma incorreta, não chegando a ser aprovado, não havendo, portanto, qualquer compromisso do Sebrae com apoio ao evento.

Fonte: Secretaria Geral (SEGER)

#### 4.5. Gestão de Riscos e Controles Internos

Encontrava-se previsto a realização de Auditoria de Riscos para o ano de 2015 nos processos Fiscais e Tributários, Atendimento ao Mercado e Cliente e Desenvolvimento e Administração de Soluções e Canais de Atendimento. Esta auditoria foi Implementada junto ao Sebrae Nacional desde 2011, pela KPMG conforme já descrito em relatórios anteriores. A Auditoria de riscos adota uma sistemática de cunho mais preventivo, diferentemente dos trabalhos tradicionais de auditoria que atuam de maneira corretiva, após a detecção das inconformidades.

Em 2015, foi elaborado Termo de Referência e realização de processo licitatório para contratação de empresa de Auditoria Independente para conclusão dos trabalhos com foco em Auditoria de Riscos para os processos citados no parágrafo anterior. No entanto, o processo licitatório foi cancelado devido a participação de empresas que não comprovaram efetivamente a capacidade técnica suficiente para realização dos serviços necessários, constantes no referido Termo. Dessa forma, transferiu-se para o exercício de 2016 a abertura de um novo processo licitatório.

A continuidade da realização dos processos internos de auditoria com o foco em riscos visavam orientar os colaboradores quanto às exigências relacionadas à gestão de pessoas, administração fiscal-tributária, gestão patrimonial e outras exigências típicas dos organismos de controle, objetivando concluir o ciclo iniciado em 2011 que se encontra pendente. Além dos processos listados no item anterior, o processo da Unidade Jurídica se iniciou em dezembro de 2015 e segue até abril de 2016 que está sendo implementado pela Auditoria Interna.

A Auditoria Interna vem atuando, também, como a segunda linha de defesa (Controle Interno), face a não existência de Unidade específica para atuação, realizando atividades com vistas a assegurar a conformidade nos atos de gestão respaldados nas Instruções Normativas vigentes no SEBRAE/BA.

#### 4.6. Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados

Conforme disposto no 4º parágrafo, Artigo 12, Capítulo II, Título III do Estatuto do Sebrae/BA, os conselheiros titulares e respectivos suplentes do CDE são indicados pelos associados instituidores, a quem representam, e cumprem mandato de 04 anos, sem remuneração, permitida a recondução.

Conforme disposto no 1º parágrafo, Artigo 14, Capítulo III, Título III do Estatuto do Sebrae/BA, o Conselho Fiscal compõe-se de 03 membros efetivos e 03 suplentes, eleitos pelo CDE dentre as pessoas físicas capazes civilmente, diplomadas em curso de nível universitário, residentes no País, indicadas pelas entidades instituidoras do Sebrae/BA, para exercício de um mandato de quatro anos consecutivos, sem remuneração, permitida a recondução.

Conforme disposto no item V, Artigo 13, Capítulo II, Título III do Estatuto do Sebrae/BA, compete ao CDE, sem prejuízo de outras atribuições previstas neste Estatuto e nos Regimentos Internos do Sebrae/BA, fixar a remuneração dos membros da Diretoria Executiva, que levará em conta a realidade regional e que não poderá exceder à paga pelo Sebrae. A seguir é apresentado o quadro com a remuneração dos dirigentes.

**Quadro LV – Remuneração dos Dirigentes do Sebrae/BA**

<b>Descrição</b>	<b>Remuneração a partir de fev/15</b>
Diretor Técnico	R\$ 25.145,00
Diretor de Atendimento	R\$ 25.145,00
Diretor Superintendente	R\$ 27.659,50

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP)

#### **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 da Concorrência (processo licitatório) 10/2011. O contrato, firmado sob o número 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 aditivo vigente ao contrato, 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

Nesse item, são apresentadas as ações que visam garantir que a principal parte interessada na atuação efetiva do Sebrae/BA, a sociedade, está tendo acesso aos canais de comunicação da instituição e está apta a receber as informações que permitam acompanhar e avaliar o funcionamento da organização. Além dos canais de acesso, são apresentadas informações sobre o grau de satisfação dos usuários dos serviços do Sebrae/BA e os mecanismos que garantem a ação institucional transparente.

### 5.1. Canais de acesso do cidadão

O relatório de Auto Avaliação Assistida do Programa Sebrae de Excelência na Gestão elaborado em 2014 pela Fundação Nacional da Qualidade sugeriu como ponto de melhoria a integração dos canais de comunicação para recebimento de manifestações classificadas como elogios, sugestões, críticas, reclamações e denúncias, os quais, até aquele ano, estavam sob a responsabilidade da Unidade de Atendimento e a Ouvidoria.

A partir de 2015 foram definidos os canais mostrados na figura XX abaixo para atender ao cidadão. Para atender ao público interno foram incluídos os canais de email, telefone e a criação de site para a Ouvidoria na Intranet.

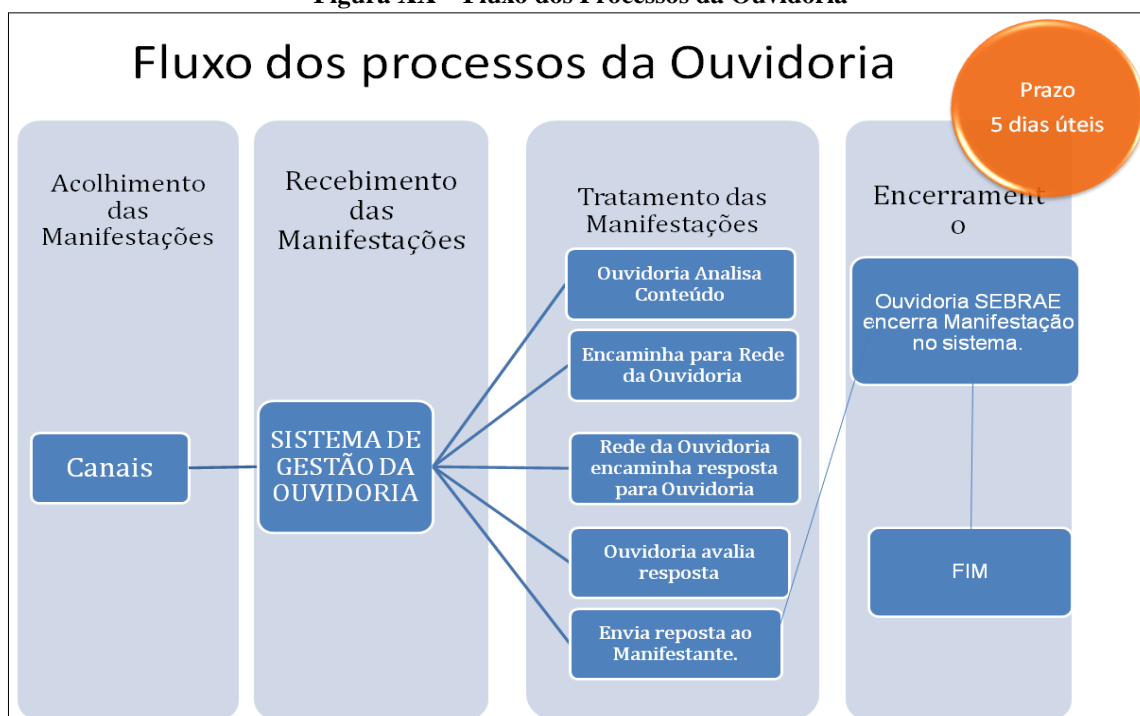
**Figura XIX – Canais de Comunicação com a Ouvidoria**



Fonte: Documentos da Ouvidoria, SEBRAE, Agosto/15

O fluxo de atendimento das manifestações típicas de Ouvidoria (elogios, sugestões, críticas, reclamações e denúncias) são vistos na figura XXI a seguir. Foram desenhados, ainda, processos de atendimento para cada canal.

**Figura XX – Fluxo dos Processos da Ouvidoria**



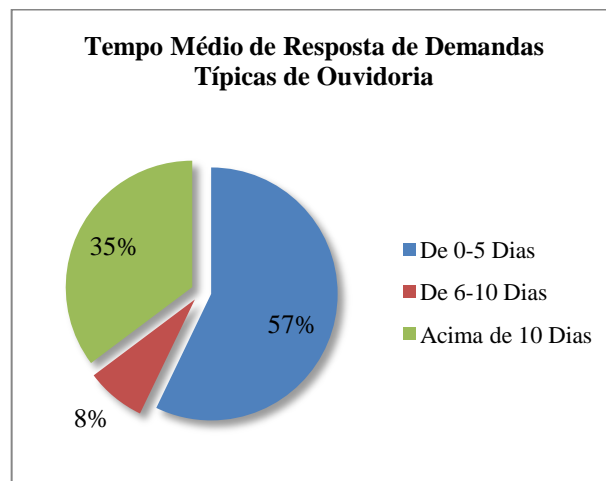
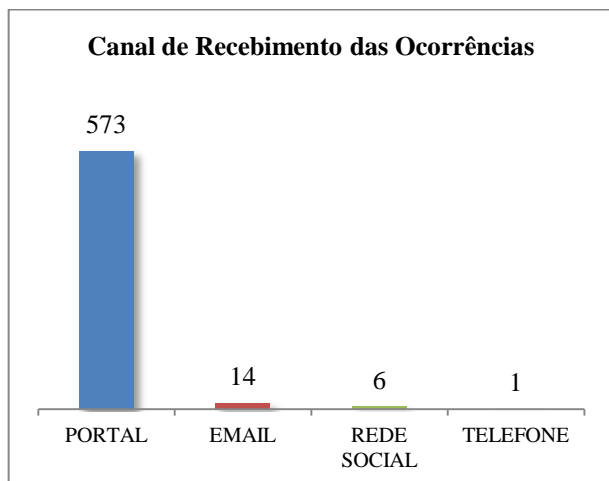
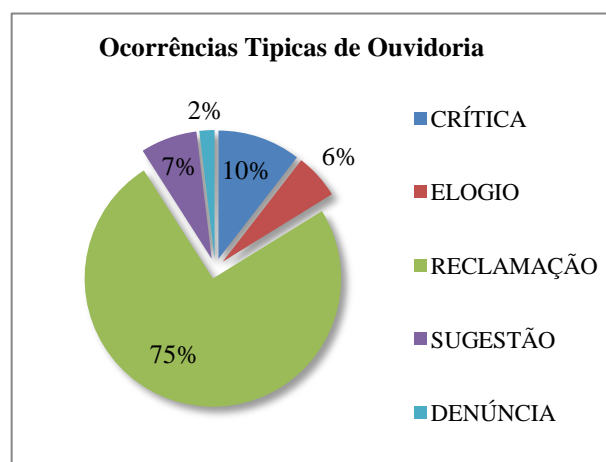
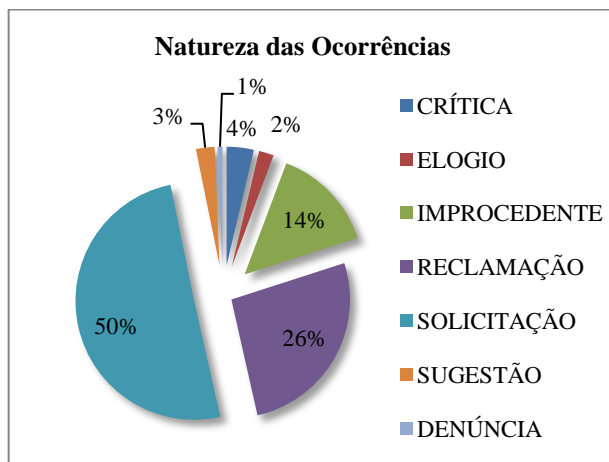
Fonte: Documentos da Ouvidoria, SEBRAE, Agosto/15

A Ouvidoria do SEBRAE atua como canal de comunicação permanente com os clientes e demais partes interessadas recebendo elogios, sugestões, críticas, reclamações e denúncias. Estas manifestações são consideradas ocorrências típicas de ouvidoria.

Em 2015, foram recebidas e tratadas pela Ouvidoria 594 manifestações classificadas segundo sua natureza. Dentre essas manifestações, 302 foram classificadas como demandas típicas de Ouvidoria. O Portal Sebrae foi o canal mais utilizado pelos clientes em 2015. Neste mesmo ano, 100% das manifestações recebidas foram resolvidas e o tempo médio de resposta para o cliente foi de 11 dias, segundo o indicador de Tempo Médio de Resposta, adotado pelo Sebrae como medidor da agilidade na resposta ao cliente, sendo que 65% das respostas enviadas aos clientes ocorreram dentro do prazo de até 10 dias. Os resultados são apresentados no Gráfico V.

**Gráfico V – Informações do Sistema de Gestão da Ouvidoria, Sebrae/BA, 2015**





Fonte: Sistema de Gestão da Ouvidoria, SEBRAE, Janeiro/16

Um dos objetivos da Ouvidoria é contribuir para a melhoria contínua dos processos internos, a partir das informações oriundas das manifestações dos clientes. Nesse sentido, foi incluído no fluxo do macroprocesso da Ouvidoria como deverão ser tratadas as ocorrências recorrentes recebidas pela Ouvidoria.

O processo prevê, ainda, a análise dos relatos feitos pelos clientes através das manifestações recebidas e a indicação de sugestões de encaminhamento por parte da Ouvidoria. As sugestões serão levadas ao conhecimento de cada Diretoria e respectivas áreas envolvidas com o processo em questão para que possam ser analisadas e avaliadas, contribuindo para as melhorias de cada processo, juntamente com a Unidade de Gestão Estratégica.

## 5.2. Carta de Serviços ao Cidadão

A Carta de Serviços ao Cidadão foi instituída pelo Decreto 6.932/2009 e tem por objetivo informar o cidadão dos serviços prestados pelos 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 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto 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 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto 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**

O Sebrae possui um portal de transparência no site <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Orcamento> onde mantém disponíveis os dados sobre as atividades desenvolvidas, para que a sociedade possa saber onde e como foram aplicados os recursos geridos pela instituição.

## 6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

Nesse item são apresentadas informações relativas à origem e destinação dos recursos financeiros, bem como informações contábeis referentes ao exercício de 2015.

### 6.1. Desempenho financeiro no exercício

Como pode ser visto no quadro LVI, a seguir, houve uma variação percentual positiva de 32% das disponibilidades, em relação a 2014, a qual deve-se, sobretudo, ao aumento dos recebimentos através dos repasses de recursos oriundos da contribuição social (Contribuição Social Ordinária – CSO; e Contribuição Social do Sebrae/NA – CSN).

**Quadro LVI – Das disponibilidades (valores em mil)**

Item	2015	2014	Variação (%)
Caixa e Bancos	774	773	0%
Aplicações Financeiras	44.637	33.559	33%
<b>Total</b>	<b>45.411</b>	<b>34.332</b>	<b>32%</b>

Fonte: Coordenação de Finanças

O total de Outros Ativos Circulantes teve uma variação percentual positiva de 4% em comparação com 2014. Contribuiu significativamente com esse aumento os Valores a Receber, Adiantamentos concedidos e Transações com convênios a executar.

**Quadro LVII – Outros Ativos Circulantes (valores em mil)**

Item	2015	2014	Variação (%)
Valores a receber	926	749	24%
Numerários vinculados a convênios e programas	940	1.721	-45%
Créditos com o Sistema SEBRAE	193	9	1950%
Adiantamentos concedidos	826	677	22%
Outros Créditos	232	139	67%
Transações com Convênios a Executar	1.399	1.030	36%
<b>Total</b>	<b>4.516</b>	<b>4.325</b>	<b>4%</b>

Fonte: Coordenação de Finanças

O Ativo não Circulante não teve variação significativa em relação ao exercício de 2014, conforme quadro a seguir.

**Quadro LVIII – Ativo não circulante (valores em mil)**

Item	2015	2014	Variação (%)
Depósitos judiciais	1.819	1.605	13%

Imobilizado	16.049	16.298	-2%
Fundo Mutuo de Investimento - Rio Bravo	1	53	-98%
<b>Total</b>	<b>17.869</b>	<b>17.956</b>	<b>0%</b>

Fonte: Coordenação de Finanças

O Passivo Circulante apresentou uma variação positiva de 7,51% em relação a 2014. Contribuíram significativamente para a variação, Benefícios a empregados e outras obrigações, Obrigações com convênios, além das obrigações fiscais, como pode ser visto a seguir.

**Quadro LIX – Passivo circulante (valores em mil)**

Item	2015	2014	Variação (%)
Benefícios a empregados e outras obrigações	1.231	935	31,66%
Obrigações com convênios e contratos	785	631	24,41%
Fornecedores	9.873	8.982	9,92%
Obrigações fiscais a pagar	1.199	887	35,17%
Provisões sobre folha de pagamento	5.876	5.031	16,80%
Obrigações com o Sistema SEBRAE	6.066	6.842	-11,34%
Outras obrigações a pagar	1.098	994	10,46%
<b>Total</b>	<b>26.128</b>	<b>24.302</b>	<b>7,51%</b>

Fonte: Coordenação de Finanças

A variação positiva no Passivo não Circulante de 72% deve-se a atualização das provisões para contingências trabalhistas (65% sobre 2014) e a aquisição de licença de software Microsoft pelo Sebrae/NA, no valor de R\$ 398 mil, para pagamento em 24 parcelas, sendo contabilizado R\$ 141 mil no passivo não circulante (100% sobre 2014) e a diferença no passivo circulante (R\$ 257 mil).

**Quadro LX – Passivo não circulante (valores em mil)**

Item	2015	2014	Variação (%)
Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	3.521,00	2.132,00	65%
Obrigações com o Sistema SEBRAE	141,00	-	100%
<b>Total</b>	<b>3.662,00</b>	<b>2.132,00</b>	<b>72%</b>

Fonte: Coordenação de Finanças

## 6.2. Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos

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. O custo inclui gastos que são diretamente atribuíveis à aquisição de um ativo e o passivo correspondente, quando aplicável, é reconhecido como provisões

no passivo. Terrenos, edifícios e veículos em uso foram mensurados ao valor justo quando da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27 (custo atribuído).

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

Depreciação: Itens do ativo imobilizado são depreciados pelo método linear no resultado do exercício baseado na vida útil econômica estimada dos bens. Terrenos não são depreciados. A depreciação se inicia a partir da data em que os bens 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 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 são as seguintes: edifícios de propriedade plena (50 anos), máquinas e equipamentos (10 anos), utensílios e acessórios (10 anos), equipamentos de informática (10 anos), veículos (5 anos) e instalações (10 anos).

Perda por redução ao valor recuperável de ativos não financeiros (Impairment): Os ativos não financeiros, incluindo o ativo imobilizado e o intangível, são revistos para se identificar perdas não recuperáveis sempre que eventos ou alterações nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Quando aplicável, a perda é reconhecida pelo montante em que o valor contábil do ativo ultrapassa seu valor recuperável, que é o maior entre o preço líquido de venda e o valor em uso de um ativo.

Provisões: As provisões são reconhecidas apenas quando existe uma obrigação presente (legal ou implícita) resultante de evento passado, seja provável que para a solução dessa obrigação ocorra uma saída de recursos e o montante da obrigação passa a ser razoavelmente estimado. As provisões são constituídas, revistas e ajustadas de modo a refletir a melhor estimativa nas datas das demonstrações e mensuradas pelo valor presente dos gastos necessários para liquidar uma obrigação, a qual deve refletir as avaliações atuais de mercado do valor temporal do dinheiro e dos riscos específicos da obrigação. O aumento da obrigação em decorrência da passagem do tempo é reconhecido como despesa financeira. O reconhecimento, a mensuração e a divulgação das provisões, contingências ativas e contingências passivas são efetuados, de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento Técnico CPC 25 e consideram as premissas definidas pela Administração da Entidade e seus assessores jurídicos.

### **6.3. Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade**

O SEBRAE 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/NA desenvolveu regras próprias, definidas na seção 17 da

Instrução Normativa de Execução Orçamentária e Financeira IN/37, como opção para utilização pelos Sebrae/UF e Unidades do Sebrae/NA.

#### **6.4. Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 6.404/76 e notas explicativas**

As demonstrações contábeis exigidas pela Lei 6.404/76 e notas explicativas estão presentes no Anexo II deste Relatório.

## **7. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO**

### **7.1. Gestão de pessoas**

A Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP), em alinhamento com os princípios que norteiam o Sistema de Gestão de Pessoas – SGP 7.0 no que tange ao fortalecimento do capital intelectual fundamentou as suas ações de desenvolvimento e crescimento no conceito de competências, incentivo do aprendizado contínuo e autodesenvolvimento permanente do empregado, visando o alcance dos objetivos estratégicos institucionais, o desempenho de excelência e atendimento qualificado dos clientes. As principais atividades/capacitações realizadas pela CGP em 2015 foram:

Universidade Corporativa Sebrae: em 2015 a UCSEBRAE (Universidade Corporativa Sebrae) obteve 281 participações de empregados e 272 participações de estagiários do Sebrae Bahia nos cursos online oferecidos; 12 colaboradores participaram do curso de inglês online da EF School. Além disso, um Gerente finalizou o Programa Internacional de Desenvolvimento de Lideranças do Sistema SEBRAE nas suas quatro etapas, incluindo a elaboração de artigo. Houve, ainda, a participação de 06 colaboradores do SEBRAE/BA nos Programas Acadêmicos de Pós Graduação (Especialistas em Gestão de Pequenos Negócios); Marketing, Comunicação Integrada e Técnicas de Negociação e; Programa Internacional para Dirigentes do Sistema Sebrae.

Eventos In Company: são capacitações oferecidas pelo SEBRAE-BA para os colaboradores, de acordo com o levantamento anual das necessidades de treinamento feita pela CGP. Foram realizadas 46 turmas de capacitação, totalizando 9432 horas e um crescimento de 43% em relação ao ano anterior, contemplando 2468 participações, representando um crescimento de 113% em relação ao ano de 2014.

Destaques devem ser dados à realização de 02 capacitações em Gestão de Projetos, nos módulos básico e avançado, em parceria com a PMI-Ba e FGV, respectivamente, à capacitação em Gestão do Tempo, à Rodada de Soluções, realizada em parceria com a UEE e a UAIN, certificando 23 colaboradores do atendimento nas soluções ofertadas pelo SEBRAE-Ba, além de 02 turmas do Workshop Talento e Sucesso (DISC) e da reciclagem e formação de novos colaboradores para atuarem na brigada de incêndio.

Programa de Aprimoramento de Lideranças: reconhecendo a importância de um investimento direcionado para profissionais do SEBRAE/BA que assumem o papel de líderes, a CGP deu continuidade e finalizou o programa de desenvolvimento de lideranças, referenciando o processo de Coaching como uma tendência mundial de ampliação de resultados dentro das organizações, tendo realizado neste ano o último Workshop e concluído as sessões de coaching, totalizando 32 gestores atendidos, sendo que 26 deles estão atuando na Instituição. Em 2015 foi realizado o II Workshop de Aprimoramento de Lideranças, voltado para os Gerentes e Coordenadores Adjuntos.

Programas Acadêmicos: objetiva formar colaboradores com capacidade investigativa e de pesquisa direcionadas para o objetivo da organização. Em 2015, foi finalizado o curso de mestrado

Profissional Interdisciplinar em Gestão do Desenvolvimento Territorial, em parceria com a Universidade Federal da Bahia-UFBA, tendo sido realizadas as últimas defesas das dissertações. 14 participantes concluíram dentre o total de 16 inscritos.

Eventos de Mercado: treinamentos formatados e disponibilizados por Empresas do ramo de capacitação, abertos ao público geral. Geralmente são capacitações especializadas para áreas específicas e a inscrição dos colaboradores é realizada pela CGP. Em 2015, 138 colaboradores participaram de 55 eventos de mercado, representando um crescimento de 66% nas participações em relação ao ano de 2014, nas áreas de economia criativa, concessão de crédito, auditoria, informática, gestão tributária, gestão de projetos, gestão do conhecimento, dentre outras.

Programa de Incentivo Financeiro à Educação: 39 colaboradores participaram do programa, sendo: 10 colaboradores em cursos de Graduação; 27 colaboradores em cursos de Pós-Graduação; 1 colaborador em curso de Mestrado; 1 colaborador em cursos de Idiomas (inglês).

Programa de Formação e Desenvolvimento de *Trainees*: é uma ferramenta de provimento de vagas para o espaço ocupacional de Analista I e tem como objetivo alocar nas unidades organizacionais do SEBRAE/BA profissionais com perfil generalista e com diferencial significativo de competências técnicas e comportamentais, aptos para atuarem nos programas, projetos, atividades e processos, gerando contribuições à organização no alcance de novos patamares de excelência. Em 2015, foram selecionados 30 candidatos, sendo que 29 permanecem no programa. O programa de capacitação foi estruturado pela CGP e UCSEBRAE utilizando como estratégia de aprendizagem oficinas, palestras e rodízio (treinamento em serviço) nas unidades internas do Sebrae Sede e nas regionais. As capacitações presenciais ocorreram no período de 15/07 a 13/08/15, com foco na chegada/integração dos trainees ao ambiente organizacional, como também no início da jornada/desenvolvimento das habilidades de comunicação, negociação, análise e síntese e, atitudes de relacionamento interpessoal, flexibilidade, criatividade, comprometimento e pró-atividade. Foram 450 horas de capacitação realizadas na primeira etapa sendo 198 horas de Atividades presenciais (Oficinas, palestras, talk show) e 252 horas de treinamento em serviço (primeiro rodízio).

#### **7.1.1. Estrutura de pessoal do Sebrae/BA**

O quadro LXI, a seguir, apresenta a força do trabalho, segundo tipologia que diferencia os cargos por vínculo do contrato e indicação da diretoria, apontando ainda, empregados afastados e menores aprendizes. Já no quadro seguinte, a força de trabalho nas diferentes tipologias é enquadrada segundo a área de atuação (meio e fim).

**Quadro LXI – Força de Trabalho**

<b>Tipologia dos Cargos</b>	<b>Ingressos no Exercício</b>	<b>Continuados no Exercício</b>	<b>Egressos no Exercício</b>	<b>Total em dez/2015</b>
Nº de empregados contratados por tempo indeterminado	19	274	41	252
Nº de empregados indicados sem contabilizar os diretores (contrato por tempo indeterminado)	18	14	7	25
Nº de empregados contratados por tempo indeterminado - afastados acima de 15 dias em 2015 – por doença	0	2	0	2



Tipologia dos Cargos	Ingressos no Exercício	Continuados no Exercício	Egressos no Exercício	Total em dez/2015
Nº de empregados contratados por tempo indeterminado - afastados acima de 1 ano – por doença	0	10	0	10
Nº de empregados contratados por tempo indeterminado - afastados acima de 15 dias em 2015 – por licença maternidade	0	8	0	8
Nº de empregados contratados por tempo indeterminado- afastados acima de 15 dias em 2015 – (licença sem vencimentos)	0	2	0	2
Nº de empregados contratados por tempo indeterminado – a disposição de terceiros com ressarcimento	0	2	0	2
Nº de empregados contratados por tempo determinado	30	0	1	29
Nº de menores aprendizes	2	4	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>316</b>	<b>52</b>	<b>333</b>

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas

**Quadro LXII – Distribuição da Lotação Efetiva**

Tipologias dos Cargos	Área Meio	Área Fim
Nº de empregados contratados por tempo indeterminado	65	187
Nº de empregados indicados sem contabilizar os diretores (contrato por tempo indeterminado)	13	12
Nº de empregados contratados por tempo indeterminado - afastados acima de 15 dias em 2015 – por doença	2	-
Nº de empregados contratados por tempo indeterminado - afastados acima de 1 ano – por doença	4	6
Nº de empregados contratados por tempo indeterminado - afastados acima de 15 dias em 2015 – por licença maternidade	4	4
Nº de empregados contratados por tempo indeterminado- afastados acima de 15 dias em 2015 – (licença sem vencimentos)	1	1
Nº de empregados contratados por tempo indeterminado – a disposição de terceiros com ressarcimento	1	1
Nº de empregados contratados por tempo determinado	-	29
Nº de menores aprendizes	3	-
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>240</b>

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas

Os dois próximos quadros detalham a estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas e apresentam o enquadramento da mão-de-obra segundo faixa etária, função e escolaridade.

**Quadro LXIII – Detalhamento da estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas**

Cargos em Comissão/Gratificação	Ingressos no Exercício	Continuados no Exercício	Egressos no Exercício	Total em dez/2015
Nº de empregados contratados por tempo indeterminado	0	54	2	52
Nº de empregados indicados sem contabilizar o diretores (contrato por tempo indeterminado)	18	14	7	25

Nº de empregados contratados por tempo determinado	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>68</b>	<b>9</b>	<b>77</b>

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas

**Quadro LXIV – Enquadramento da Força de Trabalho**

Indicador		Quantidade
Idade	Menos de 21 anos	3
	De 22 a 30 anos	45
	De 31 a 40 anos	123
	De 41 a 50 anos	93
	De 51 a 60 anos	60
	De 61 a 70 anos	8
	De 71 a 80	1
Tipo	Quantidade de analistas	291
	Percentual de analistas	87,4%
	Quantidade de assistentes	39
	Percentual de assistentes	11,7%
	Quantidade de Jovens Aprendizizes	3
	*Percentual de Jovens Aprendizizes	0,9%
Escolaridade	Nº empregados com 1º grau incompleto	2
	Nº empregados com 1º grau completo	4
	Nº empregados com ensino médio	18
	Nº empregados com graduação	159
	Nº empregados com pós graduação	125
	Nº empregados com mestrado	23
	Nº empregados com doutorado	2
Aposentadoria	Nº de aposentáveis por idade	2
	Nº de aposentáveis por tempo de serviço	6

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas

**Quadro LXV – Indicadores Gerenciais de Recursos Humanos**

Indicador	Definição	Resultado
Nº de inativos ou empregados aposentados por invalidez	Inativos ou aposentados por invalidez. No Sebrae não se aplica a figura de pensionista.	5

Turn Over	O cálculo do índice de rotatividade de pessoal (turnover) é baseado no volume de todas as admissões e demissões de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis no Sebrae, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais.	18,84%
Absenteísmo	Absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os funcionários se encontram ausentes do trabalho, por motivo de faltas e que são abonadas.	326 dias
Eficácia na seleção	Cálculo do percentual de colaboradores que permanecem no Sebrae após o 1º ano de contrato. A proporção é calculada em relação à todos os admitidos no ano analisado, independentemente do tipo de contrato.	80%

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas

Finalmente, os dois quadros seguintes trazem informações sobre quantitativo e despesas com estagiários e os contratos de prestação de serviços.

**Quadro LXVI – Quantitativo de contratos de estágio vigentes por trimestre e escolaridade e despesa total**

Item	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	Despesa Total
<b>Nível Superior</b>	<b>164</b>	<b>180</b>	<b>179</b>	<b>157</b>	R\$ 2.213.319
Área Fim	117	128	124	112	
Área Meio	47	52	55	45	
<b>Nível Médio</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	
Área Fim	3	2	2	2	
Área Meio	3	2	2	2	
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>184</b>	<b>183</b>	<b>161</b>	

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas

**Quadro LXVII – Contratos de prestação de serviços**

Ano do Contrato	Objeto	Empresa Contratada (CNPJ)	Período Contratual		Nível de escolaridade mínimo exigido dos trabalhadores contratados
			Início	Fim	
2014	Prestação de serviço de recrutamento, pré-seleção, encaminhamento e acompanhamento de estudantes do ensino médio e superior para o exercício de atividades de estágio nas dependências do Sebrae/BA, visando o aperfeiçoamento profissional, de acordo com a lei 11.788/08.	IEL Instituto Euvaldo Lodi  CNPJ: 15.244.114/0001-54	2014	2016	Estudantes do ensino médio e superior.

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas

### 7.1.2. Demonstrativo das despesas com pessoal

As despesas com pessoal discriminadas em salários e gratificação, benefícios e encargos trabalhistas são apresentadas a seguir.

**Quadro LXVIII – Custos associados à manutenção de Recursos Humanos**

<b>Item</b>	<b>Custo associado</b>
Custo com salários e gratificação	R\$ 26.364.045,17
Custo com benefícios	R\$ 7.830.247,08
Custo dos encargos trabalhistas	R\$ 17.098.168,21
<b>Total</b>	<b>R\$ 51.292.460,46</b>

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas

### **7.1.3. Gestão de riscos relacionados ao pessoal**

O Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais (PPRA) é um programa de gerenciamento de Riscos Ambientais, que tem como objetivo a preservação da saúde e da integridade de todos os trabalhadores da empresa, através da antecipação, reconhecimento, avaliação e controle de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho. Para identificação de perigos, a avaliação é realizada a partir da caracterização dos três elementos primordiais do reconhecimento: o trabalhador, o agente e o ambiente. Esse reconhecimento é realizado anualmente no SEBRAE/BA e, em 2015, foi realizado na Sede, Unidades Regionais e Pontos de Atendimento. Após a identificação dos riscos foram elaborados os relatórios individuais por Unidade Regional/Ponto de Atendimento/Sede, contendo o inventário geral dos riscos relacionados às atividades existentes, compreendendo todas as categorias de agentes ambientais. Este relatório serviu de base para a elaboração do Plano de Ação Anual de Segurança e Saúde no Trabalho. As principais ações realizadas em 2015 foram: Capacitação na NR05; Formação de novos Brigadistas; Reciclagem da equipe de Brigadistas e; Contratação de Ergonomista para promover a adequação do mobiliário.

Além do PPRA, outro programa, o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) é parte integrante do conjunto mais amplo de iniciativas da empresa no campo da saúde dos trabalhadores, tendo como finalidade a promoção e preservação da saúde dos empregados. Tem caráter de prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde relacionados ao trabalho, inclusive de natureza subclínica; além da constatação da existência de doenças profissionais ou possíveis danos irreversíveis à saúde do trabalhador. A sua elaboração está baseada nos dados de exposição ocupacional constantes no PPRA, o qual é elaborado utilizando a metodologia de avaliação qualitativa de fatores de risco, por antecipação. Em 2015 a realização do exame periódico atingiu 100% dos empregados, todos com resultado apto para o trabalho. Além disso, houve o cumprimento das atividades constantes no plano de ação: realização dos exames admissionais, demissionais, retorno ao trabalho e mudança de função.

## **7.2. Gestão do patrimônio e infraestrutura**

### **7.2.1. Gestão do patrimônio imobiliário**

Para a gestão do seu patrimônio imobiliário, o SEBRAE/BA conta com um sistema informatizado, integrado ao RP principal, o RM-BONUM, que possibilita a gestão do patrimônio, além de uma Comissão permanente que acompanha as ações realizadas pela Unidade gestora do patrimônio. Anualmente é realizado inventário dos bens alocados nas Unidades do SEBRAE/BA, emitido relatório e adotadas as providências cabíveis e constantes da Instrução Normativa que trata do assunto. O próximo quadro apresenta informações sobre os imóveis próprios.

**Quadro LXIX – Patrimônio Imobiliário Próprio**

Imóvel	Endereço	Ano de Aquisição	Destinação	Custo de Aquisição	Valor de Mercado
<b>Terreno Nova Sede</b>	Av. Tancredo Neves, s/n, Salvador/BA	2013	Construção da Nova Sede	R\$ 10.484.000,00	R\$ 10.484.000,00
<b>Sede</b>	Rua Horácio César, 62 - Dois de Julho, Salvador/BA	1992	Sede Atual do Sebrae/BA	R\$ 695.304,38	R\$ 3.599.476,38

Fonte: Coordenação de Administração.

Os principais riscos relacionados ao patrimônio são de incêndio e segurança e são controlados através de manutenções periódicas realizadas nos sistemas elétricos e hidráulicos e mitigados através de seguros contra incêndios e danos à terceiros. Além disso, foram contratados segurança patrimonial, sistemas de alarmes e formação de equipes de brigadistas alocados em cada Regional e na Sede.

### 7.2.2. Informações sobre imóveis locados de terceiros

**Quadro LXX – Patrimônios locados de terceiros**

Imóvel	Município	Custos de locação anual	Custos de manutenção / reforma	Frequência de manutenção			
				Elétrica	Hidráulica	Extintores	Instalações
Unidade Regional 01 - Salvador							
PA Alagoinhas	Alagoinhas	47.652	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
PA Camaçari	Camaçari	Cooperação Técnica	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
Galpão Garcia	Salvador		60.408	0	Eventual	Eventual	Anual
PA Itapagipe	Salvador	44.100	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
PA Liberdade	Salvador	26.400	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
PA Lauro de Freitas	Lauro de Freitas	71.304	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
Palacete das Mercês	Salvador	199.392	33.177,88	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
Unidade Regional 02 - Barreiras							
UR 02 Barreiras	Barreiras	93.816	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
Unidade Regional 03 - Feira de Santana							
Coordenação Regional	Feira de Santana	142.980	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
PA Euclides da Cunha	Euclides da Cunha	7.182	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
PA Itaberaba	Itaberaba	31.500	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual

PA Ipirá	Ipirá	11.389	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
Unidade Regional 04 - Ilhéus							
Coordenação Regional	Ilhéus	0	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
PA Itabuna	Itabuna	63.864	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
Unidade Regional 05 - Jacobina							
Coordenação Regional	Jacobina	44.100	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
PA Jacobina	Jacobina	20.100	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
PA Senhor do Bonfim	Senhor do Bonfim	46.200	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
Unidade Regional 06 - Juazeiro							
Coordenação Regional	Juazeiro	100.800	29.969,75	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
PA Paulo Afonso	Paulo Afonso	61.800		Eventual	Eventual	Anual	Eventual
Unidade Regional 07 - Santo Antônio de Jesus							
Coordenação Regional	Santo Antônio	75.840	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
PA Valença	Valença	27.996	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
Unidade Regional 08 - Irecê							
Coordenação Regional Irecê	Irecê	47.880	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
PA Seabra	Seabra	33.720	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
Imóvel	Município	Custos de locação anual	Custos de manutenção / reforma	Frequência de manutenção			
				Elétrica	Hidráulica	Extintores	Instalações
Unidade Regional 09 - Teixeira de Freitas							
Coordenação Regional	Teixeira de Freitas	67.801	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
PA Eunápolis	Eunápolis	41.832	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
PA Porto Seguro	Porto Seguro	Cooperação Técnica	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
Unidade Regional 10 - Vitória da Conquista							
Coordenação Regional	Vitória da Conquista	126.324	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
PA Brumado	Brumado	35.580	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
PA Guanambi	Guanambi	70.800	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
PA Ipiaú	Ipiaú	28.680	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
PA Itapetinga	Itapetinga	25.380	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
PA Jequié	Jequié	63.900	0	Eventual	Eventual	Anual	Eventual
Total Geral		1.811.720	129.739,85	-	-	-	-

Fonte: Coordenação de Administração

Todos os contratos de locação de Imóveis do Sebrae/BA estabelecem que as benfeitorias deverão ser previamente informadas ao Locador, sendo que o valor das benfeitorias necessárias que tenham sido previamente autorizadas pelo Locador será descontado do pagamento dos alugueis subsequentes, nos termos do Art. 35 da Lei nº 8245/91.

### 7.3. Gestão da tecnologia da informação

Por questões de mudanças na Diretoria e da saída dos integrantes do Comitê de 2014, o Comitê Gestor de TI permaneceu suspenso em 2015. Ainda assim, foram realizados diversos cursos para a equipe de TI, conforme plano de capacitação pessoal da unidade, tais como: Gestão Estratégica de TI – ITIL; Treinamento Service Desk – OTRS; Monitoramento com Zabbix; Orientação em gestão e fiscalização de contratos; Capacitação em Análise de Ponto de Função; Fundamentos de Cobit; Processo de Desenvolvimento de Software; Engenharia de Requisitos; Análise e Planejamento Financeiro; Treinamento de Fórmula Visual; Gerador de Saída; Excel Avançado e; Virtualização de Data Center.

Abaixo seguem tabelas que descrevem as principais informações relevantes da Unidade de Tecnologia e Informação.

**Quadro LXXI – Descrição de quantitativo de pessoas que compõe a força de trabalho de TI**

Especificação	Quantidade
Empregados efetivos da carreira de TI	6
Empregados efetivos de outras carreiras	1
Estagiário	5
Terceirizado	1
<b>Total</b>	<b>13</b>

Fonte: Unidade de Tecnologia e Informação (UTIC)

**Quadro LXXII – Descrição dos processos de gerenciamento de serviços TI**

Processo	Descrição / Método
Service Desk	Utilização de ferramenta de service desk (OTRS), baseada na metodologia ITIL, para gerir todo o catálogo de serviços da UTIC, com abertura de tickets para solução de incidentes e controle de SLA.
Monitoramento dos serviços de TI	Utilização da ferramenta ZABBIX para monitorar o ambiente de TI (servidores e serviços) de forma a controlar os níveis de SLA definidos nos contratos com fornecedores.
Segregação da equipe em áreas Sistemas, Service Desk e Infraestrutura	Segregação da área em níveis de acordo com o modelo ITIL.

Fonte: Unidade de Tecnologia e Informação (UTIC)

**Quadro LXXIII – Descrição dos principais projetos de TI desenvolvidos**

Projetos	Alinhamento com o Planejamento Estratégico e	Resultado Esperado	Valor Orçado / Executado	Prazo de Conclusão
----------	--	--------------------	--------------------------	--------------------

	Planejamento de TI			
CRM Sebrae	Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e o <b><u>atendimento dos clientes</u></b> .	Desenvolver uma plataforma integrada de relacionamento para consolidação das principais funcionalidades necessárias para a gestão do relacionamento do Sebrae/BA.	R\$ 689.000,00 / R\$ 446.102,49	Janeiro / 2016
Office 365 (Correio eletrônico na nuvem)	Ter as melhores soluções tecnológicas e de <b><u>infraestrutura para a gestão do Sebrae</u></b> e o atendimento dos clientes.	Disponibilizar uma solução de comunicação unificada nas nuvens, integrando correio eletrônico e videoconferência, com o objetivo de prover alta disponibilidade, flexibilidade e redução de custos ao SEBRAE/BA.	R\$ 172.890,00 / R\$ 172.890,00	Novembro / 2015
Painel geral de acompanhamento das metas institucionais do Sebrae/BA	Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a <b><u>gestão do Sebrae</u></b> e o atendimento dos clientes.	Disponibilizar visões gerenciais de todas as metas de atendimento do Sebrae/BA através de um painel geral de acompanhamento, utilizando tecnologia de <i>Business Intelligence</i> .	R\$ 15.074,46 / R\$ 15.074,46	Agosto / 2015
Interligação em alta velocidade com Data Center	Ter as melhores soluções tecnológicas e de <b><u>infraestrutura para a gestão do Sebrae</u></b> e o atendimento dos clientes.	Maior produtividade com o aumento da velocidade dos sistemas corporativos.	R\$ 8.000,00 mensal	Agosto / 2015
Ferramenta de Gestão Eletrônica de Documento	Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a <b><u>gestão do Sebrae</u></b> e o atendimento dos clientes.	Desburocratização dos processos da organização e consequente redução de desperdícios causados por uso inadequado de <i>mídias</i> como papéis, impressões em geral e tramitação de documentos físicos	R\$ 115.650,00 / R\$ 115.650,00	Setembro / 2015

Fonte: Unidade de Tecnologia e Informação (UTIC)

**Quadro LXXIV – Medidas tomadas para mitigar eventual dependência tecnológica de empresas terceirizadas que prestam serviços de TI**

Medidas	Descrição
Gestão do conhecimento	Centralização de todo o conhecimento gerado pela unidade na intranet (ex. Termos de referências, fluxograma, desenho de processos e etc.)
Projetização da unidade	Estruturação da unidade em projetos, definindo seus responsáveis, custo, prazos e escopo.
Inclusão de cláusulas nos contratos de fornecimentos de serviço de TI	Inclusão de cláusulas que obriga o fornecedor de software a ceder todo o código produzido pelo contrato ao Sebrae/BA. Inclusão de cláusulas que obriga o fornecedor a documentar todas as funcionalidades dos sistemas desenvolvidos mediante contrato.
Estruturação do <i>service desk</i> da UTIC	Registro de ocorrências e suas soluções com a criação de banco de conhecimento



Fonte: Unidade de Tecnologia e Informação (UTIC)

### 7.3.1. Principais sistemas de informações

**Quadro LXXV – Principais Sistemas de Informação**

Sistema	Objetivo	Funcionalidade	Resp. Técnico	Resp. Negócio	Criticidade
CRM	Gestão do relacionamento com o cliente	Prover e registrar informação ao cliente, orientação técnica, consultoria, instrutoria (curso, palestra e seminário)	Diego Queiroz	Luiz Eduardo	Alta
SGC	Gerir a contratação dos credenciados	Publicação de edital de credenciamento, habilitação, contratação e avaliação de credenciado.	Emanuel Santos	Emmanoel Brito	Alta
RM	Gestão dos recursos empresariais do Sebrae/BA	Gerir o financeiro, setor pessoal, contabilidade, fiscal, patrimônio e estoque.	Luis Claudio	Alex Santiago	Alta
ECM Compras	Gestão do processo de compras	Gerir a contratação de serviços, produtos, eventos e materiais de expediente.	Emanuel Santos	Socorro Brandão	Alta
GEDOC	Gestão eletrônica de protocolo	Protocolar e documentar todos os processos administrativos do Sebrae/BA, a exemplo: Processos licitatórios, pagamento, renovação de contrato e etc.	Daniela Santos	Alex Santiago	Média
BI - Business Intelligence	Prover informações estratégicas e gerenciais	Prover a gerencia do Sebrae/BA com informações gerenciais e estratégicas do negócio.	Emanuel Santos	Fernando Edmar	Média

Fonte: Unidade de Tecnologia e Informação (UTIC)

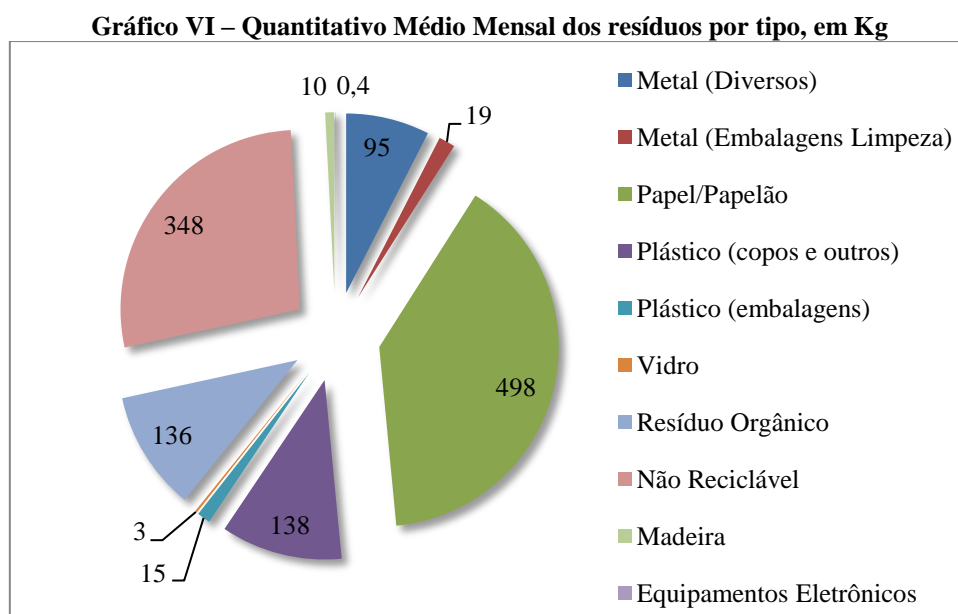
### 7.3.2. Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI)

Visando atender ao objetivo estratégico de ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão e o atendimento dos clientes, o Plano Estratégico de TI estabeleceu entre as principais necessidades o desenvolvimento de uma Plataforma Integrada de Relacionamento (PIR) para consolidação das principais funcionalidades necessárias para a gestão do relacionamento com todas as partes interessadas no atendimento ao cliente; a disponibilização de uma solução de comunicação unificada nas nuvens, integrando correio eletrônico e videoconferência, com o objetivo de prover alta disponibilidade, flexibilidade e redução de custos e; a disponibilidade de visões gerenciais das metas de atendimento, a qual foi propiciada através de um painel geral de acompanhamento, utilizando tecnologia de *Business Intelligence*.

## 7.4. Gestão ambiental e sustentabilidade

Com a finalidade de estimular e criar mecanismos para integrar a sustentabilidade no processo de gestão do Sebrae/BA, em alinhamento com os propósitos e estratégias da instituição, foi criado o Comitê de Sustentabilidade, no ano de 2011, de acordo com a Resolução Direx Nº 13/2011. Desde então, o comitê tem atuado com a finalidade de disseminar e aplicar ações de sustentabilidade em toda a instituição.

Visando minimizar os impactos decorrentes das atividades do Sebrae/BA, foi elaborado, com abrangência da Sede e da Unidade Regional 01, um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), o qual contempla uma sistemática de gerenciamento interno dos resíduos gerados, visando prevenir, minimizar ou eliminar impactos ambientais adversos que possam ter origem nos resíduos, bem como reduzi-los, reutilizá-los e reciclá-los sempre que possível. O PGRS apresenta dados sobre a quantidade de resíduos gerados mensalmente, como visualizado no gráfico a seguir.



Fonte: Levantamento Comitê de Sustentabilidade Sebrae-BA, 2015.

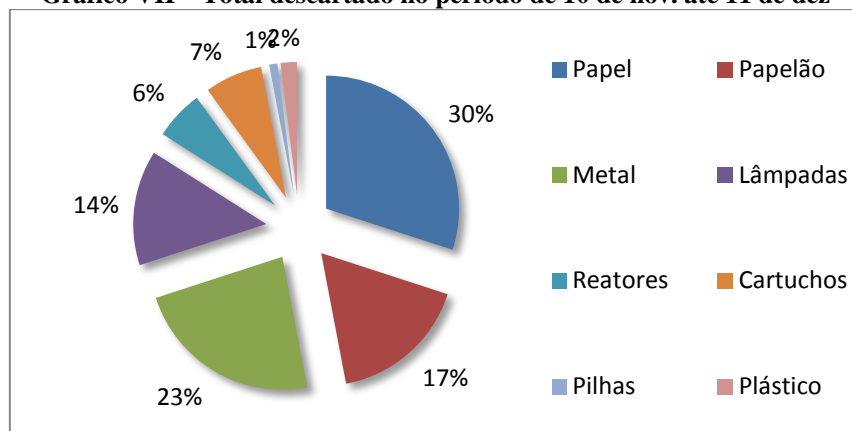
Ainda como consequência da atuação do Comitê, o Sebrae/BA vem controlando a saída de diferentes tipos de resíduos, classificados como recicláveis e perigosos. A cada período de descarte é realizada a totalização por tipo de resíduo e sua representação percentual conforme apresentado a seguir no quadro LXXVI e gráfico VII.

**Quadro LXXVI – Resíduos descartados (período de descarte: 10 de novembro a 11 de dezembro)**

Tipos	kg
Papel	391,5
Papelão	228,5
Metal	305
Lâmpadas	178,5
Reatores	78
Cartuchos	86
Pilhas	19
Plástico	23
<b>TOTAL</b>	<b>1.309,5</b>

Fonte: Controle de saída de resíduos, Sebrae, dezembro 2015

**Gráfico VII – Total descartado no período de 10 de nov. até 11 de dez**



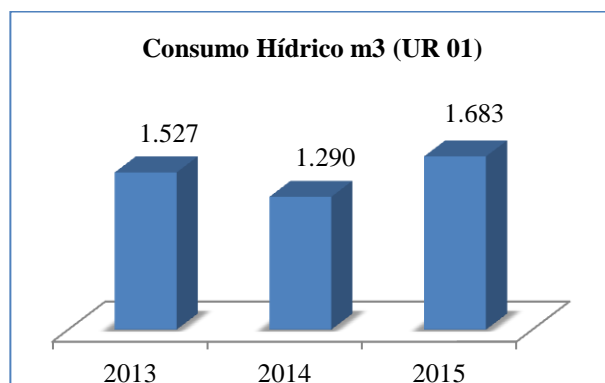
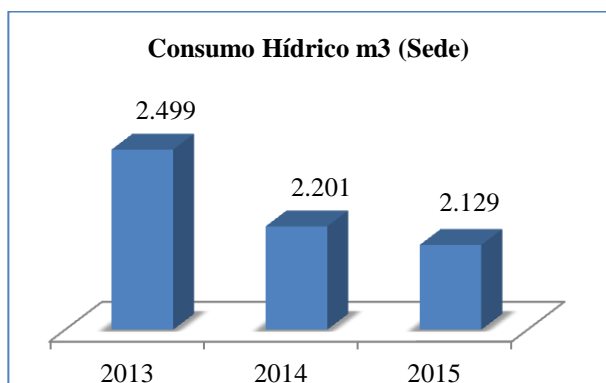
Fonte: Controle de saída de resíduos, Sebrae, dezembro 2015

O controle de saída dos resíduos recicláveis e perigosos está sendo realizado de forma regular. Até o momento foram emitidos 19 Manifestos de Saída de Resíduos.

Buscando minimizar a geração de resíduos na fonte, a adequação à segregação na origem, a prevenção, a redução de riscos ao meio ambiente, além de assegurar o correto manuseio e disposição final dos resíduos sólidos, foi realizada a Campanha Coleta Seletiva, Segregação dos Resíduos Sólidos e Destinação Correta dos Resíduos Sólidos. Os resíduos recicláveis são destinados à Cooperativa dos Agentes Ambientais da Nova República – CANORE. A parceria foi firmada através de um termo de cooperação técnica, sem envolver recursos financeiros de ambas as partes. Os resíduos classificados como perigosos: lâmpadas fluorescentes, pilhas e baterias, reatores e cartuchos, foram destinados às empresas Neutrofix e Flextronics contratadas para esta ação. Os resíduos não recicláveis e orgânicos estão sendo coletados pela Empresa de Limpeza Urbana de Salvador - LIMPURB de forma regular diariamente.

O Sebrae/BA monitorou a utilização de água e energia em 2015 nos edifícios da Sede e Regional Salvador, conforme apresentado nos gráficos a seguir, o qual compara o consumo hídrico nos anos de 2013, 2014, e 2015, e apresenta uma queda contínua, primeiramente de 298 m³ em 2014, em relação a 2013 e, em seguida, uma redução de 72 m³ em 2015 em relação a 2014. Já na Regional Salvador, percebe-se que após uma redução de 237 m³ no ano de 2014 em relação ao ano anterior, houve um aumento de 393 m³ no ano de 2015. Esse aumento foi resultado de um consumo absolutamente atípico em um único final de semana, cuja causa foi rapidamente identificada, devido às rotinas de controle, e gerou intervenção imediata.

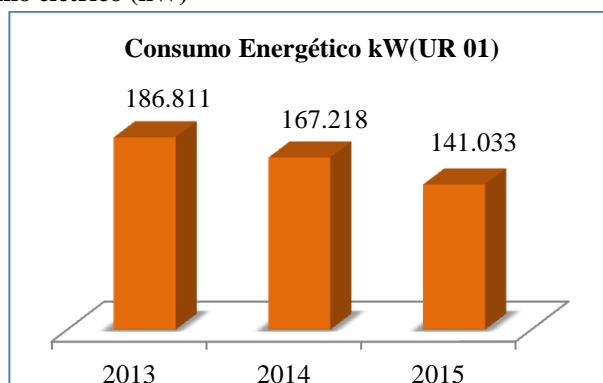
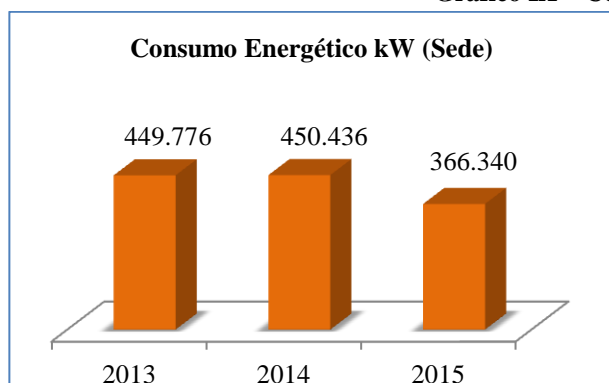
**Gráfico VIII – Consumo Hídrico (m³)**



Fonte: Dados coletados pelo Sebrae, medições diárias, 2015

Segundo o gráfico IX que apresenta consumo elétrico nos anos de 2013, 2014, e 2015, houve um aumento de 660 kW (0,14%) referente ao intervalo de 2013-2014. Já na comparação realizada entre os anos de 2014 e 2015 observa-se uma redução de 114.096 kW (25,33%). Na Regional Salvador, houve uma redução de 19.593 kW entre os anos de 2013 e 2014, seguido de uma redução de 45.778 kW no período 2014-2015.

**Gráfico IX – Consumo elétrico (kW)**



Fonte: Dados coletados pelo Sebrae, medições diárias, 2015

Além das ações que disseminaram a importância da sustentabilidade para os colaboradores, práticas efetivas adotadas trouxeram resultados positivos. Com o objetivo de fortalecer a atuação do Comitê de Sustentabilidade na instituição foi realizado o mapeamento dos processos que são tratados e acompanhado pelo Comitê, reafirmando o compromisso socioambiental do Sebrae/BA. O comitê atuou nos eixos Disseminação da Cultura Sustentável, Coleta Seletiva e Destinação Correta dos Resíduos e Uso Eficiente da Água e Energia Elétrica. Foram realizados diversos eventos de sensibilização e conscientização ambiental, em datas e ocasiões específicas, como: Dia Mundial da Água 2015, no dia 22 de março de 2015, com o objetivo de despertar o tema do consumo consciente desse precioso recurso natural; no Dia do Estagiário foi trabalhado o tema sustentabilidade é o “X” da questão; na Semana de Capacitação Empresarial, para os consultores, instrutores, credenciados e fornecedores foi realizada palestra sobre a necessidade do serviço/negócio ser economicamente viável, ambientalmente correto e socialmente justo, além de palestras sobre o uso eficiente de água e de energia elétrica, coleta seletiva e destinação correta dos resíduos.

#### **7.4.1. Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras**

Nas ações realizadas pelo Sebrae/BA ocorrem demandas de solicitações de materiais para realização de cursos, palestras, oficinas e eventos em geral ligados a capacitação do seu público alvo. Sendo assim, foi identificada toda a gama de insumos que poderia se adequar aos princípios sustentáveis, de modo a permitir que os benefícios da sustentabilidade fossem inseridos na padronização de todas as soluções ofertadas. Os itens a seguir foram adquiridos via processo licitatório com critérios de sustentabilidade: papel A4 (papel para impressão com selo de certificação ambiental); sacola Matriz (sacola em lona brim de algodão cru); caneta Matriz (caneta de papel reciclado); certificado Matriz (certificado - papel reciclado 120g); cartão para crachá matriz (cartão para crachá - papel reciclado 120g); bloco de anotação Matriz (bloco de anotação - papel Reciclado 90g); capa de apostila Matriz (capa de apostila - papel reciclado 180g).

## **8. CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE**

### **8.1. Tratamento de determinações e recomendações do TCU**

Este item não se aplica ao Sebrae/BA devido à inexistência de determinações ou recomendações no exercício 2015.

### **8.2. Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno**

Este item não se aplica ao Sebrae/BA devido à inexistência de recomendações no exercício 2015.

### **8.3. Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário**

De acordo com o art. 10º, capítulo VIII do Código de Conduta Ética e Disciplinar do Sebrae/BA, a apuração do desvio de conduta ética e disciplinar, pela Comissão de Ética, obedecerá ao rito discriminado no Capítulo VI, art. 14º do Regimento Interno da Comissão de Ética. A seguir é descrito o rito a ser seguido.

Conhecimento formal e registro do ato ou fato, considerando desvio de conduta, mediante denúncia identificada, não sendo reconhecida denúncia anônima, sendo ainda considerada como tal aquela que não seja legalmente identificada;

Exame do ato ou fato segundo os princípios, direitos, deveres e vedações constantes do Código de Conduta Ética e Disciplinar, bem como legislação correlata, em até 10 dias úteis;

Notificação ao denunciado, em 5 dias úteis, que deverá, em igual prazo, manifestar-se sobre as irregularidades, podendo solicitar acompanhamento de um advogado ou representante do sindicato de classe;

Realização de diligências e produção de provas pela Comissão de Ética ou pelo denunciante, em até 15 dias úteis;

Notificação ao denunciado para produzir as provas, em 15 dias úteis;

Encerrada a instrução, notificação ao denunciado, em 5 dias úteis, que deverá, em igual prazo, apresentar suas razões finais de defesa;

Recebidas as razões finais de defesa, elaboração, em até 15 dias úteis a síntese da ocorrência com proposição de penalidade seguida de envio para liberação da Diretoria Executiva;

O colaborador deverá ser notificado, para tomar ciência da penalidade, em até 5 dias úteis, contados da data da decisão;

Todos os processos de apurações deverão obedecer aos princípios de ampla defesa e contraditórios, conforme previsto no artigo 5º, inciso LV, da Constituição Federal.

#### **8.4. Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações com o disposto no art. 5º da Lei 8.666/1993**

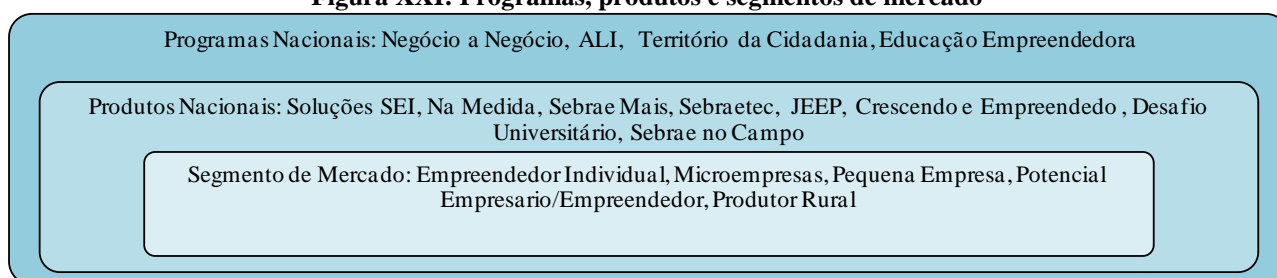
O item faz referência ao cronograma de pagamentos de obrigações em conformidade com o artigo 5º da Lei 8.666/1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

O Sebrae possui regulamento próprio de licitações e contratos, não estando sujeito à Lei 8.666/1993. Portanto, o conteúdo não se aplica ao Relatório de Gestão do Sebrae.

## Anexo I – Descrição dos Programas e Produtos Nacionais

O Sebrae/NA, visando o cumprimento da sua estratégia, desenvolve programas nacionais de atendimento, que são implementados pelas unidades estaduais por intermédio das carteiras de projetos territoriais e coletivos e são direcionados para cada segmento de clientes, conforme sintetizado na figura VII. A seguir são descritos cada um dos Programas Nacionais de Atendimento e, logo após, as principais soluções relacionadas aos mesmos.

**Figura XXI: Programas, produtos e segmentos de mercado**



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

### Programas Nacionais de Atendimento

Programa Negócio a Negócio: visando a inclusão produtiva, se realiza através do atendimento proativo e continuado do Sebrae a empreendedores individuais e microempresas urbanas em todo o país, prioritariamente localizadas em territórios de baixo dinamismo econômico, através de visitas de Agentes de Orientação Empresarial – AOE. Nessas visitas de diagnósticos são identificadas fragilidades dos empreendimentos, enquanto nas visitas de devolutivas dos diagnósticos aplicados, os proprietários são orientados na adoção de soluções nacionalizadas pelo Sebrae, adaptadas para esse segmento (Soluções SEI).

Programa ALI (Agente Local da Inovação): também se caracteriza pelo atendimento proativo e continuado para o segmento de pequenas empresas. Tem por finalidade fomentar a inovação em produtos, processos e gestão através de visitas dos Agentes Locais de Inovação (ALI). Nas visitas de diagnósticos são aplicados a ferramenta Radar da Inovação, para identificar os fatores críticos de inovação e produtividade. Nas visitas devolutivas os empresários são orientados adotarem soluções tecnológicas e gerenciais, também nacionalizadas pelo Sebrae, para eliminar os fatores críticos identificados (Soluções SEI e Sebrae Mais).

Programa SEBRAE Mais: composto por um conjunto de soluções destinadas às empresas de pequeno porte em processo de crescimento e/ou o aperfeiçoamento de seu modelo de gestão, que são aplicadas conforme necessidade da empresa, contemplando o seguinte portfólio: EMPRETEC; Estratégias Empresariais; Encontros Empresariais; Gestão da Inovação; Gestão Financeira; Planejando para Internacionalizar; Gestão da Qualidade; Desafios do Crescimento; Palestras Técnicas; e Plano de Marketing Avançado. É direcionado para atender a demanda espontânea e aos empreendimentos diagnosticados pelo ALI e/ou assistidos pelos projetos setoriais.



Programa Sebraetec: tem o foco na inovação e competitividade dos pequenos negócios. Viabiliza-se a partir da intermediação de demandas junto às entidades prestadoras de serviços tecnológicos, que transferem tecnologia que contribuam para superar gargalos tecnológicos e estimular o processo de inovação e tecnologia de empreendedores individuais (EI), micro e pequenas empresas (MPE). O atendimento é realizado nas áreas de design, segurança alimentar, qualidade, propriedade intelectual, adequação às normas técnicas setoriais/ legais e meio ambiente. A oferta das soluções das entidades tecnológicas deriva do cadastramento destas entidades em edital específico do Sebrae Nacional e Sebrae Local. Em geral, entre essas entidades estão Universidades, Institutos Federais Tecnológicos, Serviços Nacionais de Aprendizagem, e Empresas Privadas especializadas em temáticas como boas práticas de fabricação de alimentos, eficiência energética, gestão ambiental e design, por exemplo.

Programa Sebrae de Desenvolvimento Econômico Territorial: tem o foco na inclusão produtiva e melhoria do ambiente de negócios. Seu objetivo é o de ampliar o atendimento às microempresas e empreendedores individuais nas áreas rurais e urbanas, consideradas de baixo dinamismo econômico, atuando também no ambiente de negócios para torná-lo mais favorável ao desenvolvimento local. A atuação no ambiente de negócios se dá pela implementação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. O Sebrae considera a Lei geral das MPE implementada quando os municípios apresentam evidências concretas dos seguintes dispositivos: desburocratização: eliminação/redução de exigências legais municipais para empreendedores individuais; Sala do Empreendedor – espaço público municipal para atendimento dos EI e MPE; Agente Municipal de Desenvolvimento: capacitado para atender e/ou organizar demandas dos empreendedores e empresários dos município; e compras públicas: inserção dos EI e MPE na licitações até R\$ 80mil.

PNEE – Programa Nacional de Educação Empreendedora: foi criado para contribuir com o processo “Atuação no ambiente dos pequenos negócios” e visa ampliar, promover e disseminar a educação empreendedora nas instituições de ensino, por meio da oferta de conteúdos de empreendedorismo nos currículos escolares do nível fundamental, médio e superior. Para o Programa foram criadas capacitações conforme nível dos estudantes. Para o ensino fundamental – JEEP – Jovem Estudante Empreendedor; para o ensino médio – Crescendo e Empreendendo; para o nível superior são transferidos conteúdos e metodologias de empreendedorismo para os docentes das Instituições de Ensino Superior, que por sua vez incorporam a disciplina do empreendedorismo nos seus currículos. Também é aplicada a premiação Desafio Universitário, jogo online no qual equipes simulam planejamento e operação de empreendimentos.

### Soluções dos produtos nacionais

Sebrae para Empreendedores Individuais – SEI: composto de soluções, presenciais e virtuais, que tratam de sete temas básicos para a gestão e fortalecimento dos negócios de Empreendedores Individuais, customizadas ao nível de maturidade e à dinâmica dos negócios desse segmento. Cada tema, como por exemplo, vendas, planejamento, cooperação, etc., é trabalhado na modalidade de oficinas de curta duração em formatos que facilitam o acesso do empreendedor à informação (presencial e à distância). Essas soluções foram criadas para atender aos programas Negócio a Negócio e Desenvolvimento Econômico Territorial.

Na Medida: composto de soluções que visam ampliar o acesso do empresário de microempresa a conhecimentos sobre a gestão do seu negócio, como por exemplo, associativismo, gestão financeira,

tributação, qualidade etc., objetivando aumentar a produtividade, competitividade e lucratividade desse segmento.

Sebrae no Campo: conjunto de soluções educacionais para produtores rurais, que se realiza por meio de palestras, oficinas, cursos, kits educativos e consultoria, abordando temas como gestão, empreendedorismo, associativismo, liderança.

## **Anexo II – Desempenho Financeiro no exercício**

---

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
do Estado da Bahia - SEBRAE/BA**

**Demonstrações financeiras em  
31 de dezembro de 2015 e 2014**

## **Conteúdo**

Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras	3
Balanços patrimoniais	5
Demonstrações do resultado	6
Demonstrações do resultado abrangente	7
Demonstrações das mutações do patrimônio líquido	8
Demonstrações dos fluxos de caixa - Método indireto	9
Notas explicativas às demonstrações financeiras	10



**KPMG Auditores Independentes**  
Av. Tancredo Neves, 2539, 23º andar  
Edifício CEO Salvador Shopping – Torre Londres -  
Salas 2308 a 2312 - Caminho das Árvores  
41820-021 - Salvador/BA - Brasil  
Caixa Postal 5799  
41820-970 - Salvador/BA - Brasil

Telefone 55 (71) 3273-7350  
Fax 55 (71) 3273-7351  
Internet [www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

## **Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras**

Ao

Conselho Deliberativo Estadual e aos Administradores do  
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia - SEBRAE/BA  
Salvador - BA

Examinamos as demonstrações financeiras do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia - SEBRAE/BA ("Entidade"), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2015, e as respectivas demonstrações do resultado, do 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 pela adequada apresentação dessas 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 de 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.

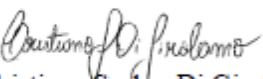


### **Opinião**

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia - SEBRAE/BA 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.

Salvador, 4 de fevereiro de 2016

KPMG Auditores Independentes  
CRC SP-014428/F-7

  
Cristiano Seabra Di Girolamo  
Contador CRC BA-017826/O-4

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia - SEBRAE/BA

Balancos patrimoniais em 31 de dezembro

(Em milhares de Reais)

Ativo	Nota	2015	2014	Passivo	Nota	2015	2014
<b>Ativo circulante</b>				<b>Passivo circulante</b>			
Caixa e equivalentes de caixa	6	45.411	34.332	Benefícios a empregados de curto prazo e obrigações fiscais	11	2.430	1.822
Valores a receber	7	926	749	Obrigações com convênios e contratos	12	785	631
Numerários vinculados a convênios e programas	8	940	1.721	Contas a pagar a fornecedores e outros	13	9.873	8.982
Créditos com o Sistema SEBRAE	9	193	9	Obrigações trabalhistas	14	5.876	5.031
Transações com convênios a executar		1.400	1.030	Obrigações com o Sistema SEBRAE	9	5.896	6.842
Outros créditos		1.058	816	Outras obrigações		1.268	994
<b>Total do ativo circulante</b>		<b>49.928</b>	<b>38.657</b>	<b>Total do passivo circulante</b>		<b>26.128</b>	<b>24.302</b>
<b>Ativo não circulante</b>							
Depósitos judiciais	15	1.820	1.605	<b>Passivo não circulante</b>			
Aplicações financeiras		1	53	Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	15	3.521	2.132
Imobilizado	10	16.049	16.298	Outras obrigações		141	-
<b>Total do ativo não circulante</b>		<b>17.870</b>	<b>17.956</b>	<b>Total do passivo não circulante</b>		<b>3.662</b>	<b>2.132</b>
				<b>Total do passivo</b>		<b>29.790</b>	<b>26.434</b>
				<b>Patrimônio líquido</b>	16		
				Superávits acumulados		27.494	19.595
				Superávit do exercício		7.829	7.801
				Ajustes de avaliação patrimonial		2.685	2.783
				<b>Total do patrimônio líquido</b>		<b>38.008</b>	<b>30.179</b>
<b>Total do ativo</b>		<b>67.798</b>	<b>56.613</b>	<b>Total do passivo e patrimônio líquido</b>		<b>67.798</b>	<b>56.613</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

## Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia - SEBRAE/BA

### Demonstrações do resultado

Para o exercício findo em 31 de dezembro

(Em milhares de Reais)

	Nota	2015	2014
<b>Receitas</b>			
Receitas com contribuição social (CSO e CSN)	17	146.698	124.229
Receitas de empresas beneficiadas	18	5.120	4.291
Receitas de convênios, subvenções e auxílios financeiros	19	548	3.536
Outras receitas operacionais	20	<u>3.536</u>	<u>2.397</u>
Total das receitas		<u>155.902</u>	<u>134.453</u>
<b>Despesas</b>			
Despesas com pessoal, encargos e benefícios sociais	21	(51.292)	(42.581)
Despesas com serviços profissionais e contratados	22	(71.782)	(61.321)
Custos e despesas com operacionalização	23	(24.684)	(21.149)
Despesas com programas e convênios		(501)	(122)
Despesas com depreciação e amortização		(760)	(1.061)
Outras despesas operacionais		<u>(4.904)</u>	<u>(3.849)</u>
Total das despesas		<u>(153.923)</u>	<u>(130.083)</u>
Superávit antes do resultado financeiro líquido		<u>1.979</u>	<u>4.370</u>
Receitas financeiras	24	5.880	3.456
Despesas financeiras	24	<u>(30)</u>	<u>(25)</u>
Resultado financeiro líquido		<u>5.850</u>	<u>3.431</u>
Superávit do exercício		<u><u>7.829</u></u>	<u><u>7.801</u></u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.



**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado  
da Bahia - SEBRAE/BA**

**Demonstrações do resultado abrangente**

Para o exercício findo em 31 de dezembro

*(Em milhares de Reais)*

	2015	2014
Superávit do exercício	7.829	7.801
Outros resultados abrangentes	-	-
<b>Resultado abrangente total</b>	<b>7.829</b>	<b>7.801</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

## Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia - SEBRAE/BA

### Demonstrações das mutações do patrimônio líquido

Para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Em milhares de Reais)

	Superávits acumulados	Superávit do exercício	Ajustes de avaliação patrimonial	Total
<b>Saldos em 1º de dezembro de 2014</b>	<u>11.045</u>	<u>8.448</u>	<u>2.885</u>	<u>22.378</u>
Incorporação do superávit do exercício anterior	8.448	(8.448)	-	-
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	102	-	(102)	-
Superávit do exercício	<u>-</u>	<u>7.801</u>	<u>-</u>	<u>7.801</u>
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2014</b>	<u>19.595</u>	<u>7.801</u>	<u>2.783</u>	<u>30.179</u>
Incorporação do superávit do exercício anterior	7.801	(7.801)	-	-
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	98	-	(98)	-
Superávit do exercício	<u>-</u>	<u>7.829</u>	<u>-</u>	<u>7.829</u>
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2015</b>	<u>27.494</u>	<u>7.829</u>	<u>2.685</u>	<u>38.008</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

## Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia - SEBRAE/BA

### Demonstrações dos fluxos de caixa - Método indireto

Para o exercício findo em 31 de dezembro

(Em milhares de Reais)

	2015	2014
<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais</b>		
Superávit do exercício	7.829	7.801
Ajustes para:		
Depreciação	760	1.061
Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	1.389	1.343
Valor residual do ativo imobilizado baixado	8	-
	<u>9.986</u>	<u>10.205</u>
<b>Redução (aumento) nos ativos</b>		
Valores a receber	(177)	(506)
Numerários vinculados a convênios e programas	781	1.059
Créditos com o Sistema SEBRAE	(184)	(9)
Transações com convênios a executar	(370)	(1.030)
Aplicações financeiras de longo prazo	52	50
Depósitos judiciais	(215)	(741)
Outros créditos	(242)	9
	<u>(355)</u>	<u>(1.168)</u>
<b>Aumento (redução) nos passivos</b>		
Benefícios a empregados de curto prazo e obrigações fiscais	608	(162)
Obrigações com convênios e contratos	154	(142)
Contas a pagar a fornecedores e outros	891	5.232
Obrigações trabalhistas	845	(74)
Obrigações com o Sistema SEBRAE	(946)	5.218
Outras obrigações	415	289
	<u>1.967</u>	<u>10.361</u>
<b>Fluxo de caixa líquido proveniente das atividades operacionais</b>	<u>11.598</u>	<u>19.398</u>
<b>Fluxo de caixa das atividades de investimento</b>		
Adições ao ativo imobilizado	<u>(519)</u>	<u>(299)</u>
<b>Fluxo de caixa líquido proveniente das (utilizados nas) atividades de investimento</b>	<u>(519)</u>	<u>(299)</u>
<b>Aumento (redução) líquido em caixa e equivalentes de caixa</b>	11.079	19.099
Caixa e equivalentes de caixa em 1º de janeiro	<u>34.332</u>	<u>15.233</u>
Caixa e equivalentes de caixa em 31 de dezembro	<u><u>45.411</u></u>	<u><u>34.332</u></u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

## **Notas explicativas às demonstrações financeiras**

*(Em milhares de Reais)*

### **1 Contexto operacional**

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia ("SEBRAE/BA" ou "Entidade") é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo, regulada por estatuto, constituída em 24 de julho de 1981, 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 da Entidade está localizada à Rua Horácio César, nº 64, Largo dos Afritos, Dois de Julho, Salvador/BA.

O âmbito de atuação do SEBRAE/BA constitui-se no apoio às micro e pequenas empresas do estado da Bahia, com vistas à melhoria do seu resultado e ao fortalecimento do seu papel social.

O SEBRAE/BA 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 parafiscal 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.

As unidades do Sistema SEBRAE dos estados e do Distrito Federal têm autonomia financeira, administrativa e contábil, sendo constituídos como entidades juridicamente autônomas.

A Entidade tem como associados:

- SEBRAE - Nacional e as demais unidades do sistema SEBRAE;
- FIEB - Federação das Indústrias do Estado da Bahia;
- FCDL - Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas;
- FAEB - Federação da Agricultura e Pecuária do Estado da Bahia;
- FACEB - Federação das Associações;
- FECOMERCIO - Federação do Comércio do Estado da Bahia;
- BB - Banco do Brasil;
- BNB - Banco do Nordeste;

- CEF - Caixa Econômica Federal;
- IEL - Instituto Euvaldo Lodi;
- SDE - Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado da Bahia;
- UFBA - Universidade Federal da Bahia; e
- SUDENE - Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste.

O SEBRAE/BA 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).

Estará fora do alcance da tributação somente o resultado relacionado com as finalidades essenciais das entidades sem fins lucrativos. Assim, os rendimentos e os ganhos de capital auferidos em aplicações financeiras de rendas fixa e variável não são abrangidos pela isenção (Lei nº 9.532/97, art. 12 § 2º e art. 15 § 2º).

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.



## **2 Base de preparação**

### **Declaração de conformidade e base de mensuração**

Estas demonstrações financeiras foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, que compreendem os Pronunciamentos Técnicos (coletivamente “CPCs”) emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e aprovados pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

As demonstrações financeiras foram preparadas com base no custo histórico, exceto no caso de classe de ativo imobilizado de terrenos e edificações que foram avaliados ao valor justo (custo atribuído) na data da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27 (Nota explicativa nº 10), instrumentos financeiros classificados como caixa e equivalente de caixa (Nota explicativa nº 6) e o ativo de recursos garantidores da obrigação atuarial relativa à parcela de benefício definido do Plano de Benefícios Pós-emprego patrocinado pela Entidade (Nota explicativa nº 25).

## **3 Moeda funcional e moeda de apresentação**

Estas demonstrações financeiras são apresentadas em Reais, que é a moeda funcional da Entidade. Todas as informações financeiras apresentadas em milhares de reais foram arredondadas para o milhar mais próximo, exceto quando indicado de outra forma.

A Diretoria Executiva/Superintendência da Entidade aprovou a emissão destas demonstrações financeiras em 4 de fevereiro de 2016.

## **4 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 o valor justo dos ativos financeiros (Nota explicativa nº 6), Vida útil do ativo imobilizado (Nota explicativa nº 10), provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas (Nota explicativa nº 15) e os ativos, passivos e premissas de aposentadoria e demais benefícios de risco relativos a planos de benefícios pós-emprego (Nota explicativa nº 25).

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 têm efeitos significativos sobre os valores reconhecidos nas demonstrações financeiras estão descritos a seguir:

- a. **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 25).

**b. Provisões para riscos tributários, cíveis 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 e externos.

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. A Entidade revisa suas estimativas e premissas em bases mensais. (Informações adicionais estão divulgadas na Nota explicativa nº 15).

## **5 Principais práticas contábeis**

As principais políticas contábeis adotadas na elaboração das demonstrações financeiras estão definidas abaixo. As políticas foram aplicadas de forma consistente com todos os exercícios apresentados nestas demonstrações financeiras, a menos quando divulgado de forma diversa.

**a. Reconhecimento das receitas e despesas operacionais**

As receitas e despesas operacionais são contabilizadas pelo regime de competência.

As receitas de Contribuição Social Ordinária - CSO são relacionadas com as transferências periódicas do SEBRAE Nacional 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 17). 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 Nacional, que por sua vez repassa os recursos às Unidades regionais do Sistema SEBRAE.

As receitas de Contribuição Social Nacional - CSN são relacionadas com a execução dos projetos eleitos para o exercício e apropriadas a partir da execução dos projetos (Nota explicativa nº 17).

As receitas de empresas beneficiadas são reconhecidas quando da efetiva prestação do serviço (Nota explicativa nº 18).

As receitas de convênio com parceiros são apropriadas de acordo com a execução das despesas correlatas aos respectivos convênios de origem (Nota explicativa nº 19).

**b. Receitas e despesas financeiras**

As receitas e despesas financeiras compreendem basicamente receitas de juros, oriundas de aplicações financeiras e variações cambiais ativas e passivas. As receitas de juros são reconhecidas no resultado pelo método de juros efetivos.

**c. Instrumentos financeiros não derivativos**

**(i) Ativos financeiros não derivativos**

A Entidade reconhece os recebíveis e depósitos inicialmente na data em que foram originados. Todos os outros ativos financeiros são reconhecidos inicialmente na data da negociação, que é a data na qual a Entidade se torna uma das partes das disposições contratuais do instrumento.

A Entidade classifica os 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 mensurados pelo custo amortizado utilizando o método dos juros efetivos, deduzidos de qualquer perda por redução ao valor recuperável.

Os empréstimos e recebíveis abrangem o caixa e equivalentes de caixa, valores a receber, numerários vinculados a convênios e programas, créditos com o sistema SEBRAE e outros créditos.

*Caixa e equivalentes de caixa*

Caixa e equivalentes de caixa abrangem saldos de caixa e investimentos financeiros com vencimento original de três meses ou menos a partir da data da contratação, os quais são sujeitos a um risco insignificante de alteração no valor e são utilizadas na gestão das obrigações de curto prazo. Numerários vinculados a convênios e programas não compõem este grupo contábil (Nota explicativa nº 6).

**(ii) Passivos financeiros não derivativos**

Todos os passivos financeiros são reconhecidos inicialmente na data de negociação na qual a Entidade se torna uma parte das disposições contratuais do instrumento. A Entidade baixa um passivo financeiro quando tem suas obrigações contratuais retirada, cancelada ou vencida.

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



despesa de benefícios a empregados no resultado de cada exercício durante a carreira ativa de sua população.

Para apurar o valor da obrigação atuarial relativo aos benefícios de risco, a Entidade contrata anualmente um atuário qualificado (Nota explicativa nº 25).

## 6 Caixa e equivalentes de caixa

	2015	2014
Caixa	17	3
Bancos (i)	757	770
Aplicações financeiras (ii)	44.637	33.559
	<u>45.411</u>	<u>34.332</u>

- (i) São disponibilidades imediatas em contas-correntes bancárias, cujas posições, em 31 de dezembro de 2015 e 2014, se encontram a seguir descritas:

	2015	2014
Banco do Brasil	655	705
Caixa Econômica Federal	87	62
BNB	15	3
	<u>757</u>	<u>770</u>

- (ii) Representam aplicações financeiras de liquidez imediata destinadas à manutenção operacional e administrativa da Entidade, conforme demonstrado abaixo:

Bancos	Modalidade do fundo	Taxa média de juros	2015	2014
Banco do Brasil	BB Milênio	13,16 % a.a.	33.550	20.342
Caixa Econômica Federal	Fundo Caixa	13,21 % a.a.	4.690	7.342
Banco Nordeste	99% CDI	10,01 % a.a.	6.397	5.875
			<u>44.637</u>	<u>33.559</u>

## 7 Valores a receber

	2015	2014
Clientes (i)	829	662
Cheques (ii)	169	101
(-) Provisão para perdas com clientes (iii)	(72)	(14)
	<u>926</u>	<u>749</u>

- (i) Créditos a receber referente a operações de venda de produtos e cursos;
- (ii) Refere-se a cheques com possibilidades de recebimentos com processos iniciados; e
- (iii) Provisão constituída com base na expectativa de recebimento baseada nos últimos 180 dias.

## 8 Numerários vinculados a convênios e programas

	2015	2014
Contas correntes vinculadas a convênios	59	151
Aplicações financeiras vinculadas	881	1.570
	<u>940</u>	<u>1.721</u>

Correspondem a recursos financeiros vinculados aos programas, projetos e convênios sob execução do SEBRAE/BA, 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/BA. 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 detalhada na Nota explicativa nº 12.

## 9 Transações com partes relacionadas

São definidos como partes relacionadas os seguintes entes:

- 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:

### a. Créditos com o Sistema SEBRAE

	2015	2014
Recursos de CSO a receber	-	9
Recursos de CSN a receber	193	-
	<u>193</u>	<u>9</u>

Não há aplicação de juros ou quaisquer ônus sobre os recursos a receber.

### b. Obrigações com o Sistema SEBRAE

	2015	2014
Contribuição Social Nacional a devolver (i)	<u>5.896</u>	<u>6.842</u>

- (i) São recursos recebidos do SEBRAE/NA destinados à chamada publicada, projetos especiais e projetos estruturantes, sendo baixados mensalmente ao longo do exercício de acordo com as despesas executadas em cada projeto. Caso o orçamento da CSN do projeto/atividade não seja totalmente executado pelo SEBRAE/BA, o saldo apurado no encerramento do exercício poderá ser adicionado, até março, ao orçamento do exercício seguinte, com a anuência da unidade responsável e concordância da diretoria de Supervisão do SEBRAE/NA.

**c. Transações de resultado**

	2015	2014
Contribuição Social Ordinária (CSO)	102.224	93.040
Contribuição Social Ordinária (CSO) - Saldo	6.996	4.780
Contribuição Social Nacional (CSN)	37.423	26.203
CSO Ressarcimento - Viagens	55	206
	<b>146.698</b>	<b>124.229</b>

As transações que afetam o resultado correspondem às contribuições sociais, conforme distribuição definida pelo SEBRAE/NA, com base na arrecadação do ano anterior acrescido da expectativa de aumento previsto para o exercício atual.

**d. Operações com pessoal-chave da Administração**

*Empréstimos para diretores*

A Entidade não concede empréstimos para diretores e outros dirigentes.

*Remuneração de pessoal-chave da Administração*

Contemplam os membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal e da Diretoria Executiva. De acordo com o art. 9º., inciso VII do Estatuto Social do SEBRAE Nacional e Art. 6º. do Estatuto Social do SEBRAE/BA 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 anual do pessoal chave da Administração:

	2015	2014
Remuneração	997	935
Benefícios	24	25
	<b>1.021</b>	<b>960</b>

## 10 Imobilizado

A seguir a movimentação do ativo imobilizado para o exercício findo em 31 de dezembro de 2015:

	Saldo em 31/12/2014	Aquisições	Baixas	Saldo em 31/12/2015
<b>Custo</b>				
Terrenos	10.484	-	-	10.484
Edificações	3.600	-	-	3.600
Obras em andamento	338	-	-	338
Móveis e utensílios	2.572	357	(75)	2.855
Veículos	301	-	-	301
Máquinas e equipamentos	2.042	133	(223)	1.952
Equipamentos de informática	5.665	29	(743)	4.951
Instalações	370	-	-	370
<b>Total do custo</b>	<b>25.372</b>	<b>519</b>	<b>(1.040)</b>	<b>24.851</b>
<b>Depreciação acumulada</b>				
Edificações	(766)	(62)	-	(828)
Móveis e utensílios	(1.500)	(218)	72	(1.646)
Veículos	(214)	(15)	-	(229)
Máquinas e equipamentos	(1.392)	(130)	219	(1.303)
Equipamentos de informática	(4.849)	(331)	741	(4.439)
Instalações	(353)	(4)	-	(357)
<b>Total da depreciação acumulada</b>	<b>(9.074)</b>	<b>(760)</b>	<b>1.032</b>	<b>(8.802)</b>
<b>Total líquido</b>	<b>16.298</b>	<b>(241)</b>	<b>(8)</b>	<b>16.049</b>

## 11 Benefícios a empregados de curto prazo e obrigações fiscais

	2015	2014
Remuneração a pagar	76	23
Encargos sociais a pagar	1.082	904
Obrigações tributárias	1.199	887
Consignações da folha de pagamento	73	8
	<b>2.430</b>	<b>1.822</b>

## 12 Obrigações com convênios e contratos

	2015	2014
SEBRAE SECT C/C 1687-7	502	-
CONVÊNIO ARAPYAU C/C 8316-7	162	157
SEDIR/CAR - BNB- C/C 8301-9	42	177
SEC CULTURA BNB 8279-9	38	39
PREF. DE PORTO SEGURO CC 7001-0	27	-
SUDIC/SEBRAE C/C 8259-5	11	-
FECOMERCIO C/C 7136-6	2	-
SETUR/SEBRAE C/C 8293-4	1	214
CONVÊNIO P. DE ITANHEM C/C 6920-5	-	30
CONVÊNIO SETRE C/C 6782-2	-	14
	<b>785</b>	<b>631</b>

Os valores a comprovar referem-se a verbas recebidas de parceiros nos respectivos convênios que serão utilizados na execução de projetos. Após a execução e comprovação dos gastos efetuados, esses montantes serão apropriados ao resultado como receitas de convênios e subvenções.

### 13 Contas a pagar a fornecedores e outros

	2015	2014
Fornecedores	9.863	8.856
Outros	10	126
	<u>9.873</u>	<u>8.982</u>

### 14 Obrigações trabalhistas

	2015	2014
Férias (i)	3.281	3.040
Encargos (i)	1.075	991
Remuneração variável (ii)	<u>1.520</u>	<u>1.000</u>
	<u>5.876</u>	<u>5.031</u>

- (i) Corresponde às provisões de férias e os respectivos encargos sociais pertinentes, constituídas em função dos direitos adquiridos pelo quadro de pessoal até a data do balanço.
- (ii) A remuneração variável será calculada tendo como base o desempenho geral do SEBRAE/BA, desempenho da equipe e o desempenho individual de cada colaborador.

Tipo de resultados que compõem o cálculo da remuneração variável	% de participação
Resultados organizacionais do SEBRAE/BA	50% de uma remuneração
Resultados da equipe	30% de uma remuneração
Resultados individuais	20% de uma remuneração
	100% de uma remuneração

### 15 Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas

A seguir demonstramos a composição das obrigações, por natureza, relacionadas aos processos judiciais e administrativos classificados pela assessoria interna do SEBRAE/BA como risco “provável” de perda:

	Depósitos judiciais		Provisão	
	2015	2014	2015	2014
Riscos trabalhistas	1.820	1.605	3.521	1.283
Riscos fiscais	-	-	-	849
	<u>1.820</u>	<u>1.605</u>	<u>3.521</u>	<u>2.132</u>

A movimentação do saldo da provisão para perdas em processos judiciais pode ser demonstrada como segue:

	1º/01/2015	Adições	Baixas	31/12/2015
Trabalhistas	1.283	2.346	(108)	3.521
Fiscais	849	-	(849)	-
	<u>2.132</u>	<u>2.346</u>	<u>(957)</u>	<u>3.521</u>

O SEBRAE/BA possui o valor de R\$ 588 (R\$ 845 em 31 de dezembro de 2014), relativo a processos de natureza trabalhista classificados por nossa assessoria jurídica com probabilidade de perda "possível", os quais, conforme norma contábil, não possuem provisão reconhecida nas demonstrações financeiras.

## 16 Patrimônio líquido

### a. Composição do patrimônio líquido

O patrimônio líquido é representado pelos superávits acumulados, bem como pelo saldo de ajuste de avaliação patrimonial representado pela mais valia do custo atribuído dos bens do ativo imobilizado quando da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27, sendo este realizado de acordo com a depreciação dos bens de origem.

### b. Superávit (déficit) do exercício

Representa o resultado auferido no exercício social corrente. Após deliberação pela Administração, esses valores são absorvidos pela conta de superávits acumulados.

## 17 Receitas com contribuição social (CSO e CSN)

	2015	2014
Contribuição Social Ordinária - CSO (a)	102.224	93.040
Contribuição Social Ordinária - CSO saldo (b)	6.996	4.780
Contribuição Social do Nacional - CSN (c)	37.423	26.203
CSO - Ressarcimento Viagens	55	206
	<u>146.698</u>	<u>124.229</u>

### a. Contribuição Social Ordinária (CSO)

Nesta conta são registradas as contribuições sociais ordinárias, conforme distribuição definida pelo SEBRAE Nacional, com base na arrecadação do ano anterior acrescida da expectativa de aumento previsto para o exercício atual.

### b. Contribuição Social Ordinária - Saldo (CSO saldo)

São alocadas as receitas incorporadas na programação do exercício oriundas de saldos orçamentários de exercícios anteriores.

### c. Contribuição Social Nacional (CSN)

São alocadas as receitas a título de contribuição de programação adicional transferidas pelo SEBRAE/NA de competência do exercício corrente. Estão diretamente vinculadas à execução



de projetos finalísticos, dessa forma, o reconhecimento da receita é efetuado à medida que as correspondentes despesas são incorridas.

## **18 Receitas de empresas beneficiadas**

Nessa rubrica são registradas as receitas oriundas da prestação de serviços a terceiros, como treinamento, elaboração de projetos, consultoria, palestras, entre outros, conforme demonstrado:

	2015	2014
Treinamentos	2.443	2.402
Feiras	234	109
Consultoria	1.709	1.093
Palestras	171	38
EMPRETEC	115	92
Livros e prospectos	34	20
Outras	414	537
	<b>5.120</b>	<b>4.291</b>

## **19 Receitas de convênios, subvenções e auxílios financeiros**

Nessa rubrica são registradas as receitas oriundas da utilização dos recursos recebidos de convênios firmados com o SEBRAE/NA e outras entidades, referente à execução de projetos pelo SEBRAE/BA.

	2015	2014
CONVÊNIO ARAPYAU	154	8
CONVÊNIO SEBRAE/BRASKEM	150	201
SEDIR/CAR	140	699
PREFEITURA DE PORTO SEGURO	78	-
SÓCIO AMBIENTAL CASA	15	-
FECOMÉRCIO	9	-
SETUR/SEBRAE	2	4
CONVÊNIO SUDIC	-	496
CONVÊNIO PETROBRÁS	-	450
SEBRAE SICM	-	440
CONVÊNIO SETRE	-	231
SETUR CAMA E CAFÉ	-	202
CONVÊNIO P. LUIS E. MAGALHÃES	-	189
CONVÊNIO P. BOM JESUS DA LAPA	-	172
CONVÊNIO VOTORANTIM	-	121
CONVÊNIO SAEB	-	101
CONVÊNIO SEC CULTURA	-	69
CONVÊNIO PETROBRAS/SEBRAE/NA	-	55
CONVÊNIO PREFEITURA DE TEIXEIRA	-	52
CONVÊNIO VANÁDIO DE MARACÁS	-	46
	<b>548</b>	<b>3.536</b>

## 20 Outras receitas operacionais

	2015	2014
Receita na reversão de provisão	1.566	8
Recuperações e restituições	581	1.069
Recuperações e restituições de receitas de convênio	320	296
Recuperações e restituições de funcionários cedidos	365	502
Outros	704	522
	<u>3.536</u>	<u>2.397</u>

## 21 Despesas com pessoal, encargos e benefícios sociais

	2015	2014
Salários e proventos	(26.364)	(22.600)
13º salário	(2.139)	(1.866)
Férias	(3.017)	(2.589)
Outros gastos com pessoal	(1.929)	(163)
Encargos trabalhistas	(10.012)	(8.709)
Benefícios	(7.831)	(6.654)
	<u>(51.292)</u>	<u>(42.581)</u>

## 22 Despesas com serviços profissionais e contratados

Nesta rubrica são registradas as despesas de serviços de terceiros (pessoa jurídica e física) que 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.

	2015	2014
Instrutoria e consultoria	(46.876)	(35.121)
Serviços técnicos especializados	(8.185)	(6.640)
Manutenção, segurança e limpeza	(2.854)	(2.857)
Demais serviços contratados (a)	(13.853)	(15.853)
Encargos sociais sobre serviços	(14)	(850)
	<u>(71.782)</u>	<u>(61.321)</u>

(a) Os demais serviços contratados referem-se a:

	2015	2014
Locação de mão-de-obra	(396)	(269)
Estagiários	(2.213)	(1.864)
Serviços de apoio administrativo	(1.912)	(2.799)
Organização e promoção de eventos	(7.203)	(6.064)
Contrato de patrocínio - IN. 40/06	(2.002)	(3.798)
Outros serviços contratados	(127)	(1.059)
	<u>(13.853)</u>	<u>(15.853)</u>



## 23 Custos e despesas com operacionalização

Nesse grupo são registrados todos os gastos com aluguéis de equipamentos, veículos, imóveis, publicidade, espaços para feiras, serviços gráficos, materiais de consumo, passagens e transportes, diárias e hospedagem, referente aos diversos projetos da Entidade.

	2015	2014
Diárias e hospedagem	(3.084)	(2.733)
Passagens e transportes	(2.391)	(2.615)
Aluguéis e encargos	(4.839)	(5.268)
Divulgação e publicidade	(5.598)	(2.569)
Serviços gráficos	(3.493)	(2.841)
Serviços de comunicação	(2.362)	(2.226)
Material de consumo	(1.435)	(1.466)
Demais custos e despesas	(1.482)	(1.431)
	<u>(24.684)</u>	<u>(21.149)</u>

## 24 Resultado financeiro líquido

	2015	2014
Receitas financeiras		
Rendimentos recursos ordinários	3.255	2.081
Rendimentos recursos próprios	2.556	1.367
Variação cambial ativa	69	8
Subtotal	<u>5.880</u>	<u>3.456</u>
Despesas financeiras		
Variação cambial passiva	-	(4)
Outras despesas	(30)	(21)
Subtotal	<u>(30)</u>	<u>(25)</u>
Total receita financeira líquida	<u><u>5.850</u></u>	<u><u>3.431</u></u>

## 25 Benefícios a empregados pós-emprego

### 25.1 Descrição geral das características do plano

Conforme mencionado na nota explicativa nº 5.h, o plano SEBRAEPREV possui benefícios de risco que podem gerar ganhos ou perdas atuariais. O plano possui as seguintes características:

Os benefícios de contribuição definida assegurados pelo plano SEBRAEPREV são:

- Aposentadoria normal;
- Aposentadoria antecipada;
- Aposentadoria por invalidez;
- Pensão por morte;
- Abono anual; e
- Institutos de autopatrocínio, benefício proporcional diferido, portabilidade e resgate.

Os benefícios de risco assegurados pelo plano SEBRAEPREV aos seus participantes são:

- Projeção de contribuição em caso de invalidez; e
- 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.

Para se calcular os valores envolvidos o SEBRAE/BA contrata anualmente, por ocasião do encerramento do exercício social, empresa especializada para cálculo de possíveis obrigações atuariais a serem contabilizadas em suas demonstrações financeiras. O balanço patrimonial é resumido conforme a seguir:

	2015	2014
Valor justo dos ativos do plano	319	259
Valor presente das obrigações atuariais	(121)	(127)
Superávit	198	132

Observado a avaliação atuarial do exercício de 2014 em conformidade com o CPC 33 (R1) e verificada a inexistência de passivo atuarial bem como de benefícios econômicos para o Patrocinador, não há reconhecimento de provisão de despesas nas demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2015.

## 25.2 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	(127)	(93)
Custos do serviço corrente e juros	(27)	(20)
Ganho de redução	33	(14)
Obrigações do benefício definido em 31 de dezembro	(121)	(127)

### *Movimentação no valor justo dos ativos do plano*

	2015	2014
Valor justo dos ativos do plano em 1º de janeiro	259	174
Contribuições pagas ao plano	29	28
Retorno esperado dos ativos do plano	39	28
Perdas (ganhos) atuariais em outros resultados abrangentes (veja abaixo)	(8)	29
Valor justo dos ativos do plano em 31 de dezembro	319	259

### *Despesa reconhecida no resultado*

	2015	2014
Custo do serviço corrente	(13)	(9)
Juros sobre obrigação	(14)	(11)
Retorno esperado dos ativos do plano	39	29
	<u>12</u>	<u>9</u>

### *Premissas atuariais*

As premissas atuariais utilizadas na data do relatório são:

	2015	2014
Taxa real anual de juros	12,76% a.a	11,22% a.a.
Projeção de crescimento real de salário	2,16% a.a	2,18% a.a.
Taxa de inflação média anual	5,00% a.a	5,00% a.a.
Expectativa de retorno dos ativos do plano	12,76% a.a.	11,22% a.a.

Premissas relacionadas à mortalidade são baseadas em tábuas de mortalidade divulgadas a seguir:

	2015	2014
Taxa de rotatividade	3,95% a.a	4,58% a.a
Tábua de mortalidade/sobrevivência de ativos	AT-2000 M & F deságio 10%	AT-2000 M & F deságio 10%
Tábua mortalidade/ sobrevivência de inválidos	50% UP M + 50% UP F	50% UP M + 50% UP F
Tábua de entrada em invalidez	TASA 1927 M & F	TASA 1927 M & F
Tábua de mortalidade/sobrevivência de aposentados	AT-2000 M & F deságio 10%	AT-2000 M & F deságio 10%

O cálculo da obrigação referente aos benefícios de risco é sensível às premissas de mortalidade e entrada em invalidez descritas acima. Como as estimativas atuariais de mortalidade e invalidez são refinadas ano a ano, o aumento de um ano na expectativa de vida ou entrada em invalidez mostradas anteriormente são consideradas como sendo razoavelmente possíveis no próximo exercício.

## **26 Instrumentos financeiros - Gestão de riscos**

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 (taxa de juros).

### 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 (inclui: caixa, contas bancárias e aplicações em fundos de investimento).
- Contas a receber;
- Contas bancárias e aplicações vinculadas a programas especiais; e
- Contas a pagar a fornecedores e outras.

### Risco de crédito

Risco de crédito é o risco da Entidade incorrer em perdas decorrentes de um cliente ou de uma contraparte em um instrumento financeiro, decorrentes da falha destes em cumprir com suas obrigações contratuais. O risco é basicamente proveniente de instrumentos financeiros ativos. O risco de crédito para a Entidade surge preponderantemente das disponibilidades decorrentes de depósitos em bancos e aplicações financeiras em fundos de investimentos financeiros administrados pelo Banco do Brasil S.A., Caixa Econômica Federal ou Banco do Nordeste. A Entidade julga que o risco de crédito é mitigado em razão da qualidade das instituições financeiras depositárias e pelo tipo de papel aplicado pelos fundos de investimento que são representados relevantemente por títulos públicos federais. Outros recebíveis são decorrentes de transação com o próprio Sistema SEBRAE, cujo risco de crédito é praticamente nulo.

A Entidade não contrata instrumentos financeiros 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:

	Nota	2015	2014
Caixa e equivalentes de caixa	6	45.411	34.332
Valores a receber	7	926	749
Numerários vinculados a convênios e programas	8	940	1.721
Créditos com o Sistema SEBRAE	9	193	9
		1.400	1.030
Outros créditos		1.058	816

Adicionalmente, para a gestão dos investimentos financeiros, o Sistema SEBRAE por meio do SEBRAE Nacional possui contrato de prestação de serviços com a “ADITUS Consultoria Financeira” 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.

### 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 de até 6 (seis) meses.

Não há inadimplência de pagamento de obrigações pela Entidade em 31 de dezembro de 2015 e 2014.

#### **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, Caixa Econômica Federal e Banco do Nordeste. Conforme comentado na Nota explicativa nº 6, 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 Nacional 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.

A Entidade não tem operações atreladas à variação da taxa de câmbio.

#### **Análise de sensibilidade**

Por não estar exposta significativamente aos riscos de taxa de câmbio e risco de taxa de juros nas suas operações passivas, a Entidade entende ser desnecessário a apresentação de uma análise sensibilidade.

## **27 Cobertura de seguros**

Em 31 de dezembro de 2015, a cobertura de seguros contra riscos operacionais era de R\$ 5.000 para incêndio e R\$ 270 de responsabilidade civil para a Entidade.

Os bens móveis e imóveis compostos por equipamentos, máquinas, móveis e utensílios e demais instalações relacionadas aos prédios administrativos, componentes do ativo imobilizado, conforme os critérios de riscos constantes do relatório técnico estão cobertos por contrato de seguro para riscos nomeados contra incêndio, raio, explosão e danos elétricos.

\* \* \*

### Anexo III- Parecer do Conselho Fiscal




#### PARECER DO CONSELHO FISCAL

Com base no Relatório dos Auditores Independentes, KPMG Auditores Independentes sem ressalvas, constando de Parecer sobre as Demonstrações Financeiras que compreendem: o Balanço Patrimonial e respectivas Demonstrações de Resultados, dos Resultados Abrangentes, das Mutações do Patrimônio Líquido, dos Fluxos de Caixa, assim como Notas Explicativas e Informações Complementares, além de informações prestadas a referida empresa em reunião realizada com este Conselho, recomendamos a aprovação das Demonstrações Financeiras do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia- SEBRAE/BA, relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2015.

Salvador, 17 de fevereiro de 2016.

  
**ARMINDO GONZALEZ MIRANDA**  
Presidente do Conselho Fiscal

## **Anexo IV- Resolução CDE**

	<b>RESOLUÇÃO CDE</b>	<b>Nº 01/2016</b>
---	----------------------	-------------------

O Conselho Deliberativo do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia - SEBRAE/BA, neste ato representado por seu Presidente, no uso de suas atribuições, tendo em vista o disposto no Art. 13, Inciso XI, do Estatuto Social do SEBRAE/BA, e de conformidade com a decisão unânime do colegiado, na reunião realizada nesta data, que aprovou os pareceres da Auditoria Externa e do Conselho Fiscal do Sebrae/Ba,


**RESOLVE:**

Art. 1º - Aprovar o Relatório da Prestação de Contas Anual do Sebrae/Ba, relativo ao exercício de 2015.

Art. 2º - Determinar o encaminhamento das contas ao Sebrae Nacional, Controladoria Geral da União e Tribunal de Contas da União.

Art. 3º - Esta resolução entra em vigor nesta data, revogadas as disposições em contrário.

Salvador, 29 de Fevereiro de 2016.

  
**ANTONIO RICARDO ALVAREZ ALBAN**  
**PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL SEBRAE/BA**



**Anexo V- Parecer da Auditoria Interna**






### **Parecer da Unidade de Auditoria Interna**

Após análise da Decisão Normativa do Tribunal de Contas da União nº 146 de 30 de setembro de 2015 – DN nº 146/2015 que dispõe acerca das unidades cujos dirigentes máximos devem apresentar relatório de gestão referente ao exercício de 2015, especificando a forma, os conteúdos e os prazos de apresentação, nos termos do art. 3º da Instrução Normativa TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010 verificamos que a exigência prevista em um dos itens desta DN nº 147/2015 não se aplica ao SEBRAE.

A exigência de apresentação de **Parecer da Unidade de Auditoria Interna** constante no **item I do art. 6º da DN 146/2015**, não pode ser exigida deste Serviço Social Autônomo tendo em vista que à luz do próprio comando, a exigência refere-se a “Relatórios e Pareceres de Instâncias que devam se pronunciar sobre as contas ou sobre a gestão”, o que não é o caso desta Unidade de Auditoria.

Esse fato foi corroborado pelo Tribunal de Contas da União, cuja decisão proferida mediante acórdão 8512/2013 – 1ª Câmara, que julgou as contas do Sebrae Nacional do exercício de 2007, retirou a exigência de apresentação do referido parecer pela Unidade de Auditoria do Sebrae.

Salvador, 01 de fevereiro de 2016.

  
Henrique Furquim White  
Gerente – Unidade de Auditoria  
Sebrae/BA