

# Relatório de Gestão - 2015



**SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO DISTRITO  
FEDERAL Ó SEBRAE/DF  
Vinculado à PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA**

**RELATÓRIO DE GESTÃO 2015**

Relatório de Gestão do exercício de 2015 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual a que esta Unidade Jurisdicionada está obrigada nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da IN TCU nº 63/2010 e da DN TCU nº 146/2015, da Portaria TCU 321/2015 e das orientações do SEBRAE Nacional.

Unidade de Gestão Estratégica  
Brasília-DF / 2016

## SUMÁRIO

SUMÁRIO .....	
LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS .....	
LISTA DE FIGURAS .....	
LISTA DE GRÁFICOS .....	
LISTA DE TABELAS .....	
1. APRESENTAÇÃO.....	
2. VISÃO GERAL DA UNIDADE.....	
2.1 Finalidade e competências .....	
2.2 Normas e regulamento de criação, alteração e funcionamento da unidade.....	
2.3 Ambiente de atuação.....	
2.3.1 Evolução e Desafios do Crescimento Brasileiro .....	
2.3.2 Estrutura Econômica Nacional e Participação dos Setores .....	
2.3.3 Caracterização Sociodemográfica do Distrito Federal.....	
2.3.4 Estrutura Econômica e Participação dos Setores no Distrito Federal.....	
2.3.5 As MPEs no Distrito Federal .....	
2.3.6 O Microempreendedor Individual (MEI).....	
2.3.7 As Bases do Futuro da Economia do DF .....	
2.4 Organograma.....	
2.5 Macroprocessos finalísticos .....	
3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL.....	
3.1 Planejamento Organizacional.....	
3.1.1 Descrição sintética dos objetivos do exercício.....	
3.1.1.1 Indicadores Institucionais .....	
3.1.1.2 Metas Mobilizadoras .....	
3.1.1.3 Limites Orçamentários.....	
3.1.1.4 Instrumentos de Atendimento .....	
3.1.2 Estágio de implementação do planejamento estratégico.....	
3.1.2.1 Carteira de Projetos e Atividades .....	
3.1.2.1.1 Projetos de Atendimento.....	
3.1.2.1.2 Programas Nacionais .....	
3.1.2.1.3 Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços .....	
3.1.2.1.4 Projetos de Articulação Institucional.....	

3.1.2.1.5	Projetos de Gestão Operacional.....
3.1.2.1.6	Atividades de Articulação Institucional.....
3.1.2.1.7	Atividades de Suporte a Negócios .....
3.1.2.1.8	Atividades de Gestão Operacional.....
3.1.3	Vinculação dos planos da unidade com as competências institucionais e outros planos.....
3.1.4	Formas e instrumentos de monitoramento da execução e resultados dos planos .....
3.2	Desempenho Orçamentário .....
3.2.1	Execução física e financeira das ações da Lei Orçamentária Anual de responsabilidade da unidade.....
3.2.2	Fatores intervenientes no desempenho orçamentário .....
3.2.3	Execução descentralizada com transferência de recursos .....
3.2.4	Informações sobre a realização das receitas.....
3.2.5	Informações sobre a execução das despesas .....
3.2.6	Comparativo Despesas x Receitas .....
3.3	Desempenho operacional .....
3.4	Apresentação e análise de indicadores de desempenho .....
4	GOVERNANÇA .....
4.1	Descrição das estruturas de governança.....
4.2	Informações sobre dirigentes e colegiados.....
4.3	Atuação da unidade de auditoria interna.....
4.4	Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos.....
4.5	Gestão de riscos e controles internos .....
4.6	Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados.....
4.7	Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada.....
5	RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE .....
5.1	Canais de acesso do cidadão .....
5.2	Carta de Serviços ao Cidadão.....
5.3	Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários .....
5.4	Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade .....
6	DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS .....
6.1	Desempenho financeiro no exercício.....
6.2	Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos. ....
6.3	Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade .....
6.4	Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 4.320/64 e notas explicativas.....



7	ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO .....
7.1	Gestão de pessoas .....
7.1.1	Estrutura de pessoal da unidade .....
7.1.2	Demonstrativo das despesas com pessoal .....
7.1.3	Gestão de riscos relacionados ao pessoal.....
7.2	Gestão do patrimônio e infraestrutura.....
7.2.1	Gestão do patrimônio imobiliário da União .....
7.2.2	Informações sobre imóveis locados de terceiros .....
7.3	Gestão da tecnologia da informação .....
7.3.1	Principais sistemas de informações .....
7.3.2	Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).....
7.4	Gestão ambiental e sustentabilidade .....
7.4.1	Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras .....
8	CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE .....
8.1	Tratamento de determinações e recomendações do TCU .....
8.2	Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno .....
8.3	Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário .....
8.4	Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações com o disposto no art. 5º da Lei 8.666/1993.....
9	ANEXOS E APÊNDICES .....
	I ó Parecer da Auditoria Interna.....
	II ó Ata da 88ª Reunião Ordinária do Conselho Fiscal do SEBRAE/DF. ....
	III ó Parecer do Conselho Fiscal do SEBRAE/DF - Validação da Prestação de Contas 2015.....
	IV ó Resolução e Parecer CDE-DF N°002/2016 para aprovação do Relatório de Gestão.....
	V - Relatório de Auditoria Independente no SEBRAE/DF ó KPMG. ....
	VI - Declaração de cumprimento das disposições da Lei 8.730/1993 quanto à entrega das declarações de bens e rendas.....

## LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

AAA	Auto Avaliação Assistida
ABEOC	Associação Brasileira de Empresas de Eventos
ALI	Agentes Locais de Inovação
BSC	Balanced Scorecard
CDE	Conselho Deliberativo Estadual
CEBRAE	Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa
CFE	Conselho Fiscal
CGU	Controladoria-Geral da União
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CODEPLAN	Companhia de Planejamento do DF
CPMF	Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira
CSN	Contribuição Social Nacional
CSO	Contribuição Social Ordinária
DAP	Declaração de Aptidão
DF	Distrito Federal
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômico
DIREX	Diretoria Executiva
DMRC	Departamento Nacional de Registro Comercial
DOU	Diário Oficial da União
EI	Empreendedor Individual
EMATER/DF	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FAMPE	Fundo de Aval das Micro e Pequenas Empresas
FECOMERCIO	Federação do Comércio
FIBRA	Federação das Indústrias do Distrito Federal
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GAB	Chefia de Gabinete do Conselho Deliberativo Estadual
GDF	Governo do Distrito Federal
GED	Gerenciamento Eletrônico de Documentos
GEOR	Gestão Estratégica Orientada para Resultados
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH	Índice Desenvolvimento Humano
Infraero	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
IOF	Imposto sobre Operações Financeiras
IDECON-DF	Índice de Desempenho Econômico do Distrito
IR	Imposto de Renda
ISS	Imposto sobre Serviços
ME	Micro Empresa
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
MPE	Micro e Pequena Empresa
MSRD	Metodologia Sebrae de Redução de Desperdício
N/A	Não se Aplica
NPS	Net Promoter Score
PAAAI	Plano Anual das Atividades da Auditoria Interna
PADI	Plano de Acompanhamento de Desenvolvimento Individual
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PAS	Programa de Alimento Seguro
PAIS	Programa Agroecológico Integrado e Sustentável
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PDCA	Planejar, Fazer, Checar, Avaliar
PEA	População Economicamente Ativa
PED	Pesquisa de Emprego e Desemprego
PhD	Título de Doutor (Philosophiæ Doctor)
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa Integração Social
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio
PPA	Plano Plurianual
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PSEG	Programa Sebrae de Excelência em Gestão
RA	Região Administrativa
RAE	Reunião de Avaliação Estratégica
RC	Referencial Comparativo
RGP	Registro Geral da Pesca
RIDE	Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno
RLCSS	Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE
RM Núcleos	Sistema de Gestão Informatizado

RM Sistemas	Sistema de Gestão Informatizado
RPI	Requisito de Parte Interessada
Seade/SP	Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados de São Paulo
SEBRAE/DF	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Distrito Federal
SEBRAE/NA	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAEtec	Serviços em Inovação e Tecnologia do Sistema SEBRAE
SEGER	Secretaria Geral
SEMPE	Secretária de Estado da Micro e Pequena Empresa
SETRAB/GDF	Secretaria de Trabalho do Distrito Federal
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SGC	Sistema de Gestão de Credenciados
SGE	Sistema de Gestão Estratégica
SGP	Sistema de Gestão de Pessoas
SGT	Sistema de Gestão de Terceirizados
SIAC	Sistema de Atendimento ao Cliente
Sinduscon-DF	Sindicato da Indústria da Construção Civil do Distrito Federal
SIPRED	Sistema de Informação para o Programa Sebrae de Redução de Desperdício
SLA	Service Level Agreement
SME	Sistema de Monitoramento Estratégico
SUDECO	Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UACC	Unidade de Atendimento Coletivo de Comércio
UACIN	Unidade de Atendimento Coletivo de Indústria
UACS	Unidade de Atendimento Coletivo de Serviços
UAF	Unidade de Administração e Finanças
UAGRO	Unidade de Atendimento Coletivo de Agronegócios
UAI	Unidade de Atendimento Individual
UAIT	Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia
UAM	Unidade de Acesso a Mercados
UASJUR	Unidade de Assessoria Jurídica
UAUD	Unidade de Auditoria do SEBRAE/NA
UAUDIT	Unidade de Auditoria do SEBRAE/DF
UCE	Unidade de Capacitação Empresarial
UGE	Unidade de Gestão Estratégica

UGOC	Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade
UGP	Unidade de Gestão de Pessoas
UJ	Unidade Jurisdicionada
UMC	Unidade de Marketing e Comunicação
UPPDT	Unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial
UTIC	Unidade de Tecnologia e Informação e Comunicação
VAB	Valor Adicionado Bruto

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	ó Fundamentos da GEOR.....
FIGURA 2	ó Níveis da Arquitetura do sistema de Gestão Normativa do SEBRAE/DF .....
FIGURA 3	ó Responsáveis pela Aprovação das Normas e Procedimentos.....
FIGURA 4	ó Classificação das INs e POs do SEBRAE/DF .....
FIGURA 5	ó Organograma SEBRAE/DF.....
FIGURA 6	ó Cadeia de Valor do SEBRAE/DF vigente no exercício de 2015 .....
FIGURA 7	ó Mapa do Perfil de Negócio do SEBRAE/DF .....
FIGURA 8	ó Mapa Estratégico do SEBRAE/DF .....
FIGURA 9	ó Projetos por Abordagem.....
FIGURA 10	ó Público Alvo do SEBRAE.....
FIGURA 11	ó Segmentação do Público x Programas e Projetos .....
FIGURA 12	ó Ranking de Marcos Críticos do Exercício de 2015.....
FIGURA 13	ó Atendimento Itinerante.....

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	ó Taxa de Pequenos Negócios Atendidos.....
GRAFICO 2	ó Evolução do Produto Interno Bruto no Brasil (trilhões R\$ 2013) ó 2000/2014.....
GRAFICO 3	ó Evolução do PIB per Capita no Brasil (Base: 2013=100) ó 2000/2013 .....
GRAFICO 4	ó Valor Adicionado Bruto per capita por setor do PIB no Brasil (R\$) ó 2000/2012.....
GRAFICO 5	ó Participação das Atividades econômicas na Indústria de Transformação Conforme nº de empregos no Brasil - 2013 .....
GRAFICO 6	ó Movimento das empresas nas juntas comerciais, Brasil - 2000-2013 .....
GRAFICO 7	ó Evolução da População no Brasil, Centro-Oeste e Distrito Federal ó 1980/2014.....
GRAFICO 8	ó Taxas de Variação do crescimento populacional para o Brasil e Distrito Federal (%) ó 2002/2014.....
GRAFICO 9	ó População residente, por naturalidade em relação ao Distrito Federal ó 2003/2013.....
GRAFICO 10	ó População Residente, por grupos de idade no Brasil e Distrito Federal ó 2003/2013 .....
GRAFICO 11	ó Distribuição da população por rendimento mensal no Brasil e DF ó 2013.....
GRAFICO 12	ó Projeção para o PIB do Distrito Federal (US\$ bilhões) ó 2015/2030.....
GRAFICO 13	ó Participação percentual no PIB segundo Valor Adicionado Bruto dos Setores e impostos no Brasil e Distrito Federal ó 2012.....
GRAFICO 14	ó Produto Interno Bruto per capita no Brasil e Distrito Federal (R\$ 1.000) ó 2006/2012 .....
GRAFICO 15	ó Evolução do PIB per capita (em R\$ mil corrente) e a relação DF/BR (%), Brasil e Distrito Federal ó 2002-2011.....
GRAFICO 16	ó Composição de Empresas do Distrito Federal por Porte .....
GRAFICO 17	ó Distribuição dos microempreendedores individuais (MEI) por Unidade da Federação (em milhares e %), Brasil - fev/2013 .....
GRAFICO 18	ó Evolução da constituição das empresas e dos microempreendedores individuais (MEI), Distrito Federal 2000-2013.....
GRAFICO 19	ó Evolução da constituição das empresas e dos microempreendedores individuais (MEI), Distrito Federal 2000-2013.....
GRAFICO 20	ó Atividades mais frequentes dos MEIs no Distrito Federal ó 2014/2015 .....
GRAFICO 21	ó Evolução da Taxa de Contribuição para abertura de pequenos negócios .....
GRAFICO 22	ó Evolução do Atendimento aos Microempreendedores Individuais do DF .....
GRAFICO 23	ó Evolução do Atendimento aos Microempreendedores Individuais do DF .....
GRAFICO 24	ó Execução orçamentária do SEBRAE/DF e Parceiros por setor .....
GRAFICO 25	ó Percentual de Empresas Atendidas pelo SEBRAE/DF por setor econômico.....
GRAFICO 26	ó Evolução histórica do número de empresas atendidas.....

GRAFICO 27	ó Ocorrências na ouvidoria por Natureza .....
GRÁFICO 28	ó Entradas na ouvidoria por canal .....
GRAFICO 29	ó Origem de demandas da ouvidoria .....
GRAFICO 30	ó Tratamento das manifestações da ouvidoria .....
GRAFICO 31	ó Unidades mais demandas para tratamento de demandas da ouvidoria .....
GRAFICO 32	ó Prazo de resposta da ouvidoria às manifestações apresentadas.....
GRAFICO 32	ó Total de horas de treinamento mensal de colaboradores .....
GRAFICO 33	ó Total capacitações apuradas.....



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	ó Resultados dos Principais Eventos de 2015.....
TABELA 2	ó Identificação do SEBRAE ó Relatório de Gestão Individual .....
TABELA 3	ó Participação das Atividades Econômicas no Valor Adicionado Bruto a Preços Básicos no Brasil ó 2000/2012.....
TABELA 4	ó Número de estabelecimentos conforme seção de Atividade Econômico e tamanho dos Estabelecimentos Brasil ó 2006/2013.....
TABELA 5	ó Número de empregos conforme seção de atividade Econômica e tamanho dos estabelecimentos no Brasil ó 2006/2013.....
TABELA 6	ó Número de empregos conforme seção de Atividade Econômica no Brasil ó 2006/2013 FONTE .....
TABELA 7	ó Número de Estabelecimentos na Indústria de Transformação conforme Seção de Atividades Econômica no Brasil ó 2006/2013 .....
TABELA 8	ó População residente, por situação de domicílio no Brasil e Distrito Federal (mil pessoas) 2003/2013.....
TABELA 9	ó População residente com 10 anos ou mais de estudo no Brasil e Distrito Federal ó 2009/2013 .....
TABELA 10	ó Produto Interno Bruto (PIB) e PIB per capita, Brasil e Distrito Federal .....
TABELA 11	ó Participação das atividades Econômicas no Valor Adicionado Bruto a preço básicos no Distrito Federal ó 2000/2012.....
TABELA 12	ó Classificação dos Pequenos Negócios pela LC 123/2006: .....
TABELA 13	ó Detalhamento da estrutura organizacional do SEBRAE/DF .....
TABELA 14	ó Quadro Demonstrativo dos Macroprocessos do SEBRAE/DF .....
TABELA 15	ó Principais Fornecedores do exercício de 2015.....
TABELA 16	ó 10 maiores contratos de 2015 .....
TABELA 17	ó Desdobramento da Estratégia Nacional em Objetivos Locais .....
TABELA 18	ó Riscos Principais do Negócio .....
TABELA 19	ó Capacitações em Eventos de 2015 .....
TABELA 20	ó Tratamento das Medidas de Gestão do PPA 2015-2018 .....
TABELA 21	ó Resultados Institucionais do SEBRAE/DF 2015 .....
TABELA 22	ó Índice de Imagem perante os pequenos negócios .....
TABELA 23	ó Metas Mobilizadoras do SEBRAE/DF.....
TABELA 24	ó Limites Orçamentários 2015.....
TABELA 25	ó Instrumentos de Atendimento 2015 .....
TABELA 26	ó Relação de Projetos de Atendimento e valores Previsto X Realizado.....
TABELA 27	ó Valores Previstos X Realizados por Setor .....
TABELA 28	ó Despesa financeira Prevista x Realizada pelo SEBRAE/DF por setor econômico .....

TABELA 29	ó Despesa econômica Prevista x Realizada pelos PARCEIROS por setor econômico .....
TABELA 30	ó Quantidade de Empresas Atendidas pelo SEBRAE/DF por setor econômico.....
TABELA 31	ó Orçamento previsto e realizado ó UAGRO .....
TABELA 32	ó Orçamento previsto e realizado ó UACC .....
TABELA 33	ó Orçamento previsto e realizado ó UACIN.....
TABELA 34	ó Orçamento previsto e realizado ó UACS.....
TABELA 35	ó Orçamento previsto e realizado ó Territorial .....
TABELA 36	ó Execução física e orçamentária dos programas nacionais .....
TABELA 37	ó Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços e valores: Previsto X Realizado.....
TABELA 38	ó Relação de Projetos de Articulação Institucional e valores: Previsto X Realizado.....
TABELA 39	ó Relação de Projetos de Gestão Operacional e valores: Previsto X Realizado .....
TABELA 40	ó Relação de Atividades de Articulação Institucional e valores: Previsto X Realizado.....
TABELA 41	ó Relação de Atividades de Suporte a Negócios e valores: Previsto X Realizado .....
TABELA 42	ó Relação de Atividades de Gestão Operacional e valores: Previsto X Realizado .....
TABELA 43	ó Convênios firmados antes de 2015, com valores transferidos durante o exercício .....
TABELA 44	ó Convênios com prestação de contas final em 2015 (valor total do convênio).....
TABELA 45	ó Programação e Execução Orçamentária de Receitas ó SEBRAE/DF .....
TABELA 46	ó Programação e Execução Orçamentária de Despesas ó SEBRAE/DF.....
TABELA 47	ó Detalhamento da execução das despesas 2015 .....
TABELA 48	ó Execução de Despesas por Modalidade de Licitação .....
TABELA 49	ó Detalhamento da Execução de Despesas por Modalidade de Licitação .....
TABELA 50	ó Comparação de Execução de Receitas e Despesas entre 2014 e 2015 .....
TABELA 51	ó Principais Grupos de Indicadores de Desempenho do SEBRAE/DF.....
TABELA 52	ó Composição do Conselho Deliberativo Estadual ó CDE.....
TABELA 53	ó Composição do Conselho Fiscal .....
TABELA 54	ó Composição da Diretoria Executiva do SEBRAE/DF .....
TABELA 55	ó Plano Anual de Atividades da Auditoria .....
TABELA 56	ó Principais constatações e providências adotadas .....
TABELA 57	ó Gestão de Risco e Controles Internos.....
TABELA 58	ó Quadro de Remuneração dos Dirigentes do SEBRAE/DF em 2015.....
TABELA 59	ó Relação entre Resultados Institucionais e Participação nos Resultados .....
TABELA 60	ó Sistemática de Participação nos Resultados pela DIREX .....
TABELA 61	ó Resultados das metas que influenciam a Participação nos Resultados - 2015.....

TABELA 62	ó Níveis de premiação-alvo .....
TABELA 63	- Ocorrências na ouvidoria por Natureza ó 2014 x 2015.....
TABELA 64	ó Número de atendimentos por canal.....
TABELA 65	ó Balanço Financeiro SEBRAE/DF.....
TABELA 66	ó Força de Trabalho do SEBRAE/DF .....
TABELA 67	ó Detalhamento da estrutura de cargos de funções gratificadas .....
TABELA 68	ó Relação proporcional entre analistas e assistentes .....
TABELA 69	ó Composição da força de trabalho por faixa de escolaridade.....
TABELA 70	ó Composição da força de trabalho por faixa etária.....
TABELA 71	ó Quadro Demonstrativo de Estagiários.....
TABELA 72	ó Estrutura de Pessoal .....
TABELA 73	ó Risco estratégico ligado a pessoas .....
TABELA 74	ó Afastamentos superiores há 15 dias em 2015 .....
TABELA 71	ó Capacitações 2015.....
TABELA 75	ó Patrimônio Imobiliário Próprio.....
TABELA 76	ó Imóveis de terceiros locados pelo SEBRAE/DF.....
TABELA 77	ó Contratos sob a Gestão da UTIC.....
TABELA 78	ó Contratos sob a Gestão da UTIC.....
TABELA 80	ó Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário.....
TABELA 81	ó Medidas adotadas para apuração e ressarcimento de danos ao Erário .....

## 1. APRESENTAÇÃO

Este Relatório de Gestão de 2015 do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Distrito Federal (SEBRAE/DF) foi estruturado seguindo o padrão de documento sugerido no portal do E-Contas e pelo SEBRAE/NA aos entes Estaduais, estando em consonância com as diretrizes contidas nos seguintes documentos oficiais: IN TCU nº 63/2010, e DN TCU nº 146/2015.

O presente relatório foi estruturado conforme as orientações do portal E-Contas. Neste contexto, serão apresentados uma visão geral da unidade, informações e resultados do planejamento e desempenho orçamentário e operacional, além de questões referentes à gestão e governança, ao relacionamento com a sociedade e conformidade da gestão com os requisitos dos regulamentos aplicáveis e demandas dos órgãos de controle.

No decorrer deste documento serão apresentados o cenário de atuação da instituição, o planejamento e os resultados alcançados durante o Exercício de 2015, a estrutura de governança e gestão da instituição, a programação e execução contábil e financeira do Exercício de 2015, a gestão administrativa interna, a política de sustentabilidade adotada pela instituição, o tratamento dado às disposições legais e normativas e os resultados e conclusões relevantes do exercício.

Em que pese à relevância dos resultados gerados para a sociedade, há que se entender e demonstrar com que eficiência essas conquistas foram obtidas. Atualmente, com a organização das iniciativas do SEBRAE/DF em projetos e atividades é possível, não só mensurar todo o esforço e a utilização de recursos durante o ano, mas, também, correlacioná-los aos resultados finalísticos gerados para o Distrito Federal.

Este Relatório de Gestão apresentará um relato da efetividade e eficiência das iniciativas do SEBRAE/DF durante o Exercício de 2015. Não se trata de apenas de um instrumento de prestação de contas, mas, principalmente, uma ferramenta valiosa no processo de gestão organizacional. O foco, antes nas realizações físicas e orçamentárias, é transferido para os efeitos gerados para seu público alvo, ou seja, o que de fato foi entregue a sociedade no período. O Sistema SEBRAE vem, desde 2004, experimentando uma nova forma de organizar suas ações através do Plano Plurianual (PPA). Um dos pilares dessa nova metodologia é a capacidade de mensuração dos

resultados gerados pelo somatório dos esforços realizados, que é feita por meio de pesquisas junto ao público alvo do SEBRAE/DF.

Os principais resultados esperados para os integrantes do Sistema SEBRAE, de acordo com o alinhamento das diretrizes do SEBRAE Nacional, são expressos em Metas Mobilizadoras, Instrumentos de Atendimento e Limites Orçamentários. Em todo o Sistema, somente o Distrito Federal e Goiás obtiveram desempenho satisfatório em 100% das metas propostas.

O ano de 2015, além do total cumprimento das principais metas, foi um período marcado pela realização de grandes iniciativas de atendimento. Neste exercício foram realizados 5 grandes eventos que contribuíram substancialmente para o desempenho das metas e dos projetos:

**TABELA 1 ó Resultados dos Principais Eventos de 2015**

<b>Evento</b>	<b>Período</b>	<b>Num. de Participantes</b>
Feira de Franquias	25 a 27 de fevereiro	6.891
Semana do MEI	13 a 18 de abril	13.816
Showroom Brasil Original	01/05 a 31/07	721.385 <sup>1</sup>
Feira do Empreendedor	26 a 30 de agosto	14.576
Movimento Compre do Pequeno	21 a 26 de setembro	7.994

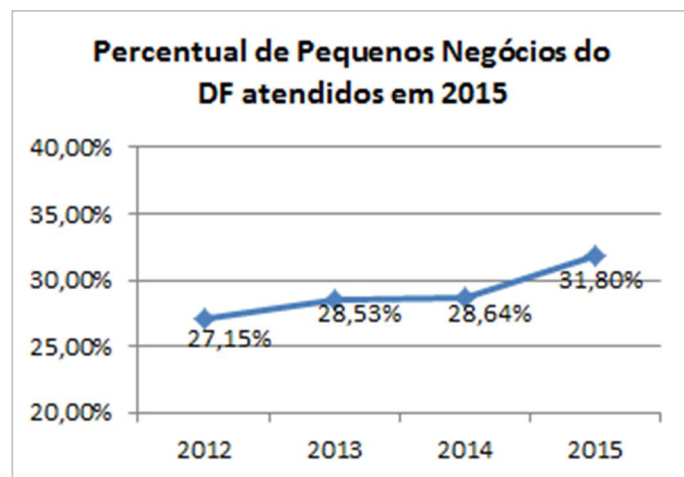
**FONTE:** Consolidação de Relatórios (UGE), em 22/01/2016.

Neste ano, quase 60mil pequenos negócios foram atendidos pelo SEBRAE/DF, o que representa 31,8% de todos os pequenos negócios do Distrito Federal, a maior taxa desde 2012, conforme aponta o Gráfico 1.

**GRÁFICO 1 ó Taxa de Pequenos Negócios Atendidos**

---

<sup>1</sup> Este número trata-se de pessoas que entraram no salão para conhecer a exposição dos produtos. Não se trata de número de atendimentos ou cadastros.



**FONTE:** Consolidação dos Boletins Mensais (SME), 22/01/2016.

Em meados do segundo semestre, tiveram início as sinalizações de um ambiente de crise econômica e de considerável desaquecimento da economia do país, apesar disso, o SEBRAE/DF trabalhou no cumprimento das ações planejadas de forma a promover a redução de custos. Isso possibilitou o encerramento do ano com um superávit no orçamento. Todavia, ressalta-se que mais ajustes e medidas de controle e gestão estão sendo previstos para o ano de 2016.

## 2. VISÃO GERAL DA UNIDADE

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Distrito Federal, SEBRAE/DF, é uma organização comprometida com o desenvolvimento dos pequenos negócios do DF e com o estímulo ao empreendedorismo. Toda a atuação organizacional está focada na contribuição com o desenvolvimento regional através da promoção da sustentabilidade dos pequenos negócios e ampliando o impacto positivo desses agentes econômicos no Distrito Federal. O QUADRO 1, abaixo, apresenta a identificação básica do SEBRAE como organização formal.

**TABELA 2 ó Identificação do SEBRAE ó Relatório de Gestão Individual**

Identificação da Unidade Jurisdicionada	
<b>Denominação completa:</b> Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Distrito Federal	
<b>Denominação abreviada:</b> SEBRAE/DF	
<b>Vinculação:</b> Presidência da República	
<b>CNPJ:</b> 00.438.200/0001-20	
<b>Situação:</b> Ativa	
<b>Natureza Jurídica:</b> Serviço Social Autônomo	
<b>Principal Atividade:</b> Entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo.	<b>Código CNAE:</b> 7020-4/00
<b>Telefones/Fax de contato:</b> (061) 3362-1600 / 0800-570-0800	
<b>Endereço Eletrônico:</b> <a href="mailto:ouvidoria@df.sebrae.com.br">ouvidoria@df.sebrae.com.br</a>	
<b>Página na Internet:</b> <a href="http://www.df.sebrae.com.br">www.df.sebrae.com.br</a>	
<b>Endereço Postal:</b> SIA, Trecho 03, Nº 1.580, Brasília – DF. CEP: 71200-030	
Normas relacionadas à Unidade Jurisdicionada	
Lei nº 8.029 de 12/04/1990	
Lei nº 8.154 de 28/12/1990	
Decreto nº 99.570 de 09/10/1990	
Resolução CDN nº 189/2009 – Estatuto Social	
Resolução CDN nº 197/2009 – Regimento Interno	

**FONTE:** Unidade de Gestão Estratégica (UGE), em 22/01/2016.

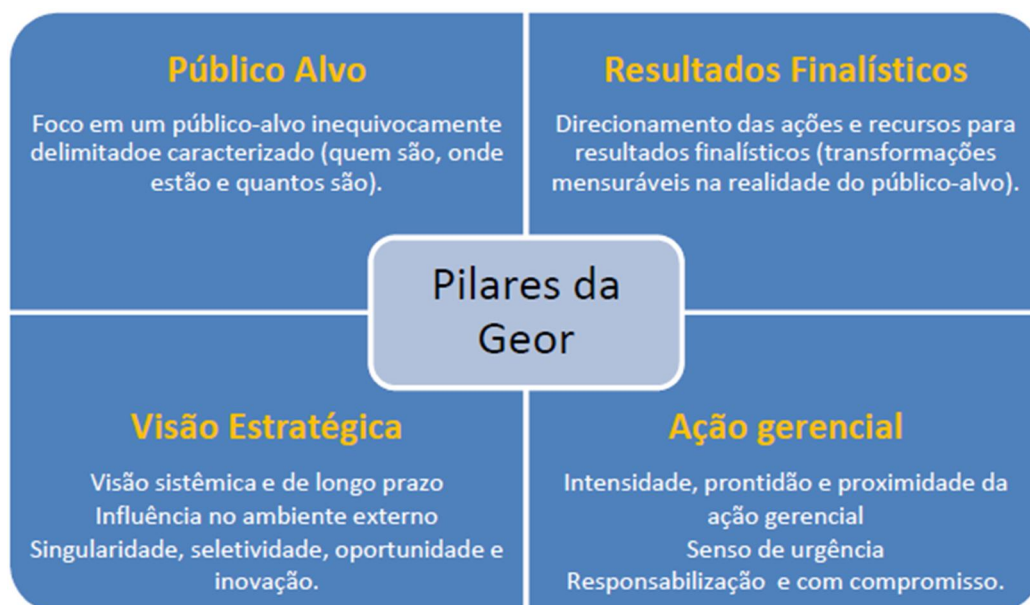
## 2.1 Finalidade e competências

O SEBRAE/DF é uma organização de direito privado e sem fins lucrativos, caracterizada como serviço social autônomo. A instituição tem por principal objetivo promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo. Para isso, planeja, executa e avalia projetos e iniciativas que proporcionem a melhoria da gestão nos pequenos negócios, o acesso a mercados e à inovação e tecnologia, o estímulo a políticas públicas e a promoção de um ambiente favorável ao desenvolvimento.

Para cumprir seu objetivo finalístico, o SEBRAE/DF articula parcerias e convênios com entidades públicas e privadas, executa e apoia projetos de incentivo ao empreendedorismo e ao desenvolvimento dos pequenos negócios e define, por meio de seu direcionamento estratégico materializado no PPA, uma carteira de projetos que viabilizem a execução de ações coordenadas para trazer resultados tangíveis ao seu público-alvo.

A atuação do SEBRAE/DF é regida pela Metodologia Gestão Estratégica Orientada para Resultados – GEOR. A metodologia tem como principal instrumento o projeto orientado para resultados e está apoiada em quatro atributos essenciais que devem ser incorporados às práticas de planejamento e gestão da instituição, desde o nível local até o nacional.

**FIGURA 1** 6 Fundamentos da GEOR



**FONTE:** Fundamentos da Gestão Estratégica Orientada para Resultados, UGE (25/01/2016)



Os projetos de atendimento seguem uma metodologia própria de mensuração de resultados que se baseia na realização de pesquisas de monitoramento e impacto das ações sobre as empresas que compõem o público-alvo:

- T0 – É o tempo inicial do projeto. Consiste na primeira avaliação do público-alvo que serve como um diagnóstico da situação do projeto no início de suas atividades.
- T1, T2, T3, TX... – São as demais pesquisas realizadas no projeto que, ao ser comparadas com a T0, indicam o nível de evolução do projeto e o impacto gerado.

As iniciativas de gestão interna são definidas como Atividades, e as de atuação finalísticas estão concentradas em Projetos de Atendimento. No ano de 2015, a carteira de projetos de atendimento do SEBRAE/DF dispôs de 36 projetos, cuja relação e descrição é apresentada no item 3.1.2.1.1 deste relatório.

## **2.2 Normas e regulamento de criação, alteração e funcionamento da unidade**

O SEBRAE/DF faz parte de um sistema criado em 1972 - Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEBRAE) vinculado ao Governo Federal. Em 1990 a entidade se transformou em um serviço social autônomo, denominado SEBRAE. Na realidade, este foi o primeiro organismo afinado com o antigo Programa Nacional de Desestatização, embrião de uma nova prática de gestão de determinados serviços controlados pelo Estado, ou seja, a privatização. Formalmente, trata-se de uma entidade civil sem fins lucrativos, criada pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990, posteriormente, alterada, pela Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990.

Por meio de uma estrutura organizacional de gestão colegiada, o SEBRAE/DF busca atender sua missão institucional observando os preceitos éticos e morais, os mandamentos constitucionais e legais, atuando com transparência, austeridade, eficiência e universalidade de acesso.

O SEBRAE/DF é integrante do Sistema SEBRAE, que a partir de uma unidade central coordenadora, o SEBRAE/NA, com sede em Brasília, tem atuação de caráter nacional, por intermédio de unidades vinculadas em todos os Estados e no Distrito Federal, constituindo-se em um sistema de apoio ao desenvolvimento dos pequenos negócios.

A estrutura básica de gestão do SEBRAE/DF é composta pelos seguintes órgãos:

- Conselho Deliberativo Estadual (CDE);

- Conselho Fiscal Estadual (CFE); e
- Diretoria Executiva (DIREX).

O CDE é integrado por representantes dos mais diversos segmentos do setor produtivo privado e de instituições creditícias, além do elemento de ligação com o governo local e um representante do SEBRAE/NA. Cabe ao CDE o poder originário e soberano no âmbito do SEBRAE/DF, reunindo-se mensalmente em caráter ordinário e, extraordinariamente, sempre que necessário. Ao CFE, órgão de assessoramento do CDE, cabe deliberar sobre assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. A DIREX, por sua vez, é responsável pela gestão administrativa, financeira e técnica do SEBRAE/DF.

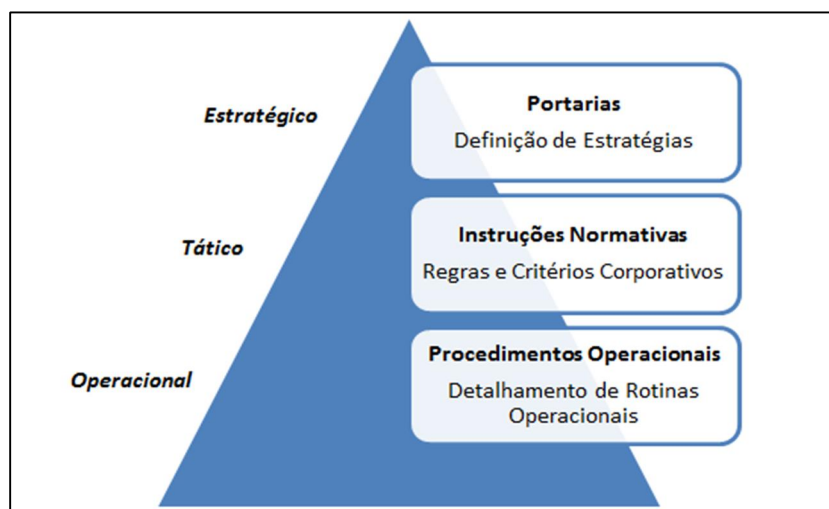
A gestão do SEBRAE/DF está alicerçada, também, em seu Sistema Normativo que consiste na criação e utilização, a partir da análise dos processos, de um conjunto de regras, critérios e parâmetros de atividades da organização que visam o cumprimento das diretrizes estabelecidas e o alinhamento com as determinações estratégicas.

O Sistema Normativo do SEBRAE/DF é definido por meio de um conjunto de padrões expressos em documentos que contêm as normas, distribuídas entre: Portarias, Instruções Normativas e Procedimentos Operacionais. Está baseado nas diretrizes e direcionamentos estratégicos a partir dos seguintes documentos:

- a) Estatuto Social;
- b) Regimentos Internos;
- c) Direcionamento Estratégico;
- d) Diretrizes para elaboração do Plano Plurianual e Orçamento;
- e) Políticas e Diretrizes aprovadas pelo CDE;
- f) Plano Plurianual do SEBRAE/DF;
- g) Orçamento do SEBRAE/DF.

Cada nível dessa arquitetura está refletido em níveis da arquitetura de processos conforme apresentado na figura abaixo:

**FIGURA 2** ó Níveis da Arquitetura do sistema de Gestão Normativa do SEBRAE/DF

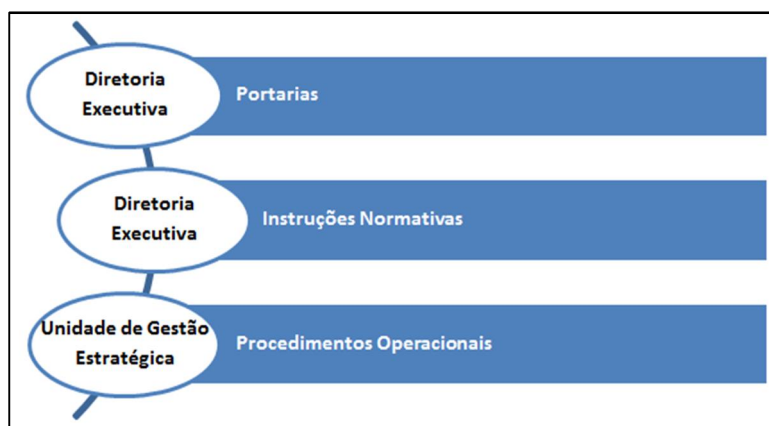


**FONTE:** Unidade de Gestão Estratégica (UGE), em 22/01/2016.

- **Portarias** ó definidas com base nos documentos estratégicos<sup>1</sup>, orientam as decisões gerenciais, bem como delimitam responsabilidades e autoridades.
- **Instruções Normativas** – estabelecem regras e critérios corporativos indicando o modo como o trabalho deve ser realizado, orientações, atribuições e responsabilidades relativas ao assunto tratado.
- **Procedimentos Operacionais** – contém a descrição detalhada das especificidades de rotinas operacionais realizadas na organização.

A aprovação das Portarias e das Instruções Normativas é responsabilidade da Diretoria Executiva e os Procedimentos Operacionais da Unidade de Gestão Estratégica - UGE. Vide figura a seguir:

**FIGURA 3** ó Responsáveis pela Aprovação das Normas e Procedimentos



<sup>1</sup> Estatuto Social, Regimento Interno, Plano Plurianual, Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE, Orçamento do Sistema SEBRAE, Políticas e Diretrizes aprovadas pelo CDE, Plano Plurianual do SEBRAE/DF e Orçamento do SEBRAE/DF.

**FONTE:** Unidade de Gestão Estratégica (UGE), em 20/10/2015.

O Sistema Normativo do SEBRAE/DF é dinâmico e busca continuamente a melhoria da gestão organizacional. Em 2015, o portfolio de normas foi ampliado assumindo a configuração atual constante na TABELA 4, abaixo, evidenciando o compromisso do SEBRAE/DF com a gestão responsável.

**FIGURA 4 ó Classificação das INs e POs do SEBRAE/DF**

Classificação das IN		
Administrativas (IN 01) ou (PO 01)	Orçamento e Contabilidade (01)	Projetos, Parcerias e Convênios (01) Convênios de Receitas (02)
	Administração e Finanças (02)	Cobrança de Contrapartida nas Consultorias promovidas pelo SEBRAE-DF (01)
		Responsabilidade sobre o uso de Bens e Equipamentos (02)
		Responsabilidade sobre o uso de Bens e Equipamentos (PO) (03)
		Doação, leão e inutilização de bens (04)
		Manutenção de bens móveis e equipamentos (05)
		Descarte de Resíduos Perigosos (06)
		Compra e Aquisições Sustentáveis (07)
		Gestão de Contratos (08)
		Licitações, Dispensa e Inexigibilidade (09)
		Política de descontos sobre os preços de produtos e serviços do SEBRAE-DF (10)
Operacionais (IN 02) ou (PO 02)	Logística (03)	Sem IN prevista
	Tecnologia da Informação e Comunicação (04)	Perfil de acesso aos Sistemas (01)
	Assessoria (01)	Gestão de Riscos (01)
	Auditoria (02)	Apuração de Responsabilidades Disciplinar e Civil (01)
	Produtos (03)	Apoio Técnico e Financeiro à realização de Missões Empresariais (01)
		Missões Empresariais (PO) (02)
Gestão de Pessoas (IN 03) ou (PO 03)	Colaboradores (01)	Controle e Consolidação das Capacitações (PO) (03)
		Gestão de Projetos de Atendimento (01)
		Viagens Nacionais (01)
		Viagens Internacionais (02)
		Recrutamento e Seleção de Pessoal (03)
		Cessão de Pessoal (04)
		Licença sem vencimento (05)
		Auxílio Educação (06)
		Código de Conduta Disciplinar do SEBRAE-DF (07)
		Auxílio Creche (08)
		Programa de Estágio (09)
		Código de Ética do SEBRAE-DF (10)

**FONTE:** Unidade de Gestão Estratégica (UGE), em 13/04/2016.

## 2.3 Ambiente de atuação

O ambiente de atuação do SEBRAE/DF concentra-se mais diretamente no Distrito Federal e entorno, contudo, a região é fortemente influenciada pelo desempenho econômico nacional. Dessa forma, o ambiente de atuação, neste relatório, foi didaticamente separado entre Brasil e DF, considerando a situação socioeconômica no período de elaboração e execução do plano para 2015, a saber, dados de 2014 ou anteriores.

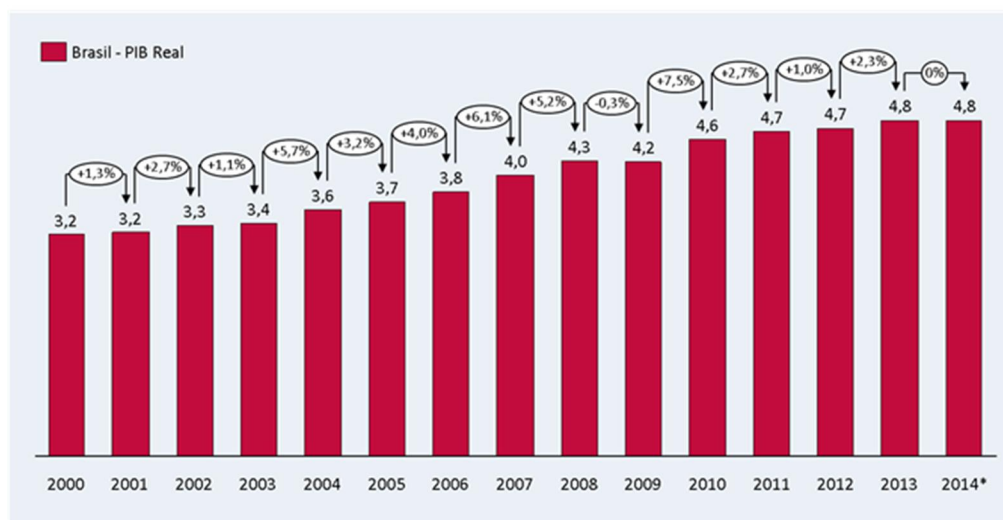
### 2.3.1 Evolução e Desafios do Crescimento Brasileiro

É importante considerar que o cenário político e econômico que se apresentava no momento do planejamento das ações de 2015 indicavam perspectivas otimistas para o país. O cenário construído nesse contexto indicava um ambiente bastante favorável, contudo, em meados de 2015 surgiram os indicativos de uma iminente crise econômica no país. Esse novo quadro foi ajustado para as perspectivas de atuação em 2016, contudo, o desenvolvimento do plano em 2015 seguiu os dados macroeconômicos de que se dispunha à época.

Diante desse contexto, e acompanhando a expansão da economia mundial, o PIB brasileiro cresceu de forma sustentada até 2013, interrompida somente no ano de 2009 devido às consequências da crise internacional. No entanto, como é possível observar no gráfico 2, o ritmo de crescimento no país foi um pouco inferior ao apresentado pela economia mundial e a repercussão da crise foi mais tênue no Brasil.

Ademais, a economia brasileira foi pouco contaminada pelos efeitos mais perversos da grande instabilidade mundial, uma vez que as condições internas da economia eram favoráveis, encontrando respostas adequadas à crise. A interrupção no crescimento foi logo superada e já no ano seguinte a taxa de crescimento voltou a ser positiva.

**GRAFICO 2** a Evolução do Produto Interno Bruto no Brasil (trilhões R\$ 2013) a 2000/2014



**FONTE:** IBGE / Banco Central do Brasil

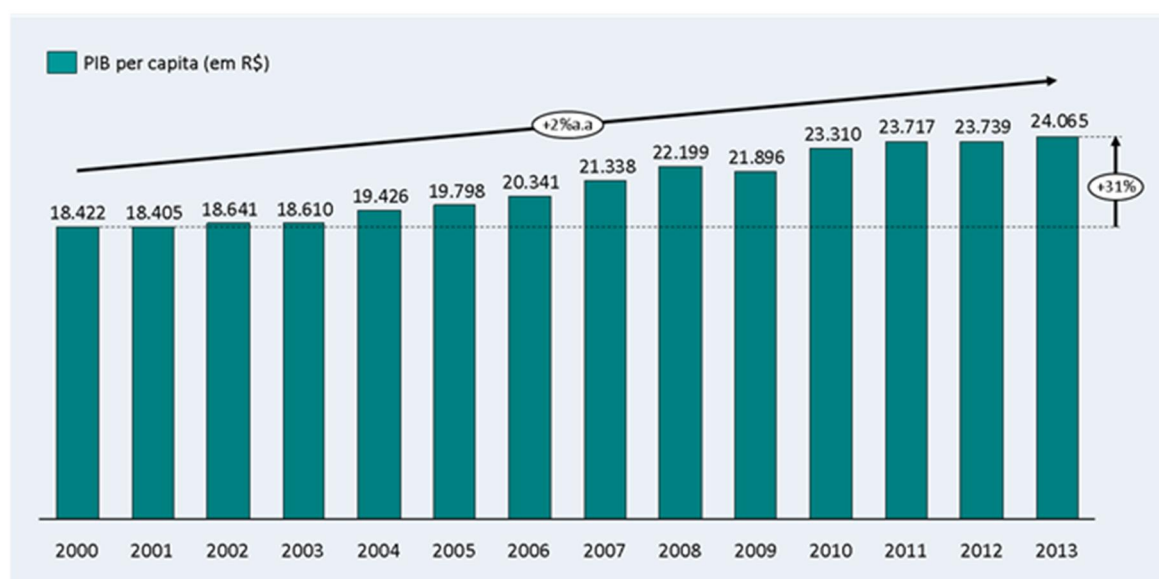
\*Estimativa – Bacen (mar/15)

Nos três primeiros anos da década, as taxas de crescimento do PIB brasileiro mantiveram-se relativamente baixas, com um ritmo inferior ao que se verificará nos anos seguintes, como pode ser visto no gráfico acima, em parte devido à crise de confiança interna

derivada das incertezas com a transição política e algumas turbulências no mercado financeiro doméstico. No entanto, passados os anos iniciais, constata-se um aumento no produto brasileiro da ordem de 35,6% entre 2003 e 2010, significando um crescimento médio de 4,4% ao ano. Tal como na economia global, nos anos de 2007 e 2010 foram registrados dois picos de crescimento, quando o PIB brasileiro aumentou 6,1% e 7,5% respectivamente. Nos últimos anos da série o PIB se manteve praticamente estagnado, com um pequeno crescimento entre os anos de 2012 e 2013 de 2,3%, e entre 2013 e 2014 (considerando estimativa do índice para 2014) permaneceram estagnados em 4,8%.

Segundo o IBGE, o PIB per capita de R\$ 24.065 em 2013, coloca o Brasil na lista dos Países de renda média. A que se notar que o maior ritmo de crescimento da economia brasileira nos anos 2000, em comparação com a década anterior, permitiu que o PIB per capita experimentasse um incremento maior do que o observado na população brasileira no período conforme gráfico 3.

**GRAFICO 3 6 Evolução do PIB per Capita no Brasil (Base: 2013=100) 6 2000/2013**



**FONTE:** IBGE (2014)

O impulso que a economia brasileira vinha ganhando desde 2003 se refletiu na taxa de crescimento do PIB per capita. De 2003 a 2009, esta taxa foi, em média, de 2,7% ao ano o que corresponde a um aumento de 18% no período. Calcula-se que cerca de 70% do crescimento do PIB per capita nesse período deve ser creditado à elevação do número de pessoas trabalhando e apenas o restante, cerca de 30%, ao crescimento da produtividade, observando que a média mundial aponta para uma participação de 48% do emprego e 52% da produtividade. Como taxas elevadas de crescimento na ocupação e na participação do mercado de trabalho não

são esperadas no futuro próximo, a preservação de taxas de crescimento elevadas do PIB per capita somente poderão ser alcançadas se houver um crescimento representativo da produtividade do trabalho ao longo dos próximos anos.

Como se sabe, o ritmo de desenvolvimento de um país é responsável pelo estancamento do produto per capita ou pelo seu incremento. O crescimento de 29% em um determinado período é um índice bastante satisfatório, no comparativo com outros períodos da economia brasileira. Assim, tomando este indicador como medida de qualidade de vida, observa-se que o Brasil, nos últimos anos, vinha prosperando. Contudo, no período 2011-2013 o indicador teve queda abrupta, demonstrando estagnação da economia que avançou 2014 e recessão em 2015. Quando a renda per capita acompanha ou supera o crescimento do PIB per capita, como vem ocorrendo no Brasil na última década, é possível, então, considerar sua taxa de crescimento um retrato de uma gradual elevação de suas condições sociais o que contribui para o entendimento do processo de desconcentração da renda.

### **2.3.2 Estrutura Econômica Nacional e Participação dos Setores**

Uma das características marcantes do desempenho da economia brasileira nas últimas décadas é certa estabilidade na distribuição das atividades econômicas, ou seja, não houve uma mudança estrutural significativa. Como mostra a tabela 4, no período 2000-2012, as modificações são relativamente pequenas e não representam uma transformação muito significativa na estrutura produtiva. A participação da indústria total no Valor Adicionado Bruto (VAB)<sup>2</sup> a preços básicos no período fica em torno de 26%.

Sua maior participação foi registrada em 2004 com 30,11%, reflexo do aumento das classes dos setores industriais integrantes deste grupo (Indústria Extrativa, Indústria de Transformação, Construção Civil e Produção e Distribuição de Energia, Gás e outros).

---

<sup>2</sup> VAB – Valor Adicionado Bruto, dados oficiais disponíveis até 2012.



**TABELA 3 ó Participação das Atividades Econômicas no Valor Adicionado Bruto a Preços Básicos no Brasil  
ó 2000/2012**

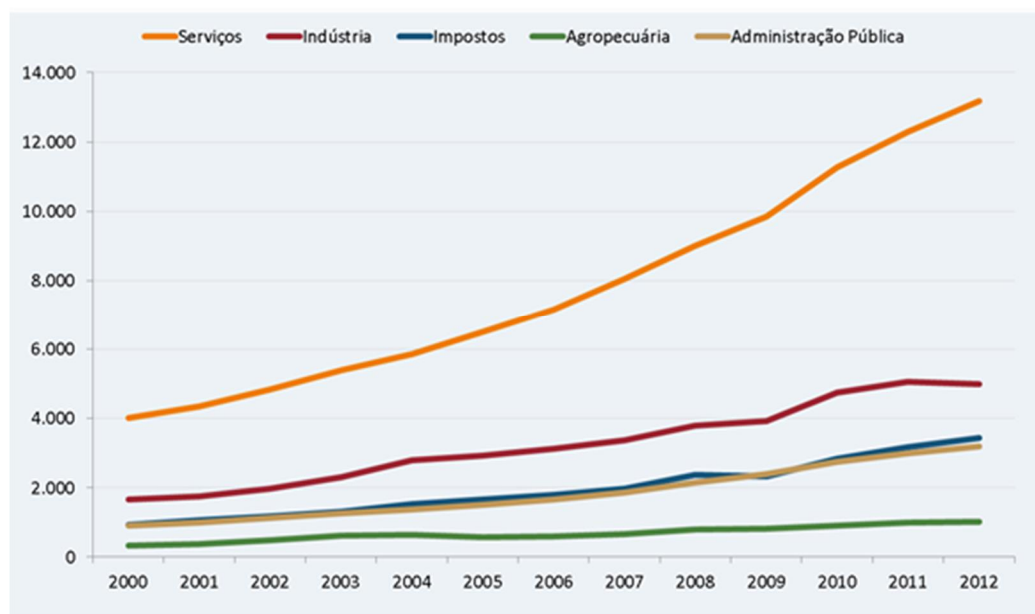
Brasil	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Agropecuária	5,60	5,97	6,62	7,39	6,91	5,71	5,48	5,56	5,91	5,63	5,30	5,46	5,32
Indústria	27,73	26,92	27,05	27,85	30,11	29,27	28,75	27,81	27,90	26,83	28,07	27,53	26,02
Indústria Extrativa	1,59	1,47	1,60	1,72	1,92	2,46	2,89	2,35	3,24	1,83	2,97	4,08	4,27
Indústria de Transformação	17,22	17,13	16,85	18,02	19,22	18,09	17,37	17,03	16,63	16,65	16,23	14,60	12,95
Produção e distribuição de eletricidade e gás, água, esgoto e limpeza urbana	3,40	3,00	3,32	3,42	3,88	3,82	3,76	3,58	3,13	3,10	3,22	3,08	5,72
Construção Civil	5,52	5,32	5,28	4,69	5,09	4,90	4,73	4,86	4,90	5,25	5,65	5,78	3,08
Serviços	66,67	67,10	66,33	64,77	62,97	65,02	65,76	66,63	66,18	67,54	66,63	67,01	68,66
Comércio	10,60	10,69	10,16	10,59	11,03	11,17	11,48	12,12	12,53	12,49	12,52	12,65	12,74
Intermediação financeira, seguros e previdência complementar e serviços relacionados	5,96	6,81	7,47	7,09	5,82	7,05	7,20	7,68	6,80	7,24	7,51	7,43	7,16
Administração, saúde e educação públicas e seguridade social	14,93	15,52	15,53	15,11	14,67	15,05	15,31	15,46	15,77	16,33	16,20	16,33	16,60
Outros Serviços	35,18	34,09	33,17	31,98	31,46	31,75	31,78	31,37	31,09	31,48	30,40	30,60	32,15
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

**FONTE:** IBGE – Contas Regionais (2012)

A Indústria de Transformação chegou em 2012 com cerca de 13,95% de participação indicando um retrocesso importante, já que em 2000 representava 17,22%. Por seu turno, a representação da Agropecuária em 2012 foi de 5,3% do VAB depois de alcançar 7,4% em 2003. Cabe notar que embora esse setor tenha apresentado as maiores taxas de crescimento entre 2000 e 2009, média de 3,7%, como sua representatividade no total é reduzida, a sua contribuição para o crescimento total foi baixa no período. O setor de Serviços é responsável pela maior participação do VAB, representando em todos os anos da década mais de 65%, com exceção de 2003 e 2004, quando o crescimento dos demais setores foi mais acelerado. No Gráfico 4, abaixo, apresenta-se o crescimento de serviços em relação aos demais setores da economia brasileira.



**GRAFICO 4 6 Valor Adicionado Bruto per capita por setor do PIB no Brasil (R\$) ó 2000/2012**



**FONTE:** IBGE – (PIB Municípios - 2012)

A distribuição entre as atividades econômicas que se verifica no Brasil é semelhante à participação média existente nos países desenvolvidos o que se constata é que, ao longo dos anos, houve uma tendência ao aumento das atividades de serviços em detrimento, principalmente, das atividades industriais. No entanto, há que se relativizar essas informações, uma vez que as comparações entre países, ou grupos de países, podem ser falhas à medida que não levam em consideração a composição da cadeia produtiva de cada um deles. Por exemplo, um mesmo segmento industrial pode representar indústrias com níveis de desenvolvimento significativamente diversos.

No caso do Brasil, é interessante examinar alguns aspectos referentes ao desempenho do período que estão fortemente relacionados com as mudanças ocorridas na economia brasileira apesar de não terem afetado de forma significativa a estrutura produtiva do país.

O primeiro, diz respeito aos setores industriais líderes da expansão recente. Conforme o IBGE, na retomada do crescimento, após a instabilidade dos primeiros anos da década, o maior dinamismo no setor industrial coube aos segmentos produtores de bens de capital e de bens duráveis de consumo. Ambos experimentaram um crescimento superior à média global da indústria entre 2003 e 2010.

Enquanto a produção física da indústria como um todo aumentava de 8,6%, 6,0%, 3,0% e 10% em 2004, 2007, 2008 e 2010, respectivamente, a parcela industrial fabricante de

bens de capital apresentava crescimento de 20%, 29%, 14% e 21% nos mesmos anos. Tal crescimento acima da média da indústria mostra uma ampliação do investimento, com destaque para a produção de máquinas e equipamentos para a construção e para transporte e bens de capital para fins industriais.

Por outro lado, o segmento produtor de bens de consumo duráveis liderou a expansão recente juntamente com o setor produtor de bens de capital, apresentando também um dinamismo mais acentuado do que a indústria como um todo. Em 2004, o crescimento da produção física desse segmento foi de 22%, reduzindo um pouco nos anos seguintes, mas de qualquer forma mantendo-se com taxas acima da média industrial. Nesse caso, o destaque coube à fabricação de veículos automotores para passageiros, cujo desempenho é reflexo da manutenção das condições de crédito, da maior estabilidade no mercado de trabalho e do aumento da massa salarial que ocorreu no período.

O desempenho de bens de consumo semiduráveis e não duráveis atingiu o melhor patamar, desde 1996, nos anos de 2004 e 2005. Nos demais anos do período em análise, manteve taxas positivas, no entanto pouco abaixo da indústria como um todo. Esse resultado relaciona-se com a gradual recuperação na massa salarial, ao longo desses anos, que decorreu do aumento do número de pessoas ocupadas.

Pode-se assim dizer que a trajetória recente da economia brasileira foi a retomada da importância do mercado interno tornando-o o driver estratégico de um crescimento bastante expressivo que poderá ser sustentado. Esta é uma característica que no decorrer dessa análise deve ser levada em consideração, à medida que, a maioria dos pequenos negócios está direcionada para atender a demanda doméstica. E se o mercado interno ressurgir como a principal força dinamizadora do crescimento, esse espaço é também ocupado e aproveitado pelas empresas de menor porte. As exportações também vinham crescendo a um ritmo acelerado, principalmente as commodities agrícolas e metálicas, contribuindo para o crescimento econômico vivido naqueles anos.

O segundo aspecto diz respeito ao crescimento da produtividade já analisado. De um modo geral, há consenso de que a taxa média anual de crescimento da produtividade do trabalho no Brasil situou-se em torno de 1% nas décadas de 1990 e 2000. A agropecuária foi o setor onde a produtividade mais cresceu, seguido da Indústria Extrativa, o que se relaciona com o espaço ocupado no mercado internacional. O comportamento da produtividade do trabalho da Indústria de Transformação após a crise de 2008 evidencia que a indústria registra não ter tido condições de superar o conjunto de dificuldades para manter e/ou elevar seus níveis de produtividade.

Quanto à distribuição no número de estabelecimentos por setores de atividade econômica no Brasil, a partir das informações da RAIS – Relação Anual de Informações Sociais, os dados são apresentados na tabela 4 referente ao período 2006 e 2013.

Neste período houve um crescimento do número de estabelecimentos na ordem de 35,4%. O destaque foi para o setor da Construção Civil que aumentou 104%, passando de 3,9% do total de estabelecimentos para 5,8%. De forma complementar à Construção Civil, as Atividades Imobiliárias o crescimento também foi expressivo com índice de 94% entre 2006 e 2013, passando de aproximadamente 14 mil para 27 mil estabelecimentos. O crescimento apresentado nos estabelecimentos dessas duas atividades ratifica a expansão do PIB da Construção Civil apresentado nos anos 2000.

Em 2013, o Comércio e Reparação de Veículos Automotores e Motocicletas correspondia a 38,9% do total de estabelecimentos do Brasil, seguido da Indústria de Transformação (9%) e da Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura (8,5%), ou seja, em conjunto, os três representavam mais de 50% dos estabelecimentos das atividades da economia do país.

Nas três atividades, os estabelecimentos micro e de pequeno porte<sup>3</sup> (com até 49 funcionários) são predominantes, padrão que não apresentou mudança entre 2006 e 2013. Na Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura, 99% dos estabelecimentos são desse porte em 2013, enquanto no Comércio e Reparação de Veículos Automotores e Motocicletas e na Indústria de Transformação, 98% e 92% das empresas, respectivamente.

Em termos gerais, o número total de empresas pela classificação de porte no Brasil não apresentou alterações relevantes nos anos 2000. Em 2013, a parcela das microempresas (0-9 empregados) era de 83%, a dos estabelecimentos pequenos (10-49 empregados), 14% e a dos estabelecimentos médios e grandes (+ de 50 empregados), 3%. Da mesma forma, a estrutura de empregos também se manteve estável naquele período. Segundo os dados da RAIS, os estabelecimentos com mais de 50 empregados respondiam por 62% do número de empregos da economia, enquanto os de micro e pequeno porte eram responsáveis por 17% e 21%, respectivamente, em 2013 conforme tabela 4.

---

<sup>3</sup> Neste trabalho adotou-se o critério do número de empregados para a classificação do tamanho das empresas, utilizando-se a classificação do SEBRAE para o Comércio e Serviços, que considera microempresas as que possuem até nove empregados; empresas pequenas as que empregam de 10 a 49 empregados; médias as que possuem de 50 a 99; e grandes acima de 100 empregados.

**TABELA 4 ó Número de estabelecimentos conforme seção de Atividade Econômica e tamanho dos Estabelecimentos Brasil ó 2006/2013**

Seção de Atividade Econômica - CNAE 2.0	2013						2006	
	0 a 9 empregados	10 a 49 empregados	50 a 99 empregados	100 ou + empregados	Total	%	0 a 99 empregados	%
Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura	303.252	19.550	1.792	1.369	325.963	8,5%	309.289	11,1%
Indústrias Extrativas	5.608	2.261	415	317	8.601	0,2%	7.551	0,3%
Indústrias de Transformação	239.447	82.982	12.301	11.930	346.660	9,0%	260.331	9,3%
Eletricidade e Gás	1.892	820	180	204	3.096	0,1%	2.390	0,1%
Água, Esgoto, Atividades de Gestão de Resíduos e Descontaminação	6.360	2.122	406	482	9.370	0,2%	5.770	0,2%
Construção Civil	177.007	36.230	5.672	4.864	223.773	5,8%	107.047	3,8%
Comércio, Reparação de Veículos Automotores e Motocicletas	1.286.545	184.998	13.726	8.397	1.493.666	38,9%	1.119.553	40,1%
Transporte, Armazenagem e Correio	134.039	26.048	4.182	3.741	168.010	4,4%	105.214	3,8%
Alojamento e Alimentação	192.739	43.154	2.815	995	239.703	6,2%	146.681	5,3%
Informação e Comunicação	38.513	9.979	1.166	1.212	50.870	1,3%	42.575	1,5%
Atividades Financeiras, de Seguros e Serviços Relacionados	35.172	17.300	1.244	888	54.604	1,4%	41.916	1,5%
Atividades Imobiliárias	24.036	2.309	202	115	26.662	0,7%	13.702	0,5%
Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas	115.540	16.586	1.538	1.132	134.796	3,5%	81.034	2,9%
Atividades Administrativas e Serviços Complementares	247.785	29.487	4.208	5.298	286.778	7,5%	206.296	7,4%
Administração Pública, Defesa e Seguridade Social	5.229	2.796	1.075	8.167	17.267	0,5%	7.899	0,3%
Educação	47.459	23.414	3.469	2.531	76.873	2,0%	50.157	1,8%
Saúde Humana e Serviços Sociais	160.658	13.369	2.054	2.710	178.791	4,7%	139.240	5,0%
Artes, Cultura, Esporte e Recreação	25.591	4.290	390	263	30.534	0,8%	20.835	0,7%
Outras Atividades de Serviços	135.982	17.898	1.961	1.345	157.186	4,1%	115.777	4,1%
Serviços Domésticos	3.199	29	0	4	3.232	0,1%	9.481	0,3%
Organismos Internacionais e Outras Instituições Extraterritoriais	231	83	10	12	336	0,0%	326	0,0%
<b>Total Geral</b>	<b>3.186.284</b>	<b>535.705</b>	<b>58.806</b>	<b>55.976</b>	<b>3.836.771</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.793.064</b>	<b>100,0%</b>

**FONTE: MTE/RAIS-CAGED**

A Tabela 5 evidencia que o Comércio, Reparação de Veículos Automotores e Motocicletas respondiam por 19,3% do emprego em 2013, seguido pela Administração Pública, Defesa e Seguridade Social (19,2%) e pela Indústria de Transformação (16,1%), das quais, a única atividade que aumentou a participação no emprego total foi o Comércio. Essas três atividades foram responsáveis por mais de 50% do total de empregos em 2013.

**TABELA 5 ó Número de empregos conforme seção de atividade Econômica e tamanho dos estabelecimentos  
no Brasil ó 2006/2013**

Seção de Atividade Econômica - CNAE 2.0	2013						2006	
	0 a 9 empregados	10 a 49 empregados	50 a 99 empregados	100 ou + empregados	Total	%	0 a 99 empregados	%
Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura	594.902	359.672	123.242	421.650	1.499.466	3,1%	1.007.394	6,3%
Indústrias Extrativas	17.507	47.996	29.184	166.696	261.383	0,5%	76.375	0,5%
Indústrias de Transformação	733.809	1.714.101	851.712	4.600.514	7.900.136	16,1%	2.703.224	16,9%
Eletricidade e Gás	6.404	18.144	12.504	90.010	127.062	0,3%	27.321	0,2%
Água, Esgoto, Atividades de Gestão de Resíduos e Descontaminação	18.604	44.975	28.325	260.563	352.467	0,7%	67.574	0,4%
Construção Civil	397.156	751.973	392.518	1.552.506	3.094.153	6,3%	760.145	4,7%
Comércio, Reparação de Veículos Automotores e Motocicletas	3.394.367	3.367.153	942.393	1.725.761	9.429.674	19,3%	5.370.384	33,5%
Transporte, Armazenagem e Correio	331.636	545.093	288.929	1.287.225	2.452.883	5,0%	757.987	4,7%
Alojamento e Alimentação	562.310	811.211	187.663	279.120	1.840.304	3,8%	969.341	6,1%
Informação e Comunicação	108.188	200.020	80.513	482.335	871.056	1,8%	311.675	1,9%
Atividades Financeiras, de Seguros e Serviços Relacionados	126.857	334.405	84.344	332.582	878.188	1,8%	430.769	2,7%
Atividades Imobiliárias	53.817	43.305	13.752	24.604	135.478	0,3%	57.172	0,4%
Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas	283.139	316.407	104.564	377.961	1.082.071	2,2%	356.267	2,2%
Atividades Administrativas e Serviços Complementares	691.287	575.364	292.064	2.785.659	4.344.374	8,9%	1.076.937	6,7%
Administração Pública, Defesa e Seguridade Social	21.539	64.989	77.873	9.231.347	9.395.748	19,2%	132.143	0,8%
Educação	164.485	507.171	235.507	920.451	1.827.614	3,7%	594.019	3,7%
Saúde Humana e Serviços Sociais	296.323	273.991	142.499	1.293.061	2.005.874	4,1%	526.481	3,3%
Artes, Cultura, Esporte e Recreação	66.565	83.035	27.010	61.347	237.957	0,5%	130.972	0,8%
Outras Atividades de Serviços	327.794	347.101	134.005	392.753	1.201.653	2,5%	644.556	4,0%
Serviços Domésticos	3.913	497	0	462	4.872	0,0%	10.510	0,1%
Organismos Internacionais e Outras Instituições Extraterritoriais	845	1.452	694	3.029	6.020	0,0%	2.882	0,0%
<b>Total Geral</b>	<b>8.201.447</b>	<b>10.408.055</b>	<b>4.049.295</b>	<b>26.289.636</b>	<b>48.948.433</b>	<b>100,0%</b>	<b>16.014.128</b>	<b>100,0%</b>

**FONTE: MTE/RAIS-CAGED**

Todas as atividades econômicas apresentaram crescimento no número de trabalhadores entre 2006 e 2013, com exceção de duas: Serviços Domésticos e Organismos Internacionais e Outras Instituições Extraterritoriais, ambas com uma participação irrelevante sobre o número total de empregos conforme tabela 6. O destaque de maior crescimento coube ao

setor da Construção, que dobrou o número de trabalhadores, passando de 1.438.713 milhões para 3.094.613 milhões, com crescimento de 115% no período. A seguir, as Atividades Imobiliárias que experimentaram o segundo maior crescimento, aumentando em 95% o número de empregados. Das atividades com maior peso no número de estabelecimentos e com menor aumento no emprego foi a Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura (6%), abaixo do crescimento do emprego total que foi de 39% entre 2006 e 2013.

**TABELA 6 ó Número de empregos conforme seção de Atividade Econômica no Brasil ó 2006/2013** FONTE

Seção de Atividade Econômica - CNAE 2.0	2006	%	2013	%
Comércio, Reparação de Veículos Automotores e Motocicletas	6.336.024	18,0%	9.429.674	19,3%
Administração Pública, Defesa e Seguridade Social	7.749.359	22,0%	9.395.748	19,2%
Indústrias de Transformação	6.253.684	17,8%	7.900.136	16,1%
Atividades Administrativas e Serviços Complementares	2.886.208	8,2%	4.344.374	8,9%
Construção Civil	1.438.713	4,1%	3.094.153	6,3%
Transporte, Armazenagem e Correio	1.608.644	4,6%	2.452.883	5,0%
Saúde Humana e Serviços Sociais	1.341.861	3,8%	2.005.874	4,1%
Educação	1.291.799	3,7%	1.827.614	3,7%
Alojamento e Alimentação	1.135.596	3,2%	1.840.304	3,8%
Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura	1.409.226	4,0%	1.499.466	3,1%
Outras Atividades de Serviços	1.016.049	2,9%	1.201.653	2,5%
Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas	555.833	1,6%	1.082.071	2,2%
Atividades Financeiras, de Seguros e Serviços Relacionados	688.443	2,0%	878.188	1,8%
Informação e Comunicação	625.199	1,8%	871.056	1,8%
Água, Esgoto, Atividades de Gestão de Resíduos e Descontaminação	258.183	0,7%	352.467	0,7%
Indústrias Extrativas	183.188	0,5%	261.383	0,5%
Artes, Cultura, Esporte e Recreação	180.439	0,5%	237.957	0,5%
Atividades Imobiliárias	69.363	0,2%	135.478	0,3%
Eletricidade e Gás	108.982	0,3%	127.062	0,3%
Serviços Domésticos	10.610	0,0%	4.872	0,0%
Organismos Internacionais e Outras Instituições Extraterritoriais	7.846	0,0%	6.020	0,0%
<b>Total Geral</b>	<b>35.155.249</b>	<b>100,0%</b>	<b>48.948.433</b>	<b>100,0%</b>

**FONTE:** MTE/RAIS-CAGED

A tabela 7 apresenta o número de estabelecimentos especificamente da Indústria de Transformação onde se verifica que os segmentos de maior participação quanto ao número de estabelecimentos totais em 2006 e 2013 foram: Confecção de Artigos do Vestuário e Acessórios (17%), Fabricação de Produtos Alimentícios (12,6%) e Fabricação de Produtos de Metal, exceto Máquinas e Equipamentos (11,7%). Cabe notar que esses segmentos são formados

majoritariamente por estabelecimentos que possuem até nove empregados. Em seu conjunto, os estabelecimentos da Indústria de Transformação aumentaram 28% entre esses dois anos.

**TABELA 7 ó Número de Estabelecimentos na Indústria de Transformação conforme Seção de Atividades Econômica no Brasil ó 2006/2013**

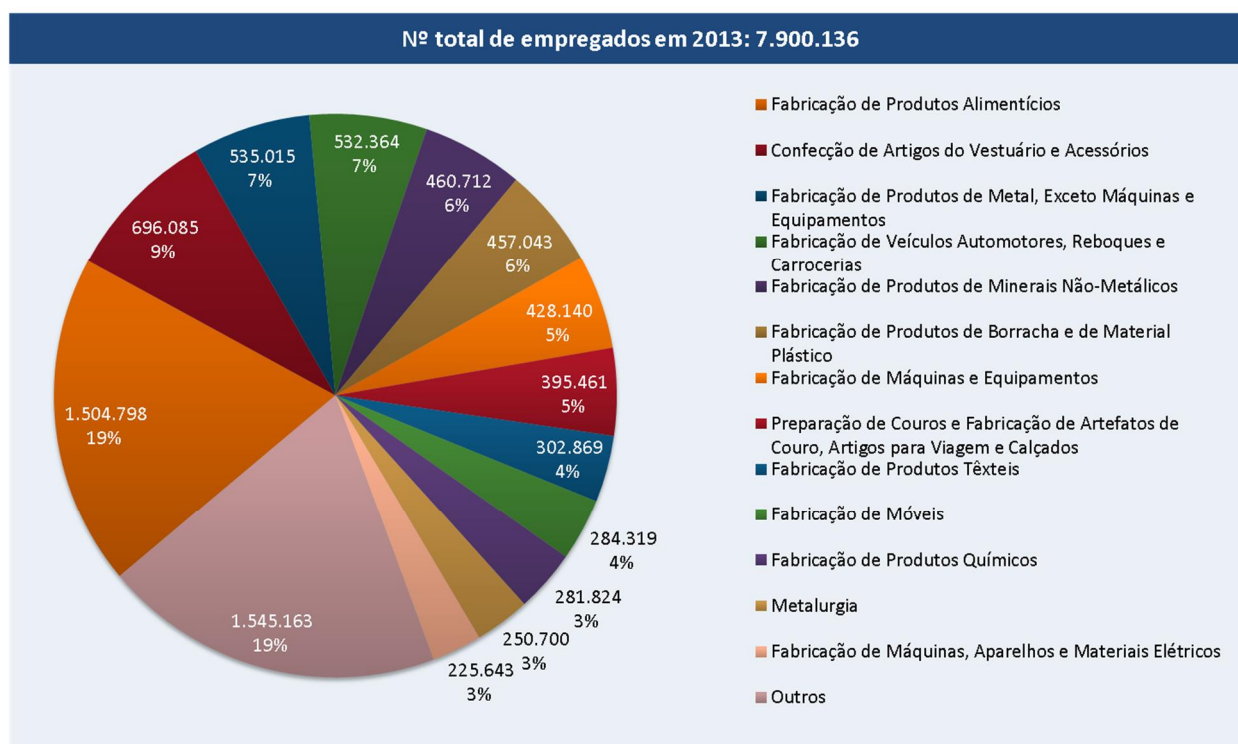
Seção de Atividade Econômica - CNAE 2.0	2006	%	2013	%
Confeção de Artigos do Vestuário e Acessórios	45.712	16,9%	59.101	17,0%
Fabricação de Produtos Alimentícios	35.228	13,0%	43.800	12,6%
Fabricação de Produtos de Metal, Exceto Máquinas e Equipamentos	28.747	10,6%	40.443	11,7%
Fabricação de Produtos de Minerais Não-Metálicos	20.658	7,6%	28.141	8,1%
Fabricação de Móveis	15.751	5,8%	21.419	6,2%
Manutenção, Reparação e Instalação de Máquinas e Equipamentos	7.712	2,9%	18.306	5,3%
Fabricação de Produtos de Madeira	16.344	6,1%	15.932	4,6%
Fabricação de Produtos de Borracha e de Material Plástico	14.046	5,2%	14.395	4,2%
Fabricação de Máquinas e Equipamentos	11.178	4,1%	14.712	4,2%
Impressão e Reprodução de Gravações	11.178	4,1%	14.552	4,2%
Preparação de Couros e Fabricação de Artefatos de Couro, Artigos para Viagem e Calçados	12.982	4,8%	13.714	4,0%
Fabricação de Produtos Diversos	6.889	2,6%	12.770	3,7%
Fabricação de Produtos Têxteis	9.178	3,4%	11.219	3,2%
Fabricação de Produtos Químicos	8.505	3,1%	9.222	2,7%
Fabricação de Veículos Automotores, Reboques e Carrocerias	4.608	1,7%	6.386	1,8%
Fabricação de Máquinas, Aparelhos e Materiais Elétricos	3.981	1,5%	4.572	1,3%
Metalurgia	4.945	1,8%	4.425	1,3%
Fabricação de Celulose, Papel e Produtos de Papel	4.294	1,6%	4.465	1,3%
Fabricação de Equipamentos de Informática, Produtos Eletrônicos e Ópticos	3.034	1,1%	3.683	1,1%
Fabricação de Bebidas	2.370	0,9%	2.380	0,7%
Fabricação de Outros Equipamentos de Transporte, Exceto Veículos Automotores	878	0,3%	1.247	0,4%
Fabricação de Produtos Farmoquímicos e Farmacêuticos	1.219	0,5%	908	0,3%
Fabricação de Coque, de Produtos Derivados do Petróleo e de Biocombustíveis	460	0,2%	636	0,2%
Fabricação de Produtos do Fumo	233	0,1%	232	0,1%
<b>Total Geral</b>	<b>270.130</b>	<b>100,0%</b>	<b>346.660</b>	<b>100,0%</b>

**FONTE:** MTE/ RAIS-CAGED

A Indústria de Transformação também expandiu o número de empregos, com uma variação positiva de 24% entre 2006 e 2013. O gráfico 5 mostra a composição do emprego dentro desse setor, com destaque para as atividades de Fabricação de Produtos Alimentícios, de Artigos do Vestuário e Acessórios e de Produtos de Metal. É importante salientar que a

Fabricação de Veículos Automotores, Reboques e Carrocerias, dadas as características das empresas que formam este segmento, representa quase 7% do emprego, ao passo que responde somente por 1,8% dos estabelecimentos da Indústria de Transformação do país.

**GRAFICO 5 ó Participação das Atividades econômicas na Indústria de Transformação Conforme nº de empregos no Brasil - 2013**

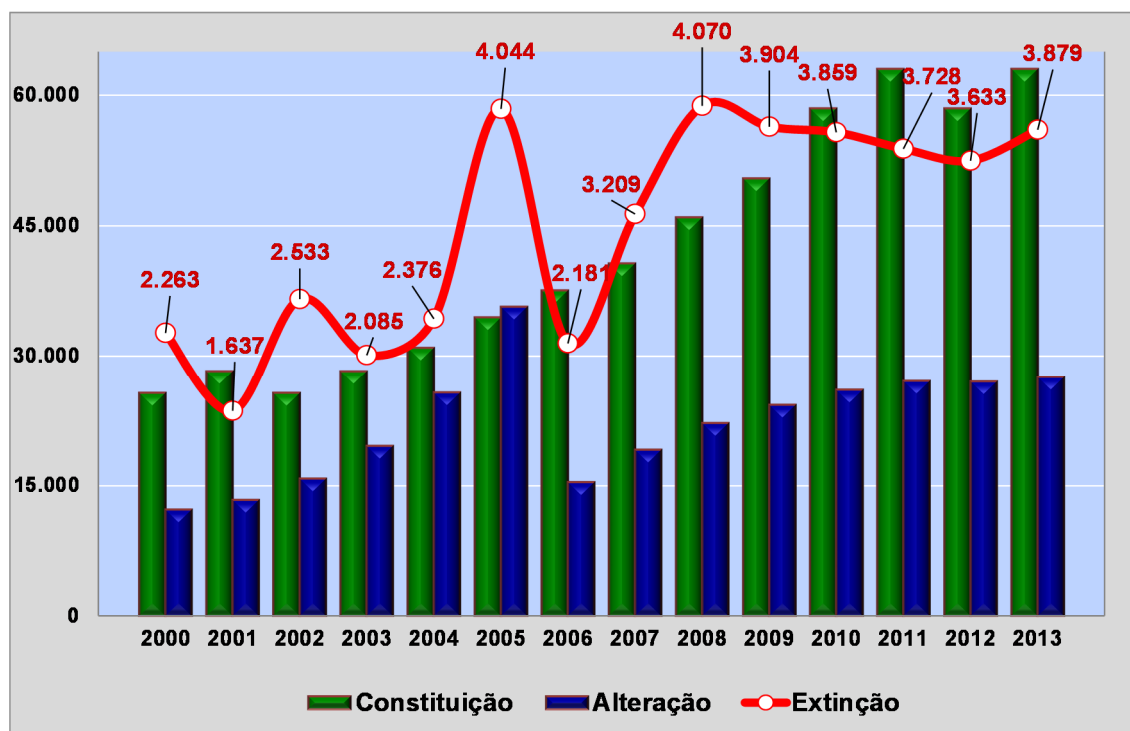


**FONTE: MTE/RAIS-CAGED**

Nas Juntas Comerciais, pode-se perceber as tendências de Constituição, Alteração e Extinção de empresas. Esse movimento indica um crescimento elevado no número de empreendimentos abertos nos últimos anos, acompanhada de um número de extinção inferior, contudo, não muito distante. A série histórica a seguir apresenta esse comportamento no período de 2000 a 2013.



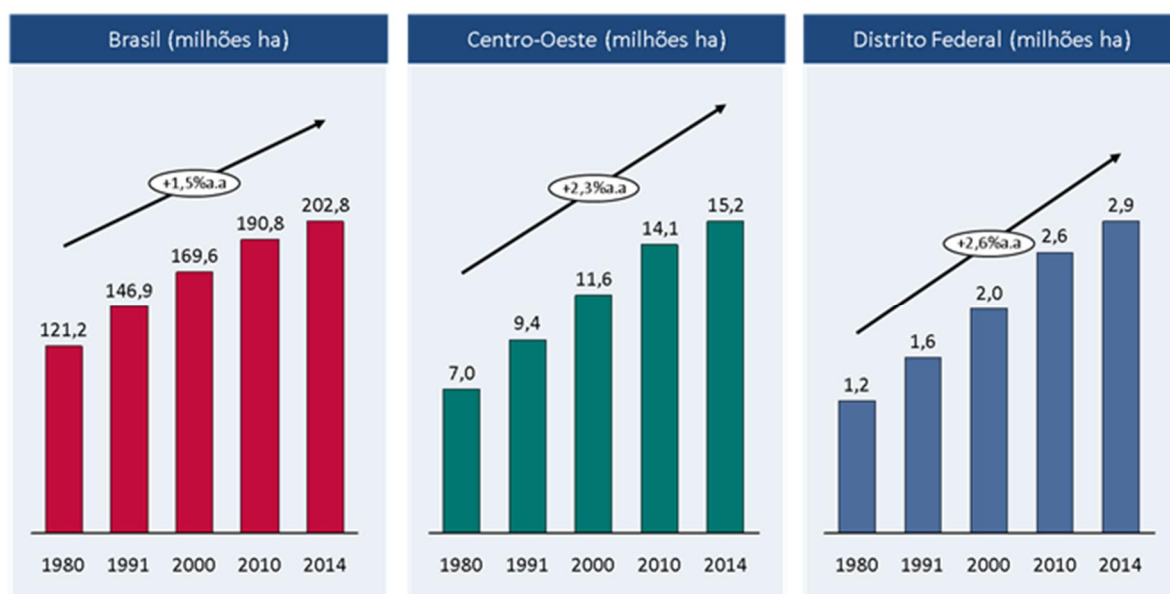
**GRAFICO 6 6 Movimento das empresas nas juntas comerciais, Brasil - 2000-2013**



### 2.3.3 Caracterização Sociodemográfica do Distrito Federal

Em 2014, a população do Distrito Federal era de 2,9 milhões de pessoas conforme o censo do IBGE, representando 1,4% da população brasileira, participação semelhante à de Mato Grosso e inferior a de Goiás. Já a região Centro-Oeste, em sua totalidade, respondia por 7,5% do total da população do país nesse mesmo ano. O crescimento de 45% na população do Distrito Federal entre 2000 e 2014 ficou bem acima da média brasileira de 19,6%, superando ainda o registrado para a região Centro-Oeste (31,3%), apesar da população dessa região também experimentar taxas expressivas de crescimento. O gráfico 7 indica que, no período, a taxa média de crescimento populacional do Distrito Federal (2,6% ao ano) foi significativamente mais elevada do que a apresentada no país (1,5% ao ano) e também um pouco acima da registrada para a região Centro-Oeste (2,3% ao ano).

**GRAFICO 7 6 Evolução da População no Brasil, Centro-Oeste e Distrito Federal ó 1980/2014**



**FONTE:** IBGE/Censo Demográfico

\*2014: IBGE – População residente enviada ao Tribunal de Contas da União

O gráfico 8, abaixo, apresenta a variação do crescimento da população no Brasil e no Distrito Federal nos anos 2000. Constata-se que a população do DF cresceu mais do que a do país em todo o período, inclusive, aumentou o ritmo de crescimento entre 2002 e 2008 permanecendo relativamente estável até 2012 em torno de 1,8% e 1,9% ao ano. Em 2014, a população do DF atingiu 2,2% de crescimento enquanto que a população brasileira cresceu apenas 0,9%. Trata-se de uma altíssima taxa anual, quando comparada com a do Brasil ou com as de padrão internacional, com grandes repercussões sociais e econômicas, principalmente no que se refere ao desenvolvimento da região, mobilidade urbana e a manutenção ou melhoria do padrão de vida da população brasiliense no futuro.

**GRAFICO 8 ó Taxas de Variação do crescimento populacional para o Brasil e Distrito Federal (%) ó**  
**2002/2014**



**FONTE** – IBGE – População residente enviada ao Tribunal de Contas da União (2015)

O Distrito Federal não pode ser analisado de forma dissociada de sua região de influência, que abrange não só a Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (RIDE), mas igualmente o Centro-Oeste e, especialmente, o eixo Brasília-Anápolis-Goiânia. O Centro-Oeste, em 1970, tinha uma população de 5,2 milhões de habitantes e uma renda per capita de R\$ 6.017,00, 69% da média nacional. Quarenta anos depois (1970/2010), a região tinha 9% da população do país, tendo triplicado a quantidade de habitantes. No final do período, a renda per capita regional era de R\$ 25.608,00, ou seja, 119% da média brasileira. O crescimento do Distrito Federal e o Centro-Oeste tem sido um ponto percentual mais elevado que a média nacional, indicando um padrão regional e não somente específico do Distrito Federal.

A forte imigração e a prosperidade trazida pelo agronegócio da região e pelas atividades político-administrativas da capital federal em seus primeiros anos resultaram no rápido crescimento das cidades-polos, especialmente daquelas localizadas na área de influência do Distrito Federal, como exemplo, Brasília e Goiânia se equivalem em termos de população.

A Codeplan (2014) estimou a população da Área Metropolitana<sup>4</sup> de Brasília para 2020 e 2030, chegando a 4,6 e a 5,6 milhões, respectivamente. Isso corresponde a um crescimento da ordem de 30% entre 2010 e 2020 e de 58% entre 2010 e 2030, mantendo,

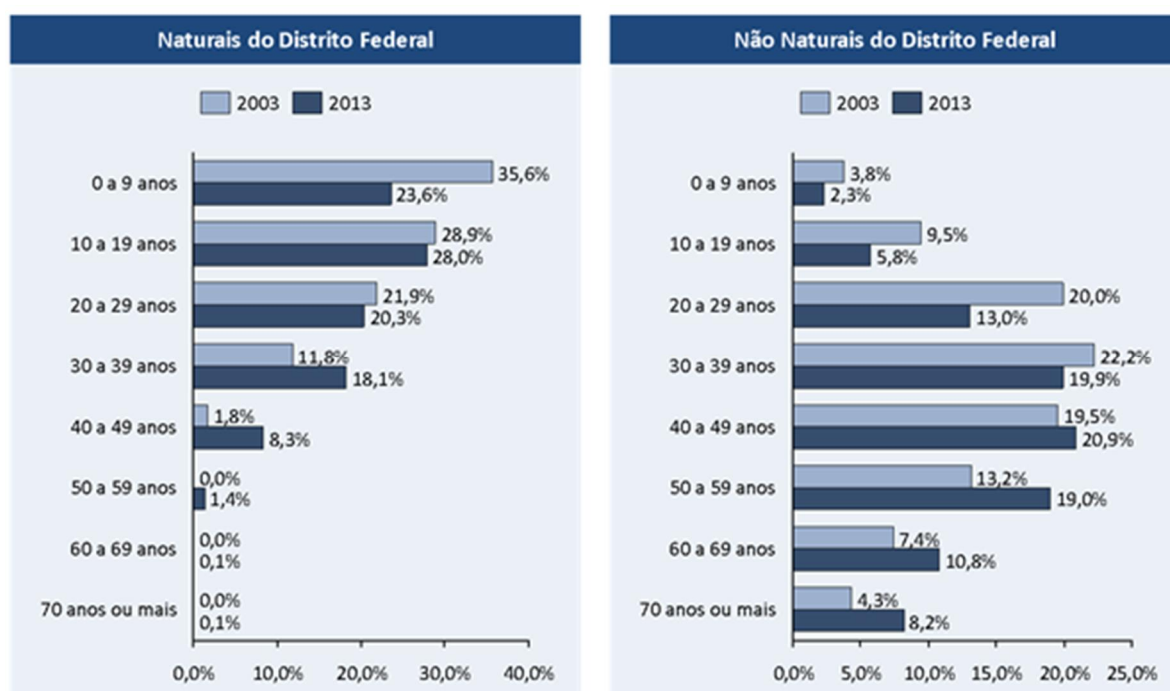
<sup>4</sup> A Área Metropolitana de Brasília (AMB) compreende, além do Distrito Federal, dez municípios localizados no Estado de Goiás. Trata-se de uma região que exerce e sofre influência direta da capital federal em diversos aspectos, afetando suas políticas públicas de saúde, educação, transporte, trabalho, assistência social, entre outras.

portanto, o forte ritmo de crescimento. Segundo essa estimativa, Brasília terá 3,2 milhões de habitantes em 2020 e 3,8 milhões em 2030.

Os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) sobre a população residente com relação, a ser natural ou não da região, ilustram o processo de constante migração para o Distrito Federal. No DF, em 2013, cerca de 50% da população era formada por não naturais, ao passo que para o conjunto do Brasil verifica-se a predominância de naturais no território. Se for considerada somente a parcela da população residente com mais de 10 anos, tal participação de não naturais no total da população aumenta, atingindo cerca de 60% do total.

Ainda sobre a parcela da população de não naturais do Distrito Federal, é interessante apontar que a maioria das pessoas incluídas nessa categoria é formada por aquelas que possuem mais de 30 anos, ou seja, provavelmente são pessoas que migram de seus lugares de origem em busca de novas alternativas de trabalho.

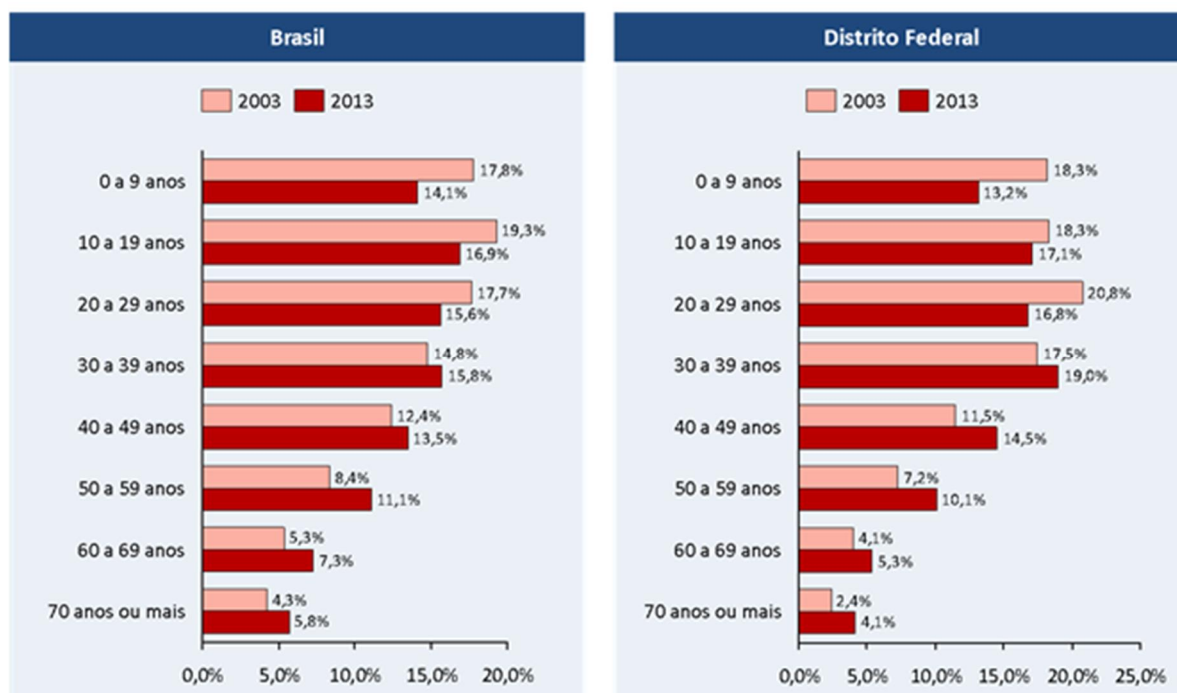
**GRAFICO 9 ó População residente, por naturalidade em relação ao Distrito Federal ó 2003/2013.**



**FONTE:** IBGE (PNAD - 2013)

Ademais em 2013, de acordo com o gráfico, 81% da população do Distrito Federal possui até 49 anos, ao passo que no conjunto do país este estrato fica em torno de 76%. É, portanto, uma população mais jovem que a do conjunto do país. No entanto, entre 2003 e 2013 há um significativo aumento do número de pessoas com mais de 60 anos, tanto no Brasil quanto no Distrito Federal, sendo o incremento, inclusive maior no Brasil.

**GRAFICO 10 ó População Residente, por grupos de idade no Brasil e Distrito Federal ó 2003/2013**



**FONTE:** IBGE (PNAD-2013)

A maior parte da população brasileira é urbana, representando 85% do total em 2013. Esta marca é ultrapassada pela população do Distrito Federal que, no mesmo ano, alcançou 96% do total, conforme tabela a seguir. As perdas de participação da população rural, tanto no Brasil quanto no DF, são muito pequenas, existindo uma estabilização nos últimos 10 anos da distribuição entre rural e urbano.

**TABELA 8 ó População residente, por situação de domicílio no Brasil e Distrito Federal (mil pessoas)**  
**2003/2013**

Localidade	Sexo	Total		Urbana		Rural	
		2003	2013	2003	2013	2003	2013
Brasil	Homens	86.517	97.894	71.938	81.903	14.579	15.991
	Mulheres	90.843	103.573	77.523	88.882	13.320	14.691
	<b>TOTAL</b>	<b>177.360</b>	<b>201.467</b>	<b>149.461</b>	<b>170.786</b>	<b>27.899</b>	<b>30.681</b>
Distrito Federal	Homens	1.047	1.313	993	1.248	55	65
	Mulheres	1.196	1.488	1.142	1.427	54	61
	<b>TOTAL</b>	<b>2.243</b>	<b>2.801</b>	<b>2.134</b>	<b>2.675</b>	<b>109</b>	<b>126</b>

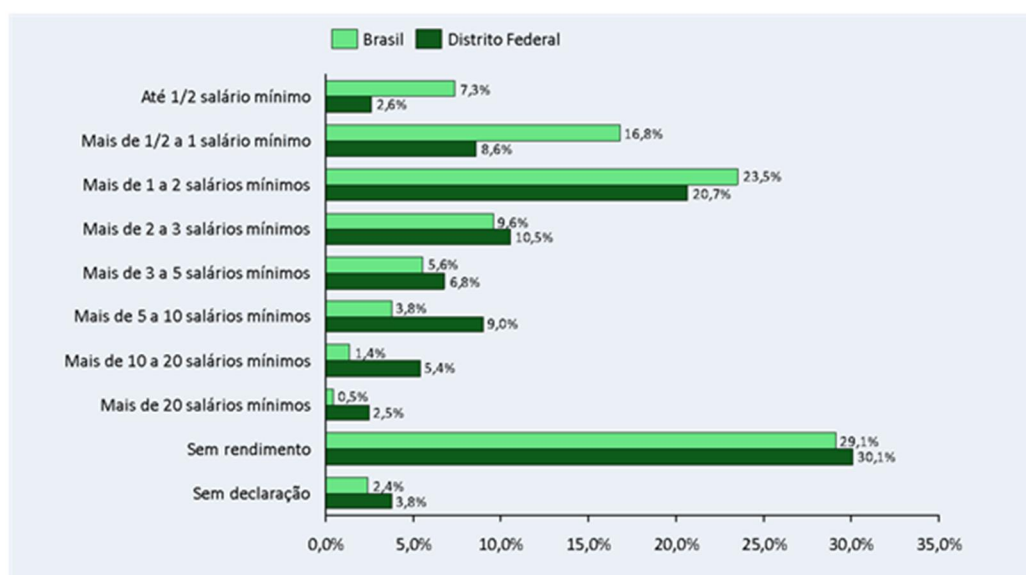
**FONTE:** IBGE (PNAD-2013)

Nota-se que há uma visível diferença entre a quantidade de pessoas que auferem mais de 5 a 10 salários mínimos no Brasil e no Distrito Federal. Como mostra o gráfico a seguir,

as pessoas que recebiam até um salário mínimo eram menos numerosas no Distrito Federal do que no Brasil em 2013. Enquanto, cerca de 3% recebiam até meio salário mínimo no Distrito Federal, pouco mais de 7% recebia esse valor no Brasil, ao passo que cerca de 9% percebia de meio a um salário mínimo na capital federal e aproximadamente 17% no Brasil.

Nas faixas mais altas acima de três salários mínimos, dá-se o contrário, o percentual das pessoas que recebem esses valores é maior no Distrito Federal do que no país, ou seja, a média de rendimentos é maior no Distrito Federal do que no conjunto do país. Também se observa que uma parcela bem elevada, tanto no país quanto no Distrito Federal, figura na categoria sem rendimentos, isto é, aqueles que recebem apenas benefícios, sendo o índice maior no DF que no Brasil.

**GRAFICO 11 ó Distribuição da população por rendimento mensal no Brasil e DF ó 2013**



**FONTE:** IBGE (PNAD-2013)

*Nota:* A categoria *õSem rendimentoö* inclui as pessoas que receberam somente em benefícios.

Outra característica da população do Distrito Federal, além da renda mais elevada, é o grau de escolaridade acima da média do país, conforme aponta a tabela 9.

**TABELA 9 6 População residente com 10 anos ou mais de estudo no Brasil e Distrito Federal 6 2009/2013**

Grupos de anos de estudo	Distrito Federal				Brasil			
	2009	%	2013	%	2009	%	2013	%
Sem instrução e menos de 1 ano	80	3,7%	127	5,2%	15.913	9,7%	16.227	9,4%
1 ano	30	1,4%	25	1,0%	4.006	2,4%	3.114	1,8%
2 anos	55	2,5%	51	2,1%	6.881	4,2%	5.856	3,4%
3 anos	88	4,0%	93	3,8%	9.863	6,0%	8.880	5,1%
4 anos	167	7,7%	160	6,6%	19.216	11,7%	17.693	10,2%
5 anos	127	5,8%	120	4,9%	11.532	7,0%	11.088	6,4%
6 anos	93	4,3%	106	4,4%	7.695	4,7%	7.686	4,4%
7 anos	106	4,9%	91	3,7%	7.758	4,7%	7.563	4,4%
8 anos	174	8,0%	200	8,2%	15.048	9,1%	17.782	10,3%
9 anos	82	3,8%	77	3,2%	6.043	3,7%	6.038	3,5%
10 anos	89	4,1%	74	3,0%	5.811	3,5%	6.082	3,5%
11 anos	552	25,4%	594	24,4%	34.317	20,8%	39.088	22,6%
12 anos	55	2,5%	80	3,3%	3.058	1,9%	4.314	2,5%
13 anos	51	2,3%	74	3,0%	2.303	1,4%	2.643	1,5%
14 anos	51	2,3%	83	3,4%	2.452	1,5%	2.992	1,7%
15 anos ou mais	368	16,9%	468	19,3%	12.187	7,4%	15.652	9,0%
Não determinados	6	0,3%	7	0,3%	557	0,3%	435	0,3%
<b>TOTAL</b>	<b>2.174</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.430</b>	<b>100,0%</b>	<b>164.640</b>	<b>100,0%</b>	<b>173.133</b>	<b>100,0%</b>

**FONTE:** IBGE – PNAD (2013)

Na tabela acima, verifica-se que, enquanto no Distrito Federal 56,4% da população residente com mais de 10 anos de idade tinham 10 anos ou mais de estudo em 2013; no Brasil, a participação desse grupo no mesmo ano era de 40,8%. Em ambos se constata um crescimento entre os anos de 2009 e 2013. Por outro lado, o percentual de participação da parcela da população com até cinco anos de escolaridade era maior no Brasil do que no Distrito Federal nos dois anos.

Por fim, merece destaque o aumento absoluto e relativo no número de pessoas sem instrução e menos de um ano de estudo no Distrito Federal entre 2009 e 2013. Esse acréscimo, que também se verificou entre 2009 e 2011, provavelmente reflete o crescimento do setor da Construção Civil, que ocorreu nesses anos, atraindo trabalhadores com índices mais baixos de escolaridade para a região.

O Distrito Federal foi direcionado para ser sede do Governo Federal, contando com atividades econômicas voltadas ao atendimento das necessidades da população cujas ocupações seriam preponderantemente articuladas a esse foco político-administrativo. Ele foi desenvolvido para ser essencialmente uma economia de Serviços.

O próprio Centro-Oeste não tem tradição industrial. À época da construção das bases da indústria brasileira, quando, além dos investimentos diretamente produtivos, foram constituídas as infraestruturas, a região ficou fora dos planos federais. A região não teve

investimentos na indústria de base, como ocorreu na região Sul, com as refinarias e o polo petroquímico, ou no Nordeste, com portos e indústria petroquímica.

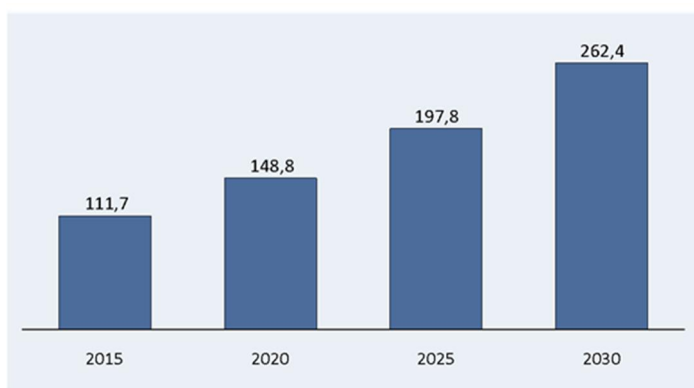
Dessa forma, as oportunidades do agronegócio acabaram por consolidar uma economia agrícola, onde a indústria é, ainda, pouco representativa, como será analisado na sequência. Mesmo assim, a região apresenta avanços na sua participação na indústria nacional, passando de 0,8% em 1970 para 5,7% em 2011.

Fatores como o aumento da população acompanhado da expansão do poder aquisitivo abriu oportunidades para o desenvolvimento da indústria no Distrito Federal ainda que os Serviços permaneçam como o setor mais importante da economia local. Aliás, os empregos que mais crescem no Brasil são aqueles oriundos dos Serviços que, também são responsáveis por cerca de 70% do emprego nas metrópoles brasileiras. O Distrito Federal e sua área metropolitana são exemplos dessa tendência.

A economia da região é baseada nos Serviços, mas, é interessante observar que, mesmo nos setores da Indústria e Agropecuária, as ocupações caracteristicamente terciárias estão presentes entre aquelas que mais vagas ofertam. Ao mesmo tempo, novos segmentos, como os de Serviços de informação, cuja importância e impacto para todos os demais setores é incontestável, se estruturam de forma cada vez mais industrial – desenvolvimento de softwares.

Segundo a Codeplan (2014) o potencial de mercado da área metropolitana de Brasília é expressivo representando quatro milhões de pessoas, com renda de mais de R\$ 90 bilhões. Considerando o eixo Brasília-Anápolis-Goiânia, tem-se um mercado de 6,8 milhões com renda de R\$ 140 bilhões. Isso configura o terceiro maior mercado do país, atrás somente das regiões metropolitanas de São Paulo e Rio de Janeiro. Confirmando a importância desse mercado, é estimado que o PIB do Distrito Federal para o período 2015-2030 terá índices crescentes conforme o gráfico a seguir apresenta:

**GRAFICO 12 é Projeção para o PIB do Distrito Federal (US\$ bilhões) é 2015/2030**



**FONTE:** Codeplan (2014)



Nota: PIB a preços de 2009

Em comparação com a média do país, o Distrito Federal tem renda consideravelmente mais alta, como aponta a tabela 10, a seguir:

**TABELA 10 6 Produto Interno Bruto (PIB) e PIB per capita, Brasil e Distrito Federal**

Ano	PIB (em milhões)				Participação do PIB DF no PIB BRASIL	Taxa de variação anual real (base: valores do ano 2013)		PIB per capita			
	BRASIL		Distrito Federal					BRASIL		Distrito Federal	
	em R\$ correntes	em R\$ do ano 2013	em R\$ correntes	em R\$ do ano 2013		BRASIL	DF	em R\$ correntes	em R\$ do ano 2013	em R\$ correntes	em R\$ do ano 2013
2002	1.477.822	3.323.212	56.138	126.239	3,80%	2,66%	...	8.378	18.641	25.747	57.286
2003	1.699.948	3.361.316	63.105	124.778	3,71%	1,15%	-1,16%	9.498	18.610	28.282	55.415
2004	1.941.498	3.553.324	70.724	129.439	3,64%	5,71%	3,74%	10.692	19.426	30.991	56.308
2005	2.147.239	3.665.598	80.527	137.469	3,75%	3,16%	6,20%	11.658	19.798	34.515	58.614
2006	2.369.484	3.810.647	89.629	144.142	3,78%	3,96%	4,85%	12.687	20.341	37.599	60.283
2007	2.661.344	4.042.769	99.946	151.824	3,76%	6,09%	5,33%	14.465	21.338	40.696	60.033
2008	3.032.203	4.251.845	117.572	164.863	3,88%	5,17%	8,59%	15.990	22.199	45.978	63.832
2009	3.239.404	4.237.825	131.487	172.013	4,06%	-0,33%	4,34%	16.918	21.896	50.438	65.279
2010	3.770.085	4.557.090	149.906	181.199	3,98%	7,53%	5,34%	19.766	23.310	58.489	68.976
2011	4.143.013	4.681.626	164.482	185.866	3,97%	2,73%	2,58%	21.536	23.717	63.020	69.402
2012	4.392.094	4.729.895	...	...	...	1,03%	...	22.402	23.739	...	...
2013	4.837.950	4.837.950	...	...	...	2,28%	...	24.065	24.065	...	...

**Fontes:** IBGE e Banco Central do Brasil.

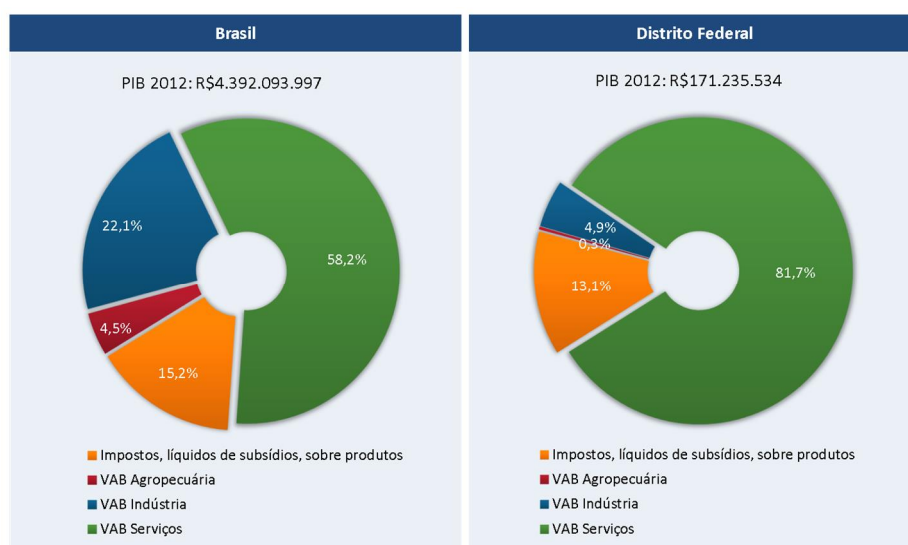
É importante considerar que, até o momento do estudo (2014), os principais indicativos econômicos apontavam para uma situação de crescimento e não havia indícios de crise econômica. Até aquele momento, a perspectiva que baseou os estudos e planejamento era de que em 2030, o PIB do Distrito Federal corresponderia a 5% do produto nacional, perspectiva positiva cuja realização, e mesmo superação, deveria exigir ações coordenadas dos diferentes atores locais, de modo a vencer os desafios da produtividade, da transição demográfica, da harmonização espacial do desenvolvimento no Distrito Federal, aproveitando, ao mesmo tempo, as oportunidades abertas pela economia de sua área de influência e pela sua peculiar situação em relação à renda e escolaridade.

#### 2.3.4 Estrutura Econômica e Participação dos Setores no Distrito Federal

A estrutura econômica do Distrito Federal não sofrera grandes modificações nas últimas décadas, até o final de 2014, principalmente se for examinada sob o aspecto do número de empresas. No entanto, a estrutura evoluiu de uma maneira especial impulsionada pelas mesmas forças que conduziram a economia do país. Para se pensar o futuro, talvez o mais importante sejam as tendências que sua evolução estrutural deixa transparecer. Contudo, antes de descrever tal dinâmica, é importante examinar alguns elementos mais relevantes de sua atual composição.

Em 2012, a economia do Distrito Federal apresentava a estrutura que aparece no gráfico e na tabela abaixo:

**GRAFICO 13 ó Participação percentual no PIB segundo Valor Adicionado Bruto dos Setores e impostos no Brasil e Distrito Federal ó 2012**



**FONTE:** IBGE / Contas Regionais

**TABELA 11** Participação das atividades Econômicas no Valor Adicionado Bruto a preço básicos no Distrito Federal ó 2000/2012

<b>Brasil</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Agropecuária</b>	<b>0,32</b>	<b>0,33</b>	<b>0,48</b>	<b>0,49</b>	<b>0,32</b>	<b>0,25</b>	<b>0,21</b>	<b>0,29</b>	<b>0,42</b>	<b>0,47</b>	<b>0,25</b>	<b>0,35</b>	<b>0,34</b>
<b>Indústria</b>	<b>5,98</b>	<b>5,75</b>	<b>5,95</b>	<b>7,21</b>	<b>6,81</b>	<b>7,47</b>	<b>6,38</b>	<b>6,55</b>	<b>6,33</b>	<b>6,58</b>	<b>6,55</b>	<b>6,35</b>	<b>5,66</b>
Indústria Extrativa	0,02	0,01	0,01	0,10	0,10	0,11	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,02	0,02
Indústria de Transformação	2,24	1,94	2,02	2,29	1,76	1,71	1,71	1,52	1,92	1,95	1,65	1,81	1,53
Produção e distribuição de eletricidade e gás, água, esgoto e limpeza urbana	0,33	0,48	0,45	1,09	1,39	1,30	1,13	1,42	0,81	0,72	0,67	0,65	0,67
Construção Civil	3,39	3,31	3,47	3,74	3,56	4,34	3,54	3,60	3,58	3,87	4,19	3,87	3,45
<b>Serviços</b>	<b>93,70</b>	<b>93,92</b>	<b>93,57</b>	<b>92,30</b>	<b>92,88</b>	<b>92,28</b>	<b>93,41</b>	<b>93,16</b>	<b>93,25</b>	<b>92,96</b>	<b>93,20</b>	<b>93,30</b>	<b>93,99</b>
Comércio	4,44	4,60	4,73	5,03	5,23	5,62	5,49	6,09	6,95	6,04	6,70	6,39	6,67
Intermediação financeira, seguros e previdência complementar e serviços relacionados	10,94	9,57	11,07	9,85	8,80	10,41	10,48	10,00	9,81	9,32	10,42	9,67	9,95
Administração, saúde e educação públicas e seguridade social	54,51	56,98	53,97	54,17	55,86	54,31	54,84	53,76	53,57	55,35	54,41	54,70	55,23
<b>Outros Serviços</b>	<b>23,82</b>	<b>22,78</b>	<b>23,81</b>	<b>23,24</b>	<b>22,98</b>	<b>21,95</b>	<b>22,60</b>	<b>23,31</b>	<b>22,92</b>	<b>22,24</b>	<b>21,67</b>	<b>22,54</b>	<b>22,14</b>
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

**FONTE:** IBGE / Contas Regionais (2012)

Registra-se que o VAB/2012<sup>5</sup> do setor de Serviços foi preponderante na economia, contribuindo com 82% do PIB, sobre ele está assentada a maior parcela da economia local. Trata-se, sem dúvida, de uma estrutura com característica muito peculiar e, significativamente, diferente da apresentada pelo país como um todo.

Em seguida, aparecem os impostos com magnitude semelhante no Distrito Federal e no Brasil. A participação da indústria no PIB era de 5% e vinha se mantendo ao longo dos anos neste patamar. Já a parcela da agropecuária é reduzida, não alcançando 1% do produto do Distrito Federal.

As informações contidas na tabela são mais ilustrativas das peculiaridades da economia do Distrito Federal. Considerando as três grandes atividades econômicas, sem a parcela dos impostos, verifica-se que os Serviços participam com 94% do total do valor adicionado, sendo o Setor Público (administração, saúde e educação públicas e seguridade social) responsável pela maior parcela da geração da renda em 2012 e apresentando poucas variações ao longo dos anos 2000. Já a construção civil que respondeu por mais da metade da participação do setor industrial no período, aumenta sua contribuição para o produto regional em 2005 e nos três últimos anos do período analisado.

Cabe notar, ainda, que esse comportamento acompanhou a dinâmica do setor a nível nacional. A indústria de transformação que no Brasil detém a metade do peso da indústria no Distrito Federal representou somente 30% do VAB industrial. Por seu turno, a Agropecuária confirma sua baixa participação na formação da renda local, 0,34% de participação no VAB de 2012. Em 2011 o Distrito Federal manteve a mesma participação de 4% no PIB brasileiro registrada em 2010, e voltou a ocupar a sétima colocação relativa aos demais estados brasileiros. Essa posição é a mesma que detinha em 2002. Cabe notar que entre 2002 e 2011, conforme o IBGE, o avanço da fronteira agrícola, os incentivos regionais, a maior mobilidade das plantas industriais, além do avanço das novas classes consumidoras, se destacam como fatores que influenciaram a perda de participação de estados brasileiros como, por exemplo, São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Paraná e Bahia.

No Distrito Federal, dadas as características na composição do PIB, alguns desses aspectos tiveram uma repercussão menor, fazendo com que o desempenho

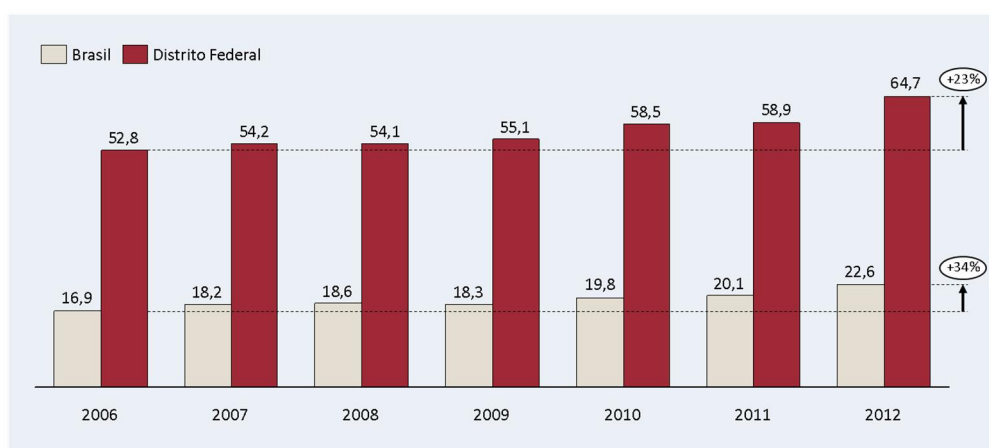
---

<sup>5</sup> Valor Adicionado Bruto

da economia fosse superior à média nacional naquele período. Sua posição em relação à fronteira agrícola do país também atuou nesse sentido. As taxas de crescimento do PIB seguiam uma tendência a ser mais estáveis, uma vez que o maior peso de suas atividades diminuiu, sobretudo, nos serviços e, principalmente, no setor público. Assim, os efeitos de uma instabilidade no mercado externo e/ou no câmbio, por exemplo, pouco afeta diretamente o desempenho da economia, uma vez que tais oscilações atingem o comportamento da Indústria de Transformação e da Agropecuária que no DF respondem por uma parcela bastante reduzida do PIB. O crescimento do PIB brasileiro e do Distrito Federal registrado em 2009 e nos anos seguintes ilustrou esse fato. Enquanto na economia brasileira houve consequências da crise internacional de 2008, registrando um decréscimo no PIB de 0,3% em 2009, o Distrito Federal apresentava um crescimento da ordem de 4%. Ao passo que em 2010, o PIB do país cresceu 7,5%, no Distrito Federal a taxa se manteve estável.

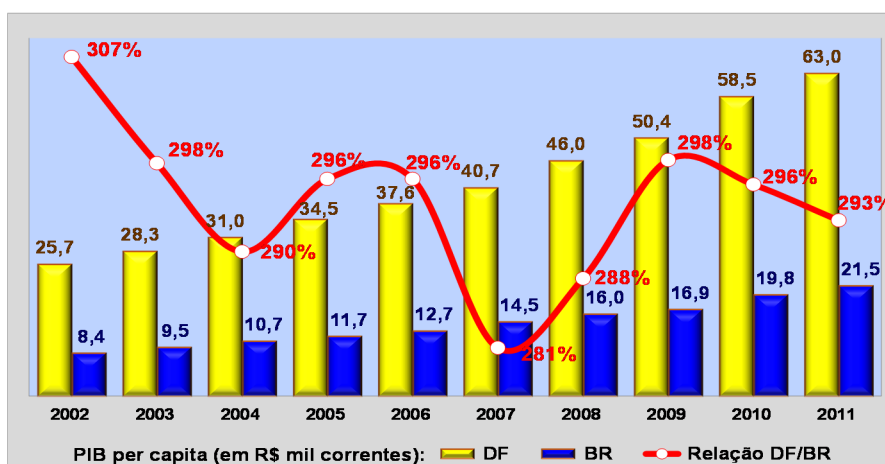
Outra peculiaridade da economia do Distrito Federal é a magnitude do PIB per capita representando quase três vezes mais que a média brasileira como demonstra o gráfico abaixo. Ademais, é quase o dobro do registrado para São Paulo, o segundo colocado no país. Trata-se, portanto, de um indicador consistente.

**GRAFICO 14 6 Produto Interno Bruto per capita no Brasil e Distrito Federal (R\$ 1.000) 6  
2006/2012**



**FONTE:** IBGE / Contas Regionais

**GRAFICO 15** 6 Evolução do PIB per capita (em R\$ mil corrente) e a relação DF/BR (%), Brasil e Distrito Federal 6 2002-2011



Fonte: IBGE (2012).

No espaço de dez anos, o PIB Per Capita do DF aumentou em 245 %, enquanto que o PIB Per Capita do Brasil, o crescimento foi de 255%. Fato que proporcionou uma redução na relação percentual entre os dois, mas em termos de valores, a distância aumentou, alcançando a casa de 41,5 mil reais.

### 2.3.5 As MPEs no Distrito Federal

Através da Tabela 11 visualizam-se os critérios adotados pelo Sebrae para os empreendimentos que se caracterizam como pequenos negócios.

**TABELA 12** 6 Classificação dos Pequenos Negócios pela LC 123/2006:

Tipo de Empreendimento	Número de Empregados		Faturamento Bruto Anual
	Serviços e Comércio	Indústria	
EI - MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL	0 a 1	NT	até R\$ 60.000,00
ME - MICROEMPRESA	até 9	até 19	até R\$ 360.000,00
EPP- EMPRESA DE PEQUENO PORTE	10 a 49	20 a 99	de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00
PEQUENO PRODUTOR RURAL	Propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento anual de até R\$ 3,6 milhões		

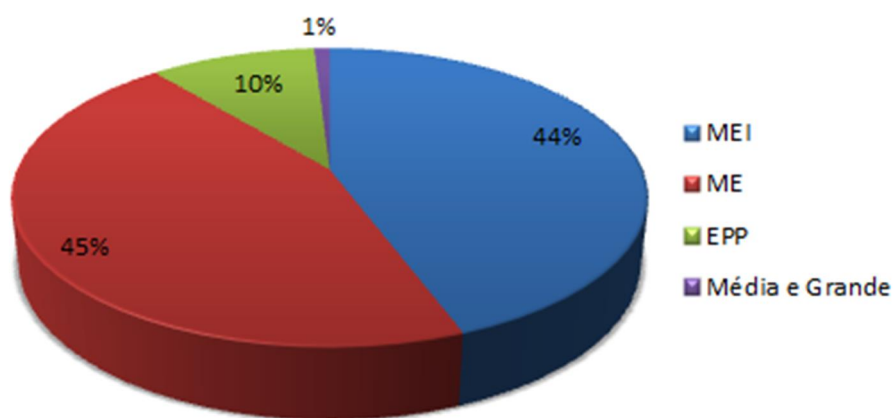
FONTE: SEBRAE

A antiga classificação das MPEs, por faixa de empregados vem caindo, e o critério adotado para que os estabelecimentos possam usufruir dos benefícios e os

incentivos previstos na legislação estão previstos na Lei Complementar 123/2006, também chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, cujo critério para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual. Contudo, os levantamentos dos censos e pesquisas socioeconômicas anuais e mensais o IBGE classificam as empresas segundo faixas pelo total de pessoas ocupadas. O conceito de "pessoas ocupadas" em uma empresa abrange não somente os empregados, mas também os proprietários. Essa é uma forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários. Atualmente, também são esses os critérios adotados nos diversos programas de crédito e benefícios do governo federal em apoio às MPes.

O gráfico abaixo, apresenta a composição percentual de empresas segunda a classificação por porte no Distrito Federal:

**GRAFICO 16 ó Composição de Empresas do Distrito Federal por Porte**



**FONTE:** Cadastro SEBRAE de Empresas – CSE 3.0, Março 2015

De acordo com o Cadastro SEBRAE de Empresas, o número de pequenos negócios formais do Distrito Federal é de aproximadamente 188 mil. Em geral, a maioria dos empreendimentos de micro e pequeno porte está voltada ao atendimento das necessidades mais elementares da população, como: alimentação, vestuário e moradia. Especificamente na indústria, são destaques os segmentos de confecções (20%), produtos de metal (9%), móveis (9%), máquinas e equipamentos (6%), alimentos (6%) e edição e gráfica (6%). Juntos esses segmentos respondem por mais da metade dos empresários da Indústria. Na construção, há um número muito diversificado de atividades, o que dificulta a abertura de segmentos específicos nesse



setor. Não obstante, parte expressiva desses segmentos está associada à construção e/ou reparação de moradias. No Comércio, 19% dos empresários estão no Comércio Varejista de Alimentos, 15% no Comércio Varejista de Vestuário, 13% na Reparação de Veículos, 6% no Comércio de Material de Construção. Juntos esses segmentos respondem por mais da metade dos empresários do Comércio. No setor de Serviços, 21% dos empresários estão em bares e lanchonetes, 12% nos serviços prestados às empresas, 11% são cabeleireiros e 9% estão nos serviços de saúde. Juntos esses segmentos respondem por mais da metade dos empresários do setor de Serviços.

Os empresários da Indústria apresentam a maior proporção de empregadores, a maior proporção de pessoas mais velhas e que trabalham na atividade atual há mais de cinco anos. Já os empresários do Comércio apresentam a maior proporção dos que ganham menos de dois salários mínimos, trabalham mais de 49 horas por semana em local fixo. E os empresários do setor de Construção Civil têm a maior proporção de homens, chefes de famílias, que começaram a trabalhar antes dos 18 anos, que trabalham há menos tempo no emprego atual, tem o menor grau de escolaridade, a maior proporção de jovens, de pessoas que trabalham em local designado pelo cliente, a menor proporção dos que têm acesso à telefonia fixa, à informática e a sistemas de previdência. Esses baixos indicadores também correspondem ao alto índice de terceirização de mão de obra na Construção Civil.

Em relação aos desafios enfrentados pelos pequenos negócios e o comportamento que estes terão frente à economia nos próximos 10 anos, o Sebrae/DF realizou algumas entrevistas com seus principais stakeholders onde foi possível compreender alguns fatores que definirão esse comportamento:

### ***Burocracia***

Apesar dos avanços com vistas a reduzir a burocracia no cotidiano empresarial, os desafios continuam enormes. A burocracia ainda é elevada em todas as esferas de governo. A falta de transparência nos procedimentos e o limitado acesso às informações tornam extremamente complexos a obtenção de licenças e certificações indispensáveis para o funcionamento de qualquer empresa. A informatização de dados e processos, caminho natural para proporcionar transparência e agilidade, em muitos casos se converte em transpor a burocracia para o meio eletrônico, em vez de reduzi-la.

É consenso entre os empresários brasileiros que a burocracia está entre os fatores que mais prejudicam o ambiente empresarial. Entrevistas realizadas em 2014

com os empresários dos principais setores econômicos e autoridades do governo Federal e Distrital foram praticamente unânimes em afirmar que a burocracia é o maior entrave para o desenvolvimento da economia.

Especialistas relacionam quatro pontos sensíveis que podem diminuir ou intensificar o ritmo da burocracia, sobretudo, para os pequenos. A primeira e relevante questão está relacionada com os impostos. A ampliação do Simples, que integra o recolhimento de oito impostos tende a impactar para redução da burocracia. Também a virtualização na abertura das empresas e geração facilitada do CNPJ que visa reduzir o tempo de abertura das empresas, bem como também a unificação de cadastros pelas Juntas Comerciais. Outro aspecto de singular relevância são as agências regulatórias das atividades que, muitas vezes se sobrepõem nas exigências, emperram as autorizações e elevam em muito os custos para adequação as suas regras.

### ***Tratamento Tributário e Fiscal***

Apesar de previsto pela Constituição Federal e regulamentado pela Lei Complementar Federal nº 123/2006, o tratamento diferenciado, favorecido e simplificado para os pequenos negócios ainda não é aplicado no Distrito Federal bem como pela maioria dos estados brasileiros. Isto se observa especialmente no campo tributário, onde a aplicação de instrumentos para a majoração do ICMS não distingue os pequenos negócios das grandes e médias empresas.

Conforme pesquisa realizada pela IOB, as empresas optantes pelo Simples Nacional chegam a recolher, a título de ICMS, até 280% do valor estimado pela LC (considerando o ICMS médio a ser recolhido dentro do DAS – Documento de Arrecadação do Simples Nacional).

A substituição tributária representa um adicional de 82% no ICMS dos pequenos negócios do Distrito Federal, considerando o valor médio deste imposto (se aplicadas às tabelas do Simples Nacional). A ampliação da Substituição Tributária onera fortemente as pequenas empresas, tanto na condição de contribuinte substituto quanto na de contribuinte substituído – o primeiro é obrigado ao recolhimento do ICMS ST antes da realização da receita e o segundo, tem o custo majorado das mercadorias adquiridas. Atualmente, as secretarias da Fazenda dos estados cobram antecipadamente o ICMS dos produtos adquiridos, o que significa que o empresário paga esse tributo, antes mesmo de saber se venderá a mercadoria.

Para que uma operação seja submetida ao regime de substituição tributária, é necessário que haja previsão expressa em Lei. A Lei nº 1.254/1996, estabeleceu que a implementação do regime de substituição tributária deve se dar com relação às mercadorias, bens ou serviços relacionados em seu Anexo Único.

O Simples Nacional, regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicáveis às microempresas e empresas de pequeno porte, unifica o pagamento de seis impostos federais - IRPJ, IPI, PIS, COFINS, CSLL e INSS patronal, mais o ICMS recolhido pelos estados e o ISS recolhido pelos municípios totalizando oito impostos.

Com a universalização do Simples Nacional, mais de 140 atividades, que não estavam contempladas poderão aderir ao regime. O critério de adesão passará a ser o faturamento das empresas, que pode chegar a até R\$ 3,6 milhões por ano, e a empresa passa a ser vista pelo porte, e não pela atividade existindo, portanto um evidente potencial de aumento na criação e formalização de empresas.

Pelo novo formato do programa, que concentra atualmente 27% do PIB, 52% dos empregos formais e mais de 40% da massa salarial do país, passarão a ter direito a aderir empresas jornalísticas, consultórios médicos e odontológicos, escritórios de advocacia, corretores de imóveis e de seguros, fisioterapeutas, entre outros.

De acordo com a SMPE – Secretaria de Micro e Pequena Empresa, órgão vinculado à Presidência da República, foi encomendada uma pesquisa a algumas instituições (FGV, USP e INSPER) para rever todas as tabelas de tributação para as empresas do programa com o objetivo de analisar os impactos na arrecadação.

### ***Acesso ao Crédito***

Em entrevista, o presidente da Fecomércio/DF, afirmou: “o crédito configura-se como um instrumento essencial para promover acesso a mercados, realizar investimentos e inovar em produtos e processos. No Brasil, contudo, existem fortes barreiras à obtenção de financiamento, com excesso de exigências e juros cada vez mais elevados. Neste sentido, é de extrema importância garantir a oferta de recursos adequada à necessidade de fomento para as empresas, em condições favoráveis, e assegurar que a burocracia necessária para que a confiabilidade da concessão de crédito não se converta em excesso de entraves.”

Embora seja consenso que os micros e pequenos empresários precisem de crédito para alavancar seus negócios, grande parte deles necessita capital de giro,

desconhecem oportunidades e riscos quanto ao uso de recursos de terceiros e seus planos de negócios para captação de recurso não são ferramenta de gestão, segundo afirmam: “mero preenchimento de formulários e burocracia.”

Em relação às políticas públicas é preciso romper o paradigma dominante de assistência às MPEs no qual o tratamento é igual para desiguais, visto que os pequenos negócios são muito heterogêneos.

Segundo pesquisadores do IPEA “não é só uma perspectiva cultural, espacial, setorial, há muitas outras, tais como: imaturidade organizacional e de gestão; déficit educacional, baixo acesso à tecnologia, inovação e crédito. Neste sentido grande parte da política pública brasileira não contempla a gama de diferenças que existem no lado formal que dirá no informal e invisível dos micro e pequenos empreendimentos. Há um problema sério na política pública brasileira, especificamente na área das micro e pequenas empresas e é preciso analisar em duas dimensões, a dimensão do crédito e a dimensão da perspectiva da inovação. Atualmente, a política de crédito abrange tão somente 2% da totalidade das MPEs consequentemente 98% dos micros empreendimentos ficam desassistidos e isso não consegue minimamente provocar uma diferença no cenário empresarial dos pequenos.”

Segundo opinião de vários atores a questão do crédito está diretamente vinculada à falta de qualificação dos pequenos empresários em gestão, sobretudo, financeira. Os mesmos asseguram que o Sebrae desempenha muito bem seu papel de apoio à gestão das MPEs. Entretanto, reforçam que se faz necessário aprofundar e expandir a capacitação em gestão e administração financeira para que os pequenos adquiram maior domínio nas negociações com as instituições financeiras, agências de fomento e seus próprios fornecedores.

Na pesquisa direta, foi possível identificar o comportamento e as opiniões das MPEs do DF em relação ao acesso ao crédito. Constatou-se que 59% não buscaram qualquer tipo de financiamento e 41% passaram pela experiência, sendo que destes, 84% obtiveram êxito na operação. As empresas que tomaram empréstimos citaram o Banco do Brasil, a Caixa Econômica, o BRB – Banco de Brasília e o Itaú como as principais instituições no mercado brasiliense. Embora haja recurso disponível e linhas específicas de crédito e microcrédito, muito do insucesso ainda passa pela burocracia e principalmente pela ausência de garantias. Cerca de 54% das empresas consideram que o principal problema para obter financiamento é o excesso de burocracia exigido por parte dos bancos e dos órgãos oficiais dos programas do

governo. Já 57% dos empresários não encontraram dificuldades para cumprir com as exigências dos bancos, e 18% justificaram a inexistência de garantias para contrair empréstimos como o principal problema nessa área (questão com opção de múltipla escolha).

A existência dos fundos de aval ou fundos de garantia não é percebida pelos pequenos negócios. O desconhecimento, a falta de informação ou a urgência são fatores excludentes ao uso deste “tipo de produto” e apenas 1% dos tomadores de crédito da amostra lançaram uso desse recurso. Dois empresários da amostra utilizaram o FUNPROGER do Banco do Brasil, o FGPC do BNDES e o Sebrae/FAMPE e outros três foram beneficiados com investimento tais como BNDESPAR, Fundo de Capital de Risco Privado e Capital Anjo. Os demais confirmaram desconhecimento da existência destas opções.

Dos entrevistados, 63,5% alegam que buscar recursos de terceiros não faz parte de seus planejamentos, outros 19,4% alegam que, embora seja uma boa estratégia de desenvolvimento para seus negócios, encontram dificuldades num processo que é longo e demasiadamente burocrático e, ainda, outros 7,2% declararam que a taxa de juros é impraticável em razão de seus faturamentos. Ou seja, o excesso de burocracia, juros e prazos exigidos são inviáveis para o faturamento atual e principalmente se considerarmos que a busca de crédito/financiamento pelas micro e pequenas empresas são direcionadas, em sua maioria para o capital de giro.

### ***Microcrédito***

Com o objetivo de ampliar o crédito para “negócios bem pequenos”, o Banco do Brasil em parceria com o Bradesco deram mais um passo com a criação de uma nova empresa, focada em microcrédito para capital de giro, especialmente para o Comércio. A empresa (Movera) foi desenvolvida para orientar, prospectar e acompanhar microempreendedores na tomada de linhas específicas de crédito. A companhia nasce com uma carteira de R\$ 70 milhões e um projeto piloto de cerca de 60 mil contratos. O objetivo é alcançar 1,5 milhão de financiamentos nos próximos três anos a partir de 2015 quando inicia suas operações. A empresa já tem aval do Banco Central, do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) e do Ministério do Emprego, aguardando apenas a conclusão do registro na Junta Comercial para atuar.

A intenção é a de estimular os pequenos negócios a crescerem, orientando sobre a tomada de crédito, com o acompanhamento de como estão sendo

alocados os recursos tomados através de agentes que já conhecem a realidade local das MPEs.

A operação de microcrédito é vista mais como uma atuação de inclusão social do que rentável. Portanto, não pode ter índice de inadimplência elevado para não gerar prejuízo. A demanda por microcrédito tem crescido e as estatísticas são favoráveis, a série histórica para o perfil de público que tem lançado mão desses recursos apresenta baixos índices de inadimplência.

### **2.3.6 O Microempreendedor Individual (MEI)**

A Lei Complementar 128/2008 cria a figura do Empreendedor Individual. Com o desafio de tirar milhões de empreendedores da informalidade e possibilitar a cidadania, a inclusão produtiva, social e previdenciária. O trabalhador informal se torna um MEI legalizado, registrado no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ). Isso facilita a abertura de conta bancária, o pedido de empréstimos e a emissão de notas fiscais. A lei unificou o sistema de recolhimento, em valores fixos mensais, dos tributos abrangidos pelo Simples Nacional (SIMEI) por meio do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS). Foram beneficiados empreendedores com faturamento anual até R\$ 60.000,00 e que poderão ter um empregado. Segundo o Portal do Empreendedor, em março de 2015, já são 4,8 milhões de empreendedores individuais formalizados no Brasil desde a criação da Lei.

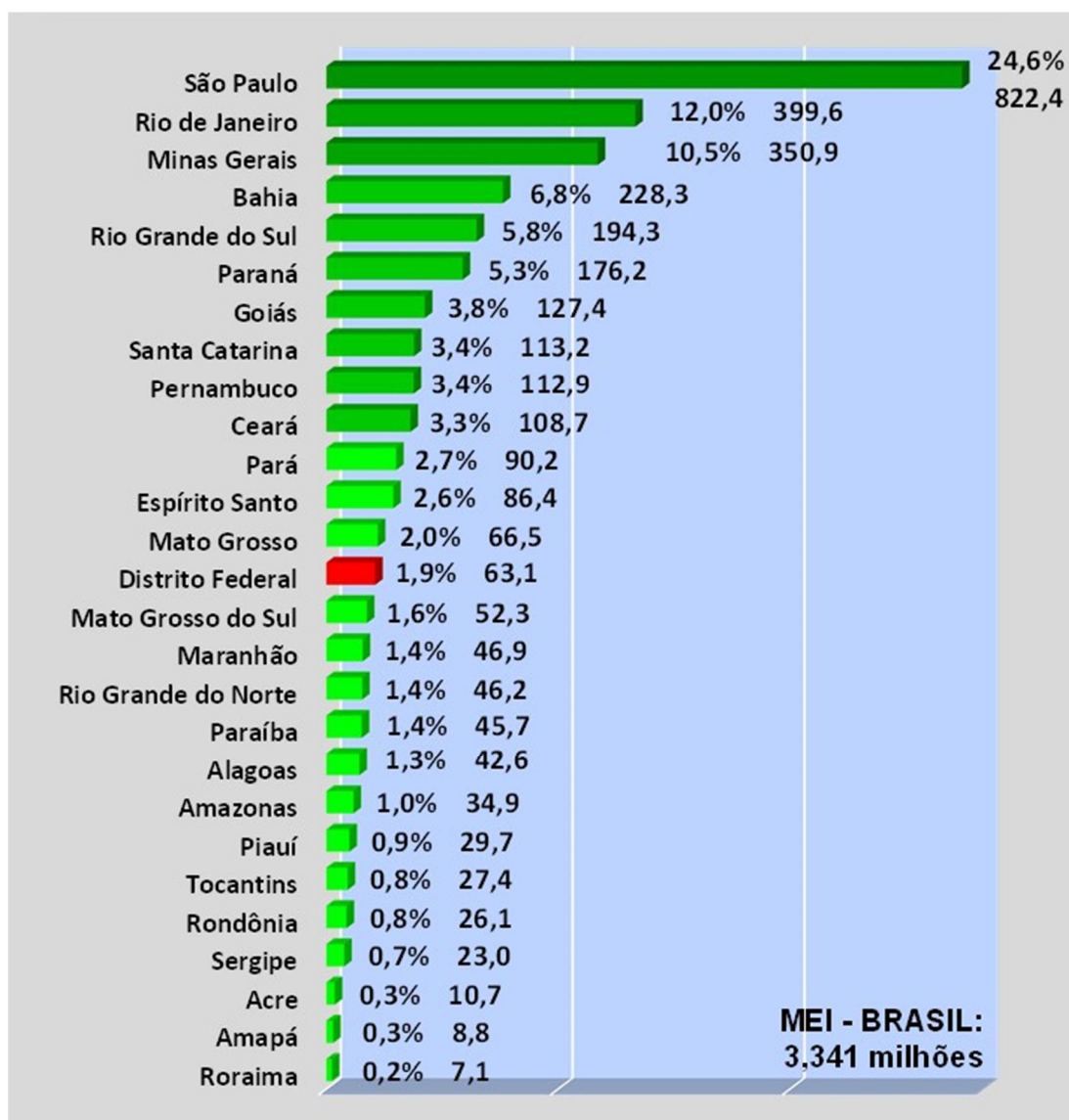
Segundo o Sebrae, a nova Lei também protege o MEI de cobranças indevidas realizadas por conselhos de classe, por exemplo, e ainda, proíbe que as concessionárias de serviços públicos aumentem as tarifas do MEI por conta da modificação de sua condição de pessoa física para pessoa jurídica.

O aumento da formalização dos MEIs nos últimos anos vem ao encontro da discussão nacional dos diversos segmentos econômicos entre os quais se cita a construção civil, sobre a terceirização de serviços como opção para reduzir os encargos impostos pela legislação trabalhista vigente. Contudo, para a empresa que contrata o MEI para diferentes prestações de serviços, como por exemplo, hidráulica, eletricidade, pintura, alvenaria, carpintaria e de manutenção ou reparo de veículos, extinguiu-se a obrigação de registro na GFIP e recolhimento da cota patronal de 20% (o art. 12 da LC 147/2014 revogou retroativamente essa obrigatoriedade). Todavia, quando houver os elementos da relação de emprego, o MEI deverá ser considerado empregado para todos

os efeitos legais. Portanto, adicionalmente, a LC 123/2006 ficou estabelecido que os pequenos negócios (MEI, ME e EPP) não poderão prestar serviços na modalidade de cessão de mão de obra.

Há que se registrar que no Distrito Federal são mais 87.971 Empreendedores Individuais formalizados até 31/01/2015. Este contingente corresponde a um elevado potencial de geração de renda e inclusão produtiva o que torna o programa uma das ações prioritárias do governo federal. O gráfico abaixo apresenta a representatividade dos MEIs, por estado, em relação ao total de empresas no país.

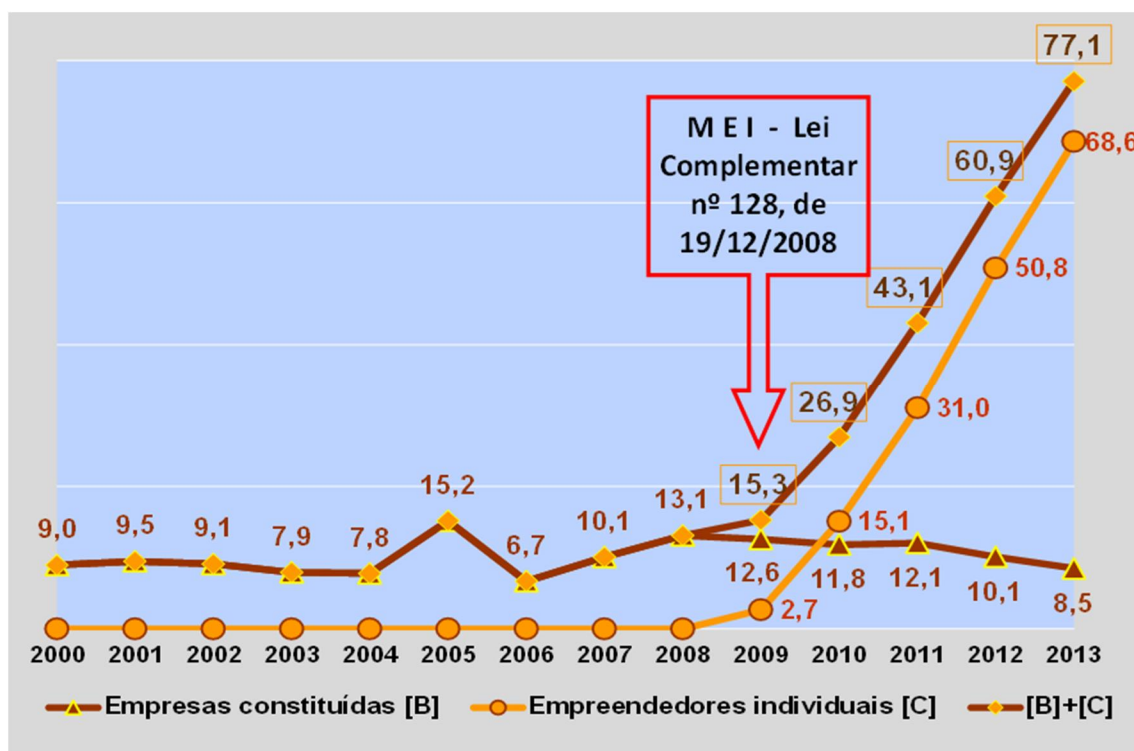
**GRAFICO 17** Distribuição dos microempreendedores individuais (MEI) por Unidade da Federação (em milhares e %), Brasil - fev/2013



**FONTE:** SEBRAE a partir de dados da Receita Federal.

No Distrito Federal, o número de Microempreendedores Individuais segue em uma crescente no período de 2009 a 2013, como pode ser percebido no gráfico abaixo.

**GRAFICO 18 6 Evolução da constituição das empresas e dos microempreendedores individuais (MEI), Distrito Federal 2000-2013**



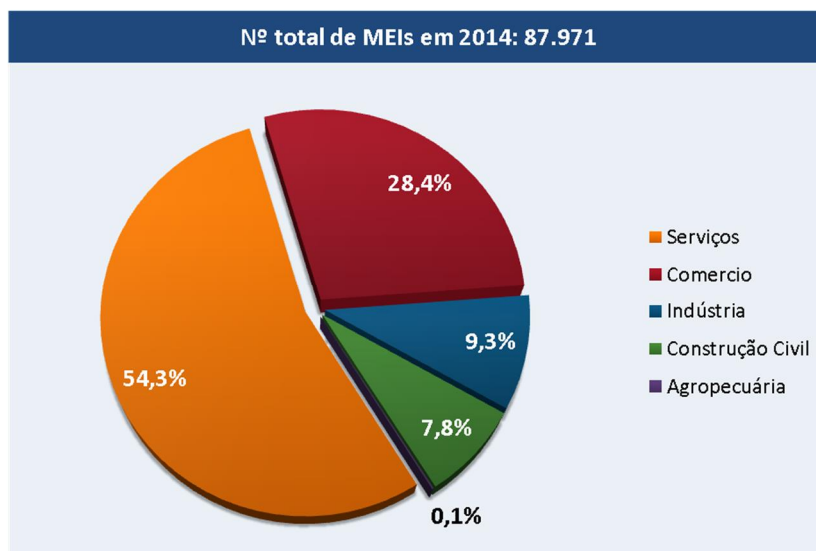
**FONTE:** Juntas Comerciais e Portal do Empreendedor.

Dos empreendedores individuais formalizados no DF, 80% estão em plena atividade, e sendo o setor público aquele que movimenta a maior parcela da economia local, há que se considerar um grande ganho na formalização como microempreendedor individual, a possibilidade de vender para governos e prefeituras. No entanto, esse benefício que já é utilizado pelas MPEs ainda praticamente desconhecido pelos MEIs.

O gráfico a seguir traz a distribuição setorial de MEIs no Distrito Federal em janeiro de 2015.



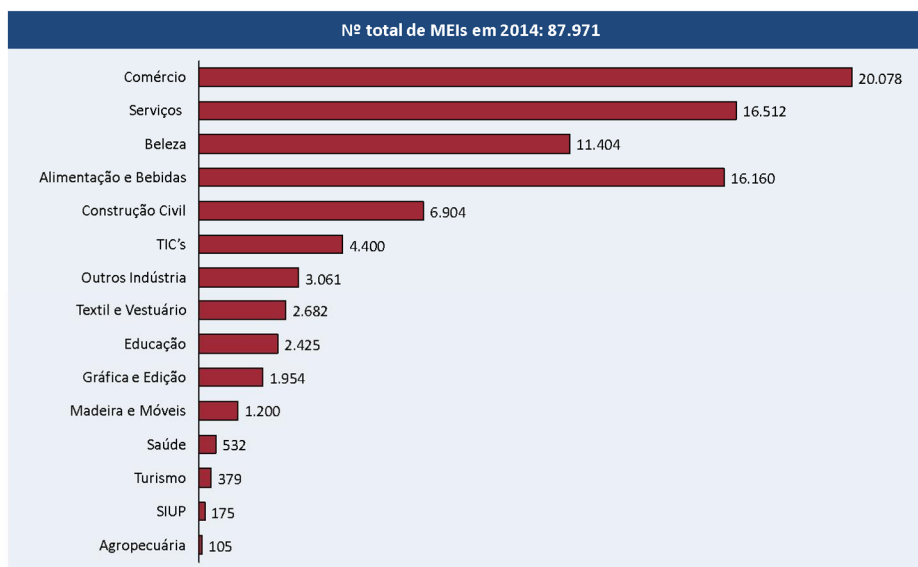
**GRAFICO 19 é Evolução da constituição das empresas e dos microempreendedores individuais (MEI), Distrito Federal 2000-2013**



**FONTE:** [www.portaldoempreendedor.gov.br/estatistica](http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatistica) acesso em 31/01/2015

O gráfico abaixo traz o número de MEIs por segmentos econômicos mais representativos no Distrito Federal, demonstrando o crescimento até 31 de janeiro de 2015: Serviços corresponde a 47.766, Comércio 24.948, Indústria de Transformação, incluindo Construção Civil, 10.752, TIC 4.400 e finalmente Agropecuária com 105 estabelecimentos.

**GRAFICO 20 é Atividades mais frequentes dos MEIs no Distrito Federal é 2014/2015**



**FONTE:** [www.portaldoempreendedor.gov.br/estatistica](http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatistica) acesso em 31/01/2015

É importante ressaltar a participação percentual dos MEIs - microempreendedores individuais nos segmentos econômicos do Distrito Federal: Serviços (54,30%), Comércio (28,35%), Indústria de Transformação (12,23%), TIC (5%) e Agropecuária (0,12%). Em Serviços destacam-se duas atividades: Beleza com 11.404 estabelecimentos e 23,87% e Alimentação e Bebidas com 10.143 estabelecimentos correspondendo a 21,23% de participação do total de 54,30% do setor.

### **2.3.7 As Bases do Futuro da Economia do DF**

A maioria dos brasileiros atribui à iniciativa privada o papel principal em promover o crescimento e a geração de empregos. A pesquisa Indicador de Percepção Corporativa<sup>6</sup> preenche o déficit de informação sobre qual a percepção da população em relação ao universo empresarial. Seis anos após a crise econômica de 2008, que rebaixou a imagem das grandes corporações, o levantamento mostra em que medida as empresas conseguiram retomar sua credibilidade junto à sociedade. O estudo identificou que 89% dos brasileiros têm uma visão positiva das empresas, a maior média dentre os países pesquisados no 1º trimestre de 2014.

O estudo apresenta também, através de uma comparação entre países emergentes e desenvolvidos, diferentes pontos de vista a respeito da importância das grandes empresas na geração de empregos e no crescimento econômico, responsabilidade social e influência exercida sobre os governos.

Destacam-se alguns resultados citados na amostra da pesquisa no Brasil:

- 70% dos brasileiros veem as empresas como opção de emprego. A média dos países emergentes é de 64% e dos desenvolvidos, 44%.
- 34% dos brasileiros acreditam que a responsabilidade pelo crescimento econômico é das grandes empresas e 43% acredita ser delas a responsabilidade pela criação de empregos.
- 41% dos brasileiros acreditam que as empresas exercem muita influência sobre o governo. A média dos países emergentes é de apenas 30%. Nos países desenvolvidos, 45% apontam que a influência é exagerada.

---

<sup>6</sup> Burson-Marsteller, agência global de comunicação estratégica, em parceria com a rede CNBC e a Pebb Schoen Berland, em 2014.

É sabido que a participação dos micro e pequenos negócios representam 99% do universo de empresas e que se constituem nas principais células que formam o tecido social e econômico do país. A cada ano, vêm gerando mais empregos, oportunidades e qualidade de vida para a população, no entanto, contribuem apenas em 27% para o PIB Nacional<sup>7</sup>.

Esta baixa contribuição deve-se à alta carga tributária, burocracia e, sobretudo, aos baixos índices de produtividade dos pequenos negócios. Aliado a esses conhecidos entraves, a abertura econômica, intensificada na última década, vem contribuindo para a desindustrialização do país, resultando na perda de empregos industriais e elevando significativamente as dificuldades para as MPEs competirem.

Por outro lado, o Brasil persiste em ser empreendedor e surpreende em casos de inovação e revolução dos negócios. Para muitos, empreender não é apenas uma forma de sustento e sim uma vocação. O empreendedor dotado de talento contraria a média dos negócios existentes: busca novos canais de comercialização, negocia e seleciona melhor seus fornecedores, se estrutura bem com a logística e em divulgação e marketing, ao mesmo tempo em que busca capacitação em gestão para melhor enfrentar a concorrência. Não é sem razão que na publicação das duas últimas pesquisas GEM (2013 e 2014), o Brasil abandona o empreendedorismo por necessidade para se tornar um país empreendedor por oportunidade. Segundo pesquisa do Sebrae Nacional, cerca de 64% da população brasileira almeja trabalhar por conta própria.

A conjuntura que se alterou em 2014, levou a revista Exame escutar 439 executivos sobre suas expectativas para 2015, destes, 54% acreditam que o crescimento do PIB girará em torno de 0 e 1%, mesmo assim as perspectivas de investimento nas empresas se mantêm (45%) ou aumentam (10%) e ainda 10% dos empresários admitem a expectativa de novas contratações em seus quadros funcionais. No entanto, a maioria (61%) se dizem pessimistas quanto ao rumo do Brasil nos próximos quatro anos.

Desde o final de 2015 e para 2016, prevê-se uma taxa básica de juros (SELIC) de aproximadamente dois dígitos e o país ainda precisará de fôlego para se recuperar da recessão, o que não significará necessariamente indicadores negativos em todos os setores, e sim, que um novo ciclo de recuperação dar-se-á de forma lenta e gradual. A combinação de políticas governamentais, apoio acadêmico e estratégias

---

<sup>7</sup> Fonte: Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira, Sebrae 2014

empresariais adequadas podem propiciar a criação de um ambiente mais favorável à geração de inovação e espera-se que em 2017 e 2018 o Brasil volte a crescer.

A desindustrialização que vem se acentuando nos últimos anos, entretanto é fator de grande preocupação, sobretudo, por resultar em maior dependência externa com um provável aumento de importações. Enquanto a valorização do dólar beneficia a exportação, prejudica enormemente as empresas que não exportam e tem rebatimentos em toda cadeia econômica. A desindustrialização tem sido tema de análise entre analistas econômicos em razão de que as consequências em relação ao emprego, a renda e ao produto não tem uma significação relevante. Entretanto, essa visão não possui consenso entre os analistas, embora seja fato que a tendência é de que o PIB continuará a ser dominado pelos Serviços.

Essa situação é encontrada em todos os países desenvolvidos e emergentes. Serviços às empresas passam a serem motores de desenvolvimento ao mesmo título da indústria. As tecnologias de informação e comunicação são exemplos desse novo desempenho dos Serviços.

As empresas e as políticas públicas têm procurado integrar os serviços de alto valor agregado às suas estratégias, com algumas resistências tendo em vista que Serviços ainda são considerados pela maioria como subordinado à Indústria e à Agricultura.

Os Serviços às famílias vêm se retraindo no país, com a elevação das taxas de juros e restrições de renda que deverão neutralizar os efeitos positivos da criação de empregos alcançados até 2013. Os problemas da aceleração da inflação, sentidos em 2014 e persistente em 2015, se refletem no aumento das taxas médias de juros de empréstimos e financiamentos que cresceram cerca de oito pontos percentuais entre 2013 e 2014.

Pela importância do setor terciário na economia do DF, questões como infraestrutura e logística deficientes, aliados ao baixo investimento em novas tecnologias, são desafios que exigem enfrentamento o mais cedo possível, de forma a otimizar o potencial econômico local para o crescimento com base em maior valor agregado. Potencialidade esta que adquire ainda maior importância quando pensada no âmbito da região de influência do Distrito Federal.

Considerada setor prioritário para investimento e um dos grandes players no crescimento do país, a logística se consolida como prioridade para todas as escalas de governo. O governo federal, com o PAC, tem clara política de solução de gargalos

logísticos e de mobilidade urbana. Os governos estaduais, por sua vez, buscam inserir suas maiores necessidades entre as demandas nacionais. Dessa forma, há unanimidade entre os níveis de governo, e também entre a iniciativa privada, da necessidade do país resolver os grandes gargalos de infraestrutura logística que vem se traduzindo em perda de competitividade da produção nacional frente aos competidores internacionais, se refletindo diretamente na elevação dos custos em transporte e distribuição dos bens produzidos.

No entanto, nos últimos quatro anos houve uma queda considerável nos investimentos do país em infraestrutura e transportes, resultando em rodovias precárias e artérias bloqueadas o que encarecem cada vez mais a logística de distribuição e frete, que é considerada um grande fator redutor da competitividade dos pequenos negócios. O custo sofreu aumento superior a 40% só em 2013. Para reduzir esse custo, 50% superior ao americano, serão necessários avanços na regulação das concessões. Os investimentos em infraestrutura, além de resolver antigos gargalos de logística e de saneamento básico e habitacional, implicam em rebatimentos na cadeia produtiva. De acordo com o Sebrae, para cada bilhão de reais de uma grande obra, existem R\$ 50 milhões de encomenda a pequenos negócios<sup>8</sup>.

Aliada à baixa infraestrutura, a indústria nacional perde cada vez mais mercado nos países latino-americanos, principal destino de exportações industriais, sendo substituída por produtos chineses. Internamente, a baixa competitividade da indústria nacional e o câmbio elevaram a participação dos produtos estrangeiros no consumo interno para 21,8% no 2º trimestre de 2014, segundo pesquisa da Confederação Nacional da Indústria.

Na Indústria de Transformação, o coeficiente de penetração das importações ficou em 20,3% no primeiro trimestre de 2014 e na Indústria Extrativista chegou a 50%. Contudo, apesar da trajetória de alta, tendo em vista que o indicador que mede o coeficiente das importações aumentou em 1,2% em relação ao mesmo período do ano passado, a participação de produtos estrangeiros na economia brasileira deverá reduzir, pois a tendência de crescimento deve diminuir. A expectativa é que o efeito da desvalorização cambial se intensifique na decisão de importar e o indicador de importação, que foi expressivo nos últimos anos, entre num período de queda.

---

<sup>8</sup> Valor Setorial, 2014.

Já o coeficiente de exportação, que mede a participação das vendas externas no valor da produção industrial, ficou em 19,2% no segundo trimestre de 2014, uma alta de 0,5 pontos percentuais na comparação com igual período em 2013. A pesquisa da CNI revela que o modesto crescimento no índice de exportação pode ser justificado pelo encarecimento do dólar no primeiro semestre de 2014, intensificado em 2015.

O Agronegócio, mesmo apresentando fechamento de vagas no período, é o setor da economia que representa a locomotiva do país, responsável por 22,8% do PIB Nacional, tendo crescido 130% em exportações em pouco mais de uma década. Entretanto, o setor pode perder fôlego nos próximos anos se não houver planejamento em longo prazo e investimentos pesados em logística, porque, ao final, essa falta de infraestrutura representa entre 9 e 13% do PIB em desperdícios.

O Plano Nacional de Logística Integrada, cuja base estratégica são as cadeias produtivas de grande volume de carga (como soja, carne, minérios, indústria automotiva, entre outros) e o financiamento mediante parcerias público-privadas poderá vir a resolver essas questões.

Só o DF conta com mais de 340 mil hectares em zona rural e uma das mais eficazes produções agrícolas do país. A região é destaque na cultura de soja, milho e feijão, além de trigo e sorgo. É regional o quinto maior Produto Interno Bruto (PIB) agrícola nacional e a agropecuária com mais recursos tecnológicos e produtividade do Brasil.

A possibilidade de expansão da área agricultável associado ao forte avanço da produtividade estima-se expressivo crescimento da pecuária bovina, notadamente da leiteira, assim como da avicultura e suinocultura.

Neste esforço, os efeitos da inovação são relevantes para as empresas, pois possibilitam a ampliação de sua participação de mercado, a elevação de sua capacidade produtiva, a diversificação de produtos e a redução dos custos. A transferência do conhecimento oriundo da pesquisa e desenvolvimento (P&D) para a melhoria do processo, produto, serviço e modelo de gestão, bem como um ambiente legal favorável são mecanismos fundamentais para criar e desenvolver o diferencial competitivo dos pequenos negócios.

Por meio de mudanças ocorridas na política de inovação do país, foram criados instrumentos destinados a incentivar a adoção de estratégias de inovação nas micro e pequenas empresas. Esses instrumentos visam à criação de mecanismos de

cooperação entre a academia, empresas e esfera pública, direcionados ao fomento e financiamento das atividades empresariais de inovação.

O cenário, embora pessimista, abre oportunidades para o empreendedorismo como costuma ocorrer em épocas de crise. Empresas com diferencial competitivo passam a ter lugar garantido na nova dinâmica da economia. A alternativa por nichos de mercado é uma das soluções a ser pensada, planejada e implementada. Novos modelos de negócios surgem na busca de satisfação dos clientes, em contrapartida, os pequenos negócios tradicionais, que não se diferenciam e investem em especialização, tendem a perder espaço.

Mediante a análise dos dados disponibilizados pela RAIS/MTE, foi possível identificar os 15 segmentos mais importantes da economia do DF. Foi construída uma matriz que articula tamanho do segmento<sup>9</sup> e seu desempenho em relação à expansão dos estabelecimentos, no período de 2006-2013. Essa matriz é apresentada no gráfico 33, onde se observa a posição destacada da classe Comércio, Reparação de Veículos Automotores e Motocicletas.

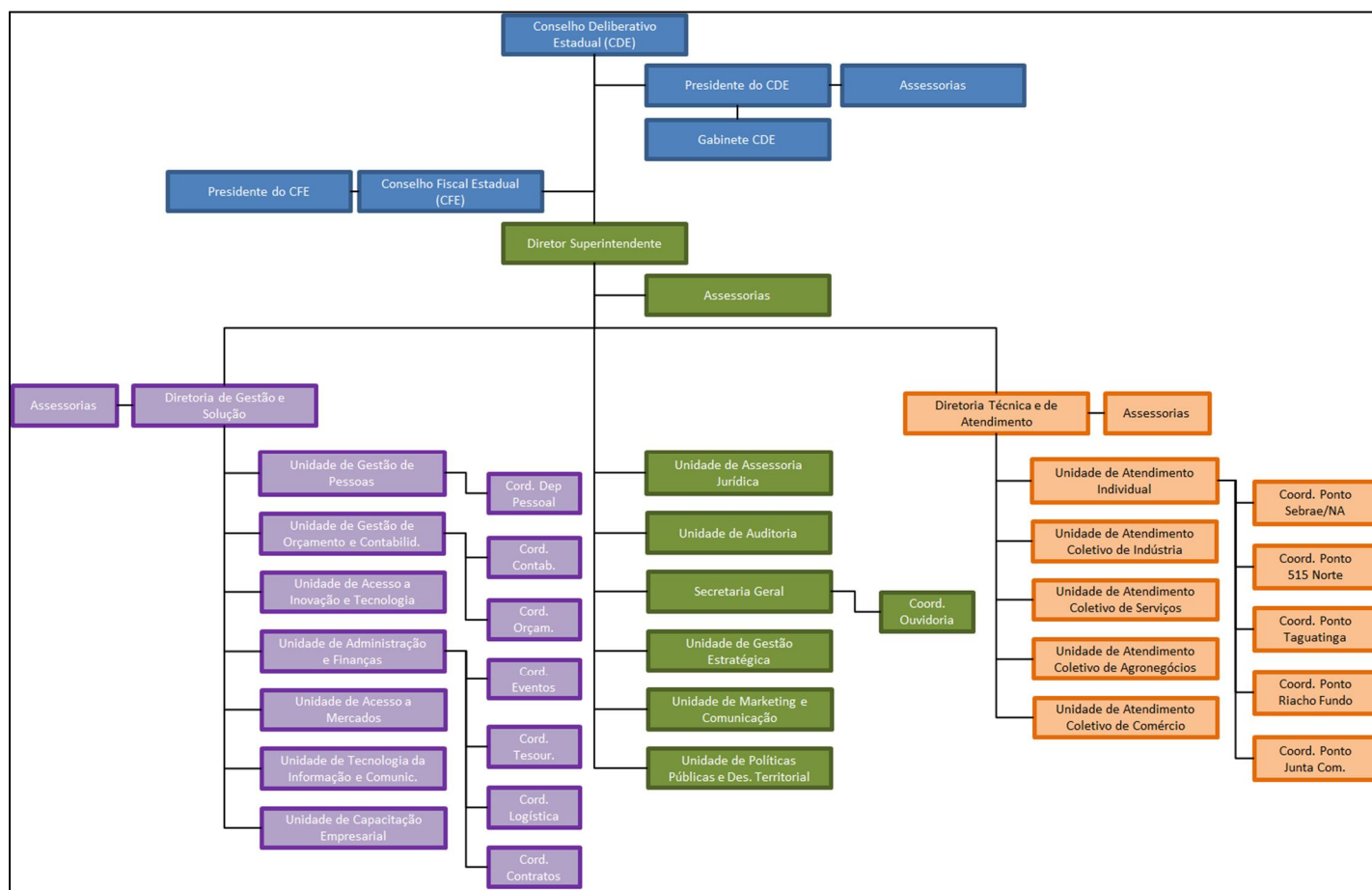
## **2.4 Organograma**

A estrutura organizacional do SEBRAE/DF está definida conforme apresentado no organograma abaixo:

---

<sup>9</sup> Segmento neste caso é identificado com Divisão da CNAE 2.0.

**FIGURA 5.6 Organograma SEBRAE/DF**



**FONTE:** Unidade de Gestão de Pessoas (UGP), 02/02/2016.

A estrutura organizacional apresentada na figura anterior pode ser detalhada através da tabela abaixo:



**TABELA 13.6 Detalhamento da estrutura organizacional do SEBRAE/DF**

Diretoria	Unidades	Titular	Cargo	Período de Atuação	Competências
SUPERINTENDÊNCIA	<b>Unidade de Assessoria Jurídica (UASJUR)</b>	Vanessa Maria Borges	Gerente	2006 a atual	Assessorar os Dirigentes e Conselheiros do SEBRAE/DF a fim de proporcionar maior transparência e legalidade aos atos administrativos, bem como a defesa dos interesses da Entidade na esfera judicial. Apoiar as demais Unidades Organizacionais do SEBRAE/DF, por meio de assessoria interna, visando a segurança e legalidade dos atos administrativos, observando a legislação vigente, os normativos internos e as regras do Sistema SEBRAE.
	<b>Unidade de Auditoria (UAUDIT)</b>	José Nunes Paez de Proença	Gerente	03/2014 a atual	Desenvolver análises construtivas nos processos internos, visando atualizar o SEBRAE/DF em relação às mais avançadas tendências nos processos de Controles Internos, assegurando por meio de análises, avaliações e recomendações a execução correta dos projetos, atividades, contratos e convênios. Assessorar no cumprimento das normas e da missão.
	<b>Secretaria Geral (SEGER)</b>	Maria Auxiliadora Gonçalves França	Gerente	02/2015 a atual	Assessorar os Dirigentes do SEBRAE/DF.
	* Coordenação de Ouvidoria	Lara Cristina de Lima Carlos da Costa e Silva	Analista	03/2015 a atual	Gestão da ouvidoria do SEBRAE/DF, ligado à SEGER.
	<b>Unidade de Gestão Estratégica (UGE)</b>	Fernando Neves dos Santos Filho	Gerente	2006 a 2011 e 2012 a atual	Criar condições para o SEBRAE/DF atuar estrategicamente para o alcance de sua missão, utilizando processos de conhecimento e gestão. Apoiar as demais Unidades Organizacionais do SEBRAE/DF, por meio da geração de conhecimentos estratégicos e aperfeiçoamento dos processos de planejamento, monitoramento e avaliação de projetos, focadas no alcance de resultados e, consequentemente, contribuir para a transformação do ambiente dos pequenos negócios.
	<b>Unidade de Marketing e Comunicação (UMC)</b>	Ana Luiza Carvalho Mendonça	Gerente	02/2008 a atual	Promover a imagem do SEBRAE no Distrito Federal através de estratégias de comunicação para divulgação de seus produtos e serviços. Apoiar as demais unidades do SEBRAE no DF por meio da divulgação da atuação da instituição, desenvolvendo ações de comunicação visando propagação dos produtos e serviços do SEBRAE. Elaborar ações de comunicação interna e orientar e apoiar a realização de eventos institucionais.
	<b>Unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial (UPPDT)</b>	Elane Gonçalves de Siqueira	Gerente	02/2015 a atual	Contribuir como articuladora, indutora e mobilizadora na criação de um ambiente legal favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios.

Diretoria	Unidades	Titular	Cargo	Período de Atuação	Competências
DIRETORIA TÉCNICA E DE ATENDIMENTO	Unidade de Atendimento Coletivo de Indústria (UACIN)	Daniel Hudson Senna Barreto	Gerente	07/2013 a atual	Apoiar o desenvolvimento das Micro e Pequenas indústrias do Distrito Federal por meio de capacitação e novos métodos de gestão, visando melhorias na produtividade, na qualidade e na competitividade deste segmento industrial.
	Unidade de Atendimento Coletivo de Agronegócios (UAGRO)	Roberto Faria Santos Filho	Gerente	08/2004 a 12/2015	Contribuir com o Sistema SEBRAE e parceiros para o desenvolvimento dos empreendimentos de pequeno porte do Agronegócio. Desenvolver ações integrando os projetos do SEBRAE / Parceiros e os diversos programas de desenvolvimento do Agronegócio no DF.
	Unidade de Atendimento Coletivo de Serviços (UACS)	Aparecida Vieira Lima	Gerente	08/2013 a atual	Contribuir com o SEBRAE/DF e parceiros na implementação das ações dos projetos finalísticos incluídos na carteira Serviços, com foco nos resultados pactuados.
	Unidade de Atendimento Coletivo de Comércio (UACC)	Ary Ferreira Júnior	Gerente	03/2011 a 2014 e 02/2015 a atual	Contribuir com o SEBRAE/DF e parceiros na implementação das ações dos projetos finalísticos incluídos na carteira de Comércio, com foco nos resultados pactuados.
	Unidade de Atendimento Individual (UAI)	Lucimar dos Santos	Gerente	02/2013 a atual	Garantir atendimento individual às micro e pequenas empresas e empreendedores, de forma extensiva, intensiva, continuada e com foco em resultados efetivos.
	* Ponto de Atendimento Sede do Sebrae/NA	Maria de Fátima Pereira da Silva	Analista	10/2014 a atual	Gestão do ponto de atendimento da Sede do SEBRAE/DF, ligada à UAI.
	* Ponto de Atendimento 515 Norte	Alzenira Moreira Cardozo	Analista	10/2012 a atual	Gestão do ponto de atendimento da 515 Norte, ligada à UAI.
	* Ponto de Atendimento em Taguatinga (Na Hora)	***	***	***	Gestão do ponto de atendimento de Taguatinga, ligada à UAI.
	Ponto de Atendimento Riacho Fundo (Na Hora)	***	***	***	Gestão do ponto de atendimento do Riacho Fundo, ligada à UAI.
	* Ponto de Atendimento na Junta Comercial	Hélia dos Santos Castro Maciel	Analista	03/2009 a atual	Gestão do ponto de atendimento da Junta Comercial, ligada à UAI.

**FONTE:** Unidade de Gestão de Pessoas (UGP), 29/01/2016

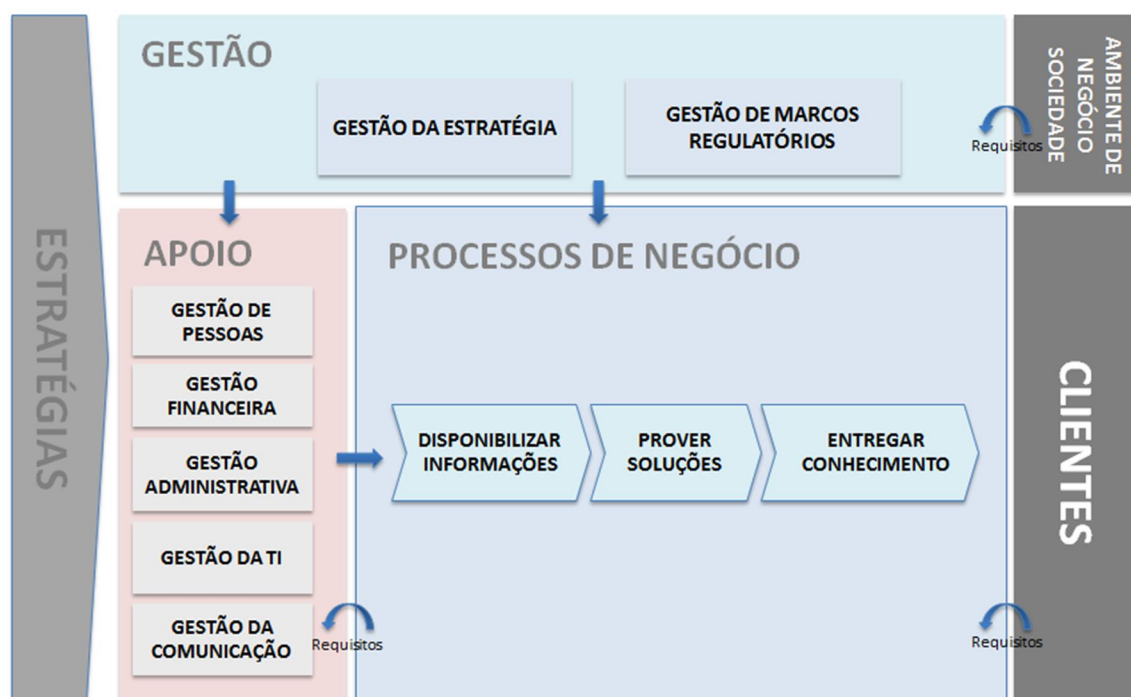
Diretoria	Unidades	Titular	Cargo	Período de Atuação	Competências
DIRETORIA DE GESTÃO E SOLUÇÃO	<b>Unidade de Capacitação Empresarial (UCE)</b>	Roberta Labanca Oliveira Marques	Gerente	05/2012 a atual	Oferecer aos empresários, empreendedores e parceiros soluções para o desenvolvimento de competências em gestão empresarial, numa perspectiva de educação continuada, utilizando diversificadas técnicas didáticas.
	<b>Unidade de Gestão de Pessoas (UGP)</b>	Adriana Cerqueira Susarte	Gerente	02/2015 a atual	Desenvolver competências alinhadas às diretrizes estratégicas do SEBRAE/DF, fazer a gestão do quadro de credenciados, reter talentos, promover a qualidade de vida no trabalho e a cultura organizacional.
	Coordenação Departamento de Pessoal	Maria Rita de Oliveira	Analista	10/2015 a atual	Coordenação do Departamento de Pessoal, ligado à UGP.
	<b>Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia (UAIT)</b>	Flávia Martins de Barros Firme	Gerente	07/2008 a atual	Promover melhorias de processo e inovação nas empresas, buscando disseminar o uso de ferramentas com impacto de inovação e com foco no aumento da competitividade, assim como viabilizar empreendimentos inovadores.
	<b>Unidade de Acesso a Mercados (UAM)</b>	Alexandre Louzada de Sá	Gerente	02/2015 a atual	Promover a disseminação da cultura de foco no mercado para os gestores, empresários e empreendedores por meio de soluções de inteligência e acesso a mercado.
	<b>Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade (UGOC)</b>	Edinaldo de Jesus Silva	Gerente	03/2014 a atual	Formular e gerir o processo orçamentário, garantindo a consistência das informações legais e gerenciais do SEBRAE/DF. Elaboração do orçamento, acompanhamento da execução, elaboração de relatórios e análise da execução orçamentária do SEBRAE/DF.
	Coordenação de Contabilidade	Williane Silva de Barros	Analista	05/2012 a atual	Coordenação do Departamento Contábil, ligada à UGOC.
	Coordenação de Orçamento	Juliana Oliveira Rocha Mota	Analista	09/2015 a atual	Coordenação do Departamento de Gestão Orçamentária, ligado à UGOC.
	<b>Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação (UTIC)</b>	Odonai Nunes Bandeira Júnior	Gerente	07/2003 a atual	Dotar o SEBRAE/DF com as mais modernas estruturas de <i>hardware</i> , Banco de Dados, WEB e Telemática, promovendo uma melhor utilização dos recursos computacionais da Tecnologia da Informação.
	<b>Unidade de Administração e Finanças (UAF)</b>	Fernando Dias Tostes Filho	Gerente	06/2012 a atual	Gerir os recursos administrativos e financeiros e desenvolver ações de suporte às operações do SEBRAE/DF
	Coordenação de Tesouraria	Maria de Fátima Soares Amaro	Analista	04/2006 a atual	Coordenação da Tesouraria, ligada à UAF.
	Coordenação de Logística	Paulo Sergio Silva Júnior	Analista	02/2015 a atual	Coordenação do Departamento de Logística, ligada à UAF.
	Coordenação de Contratos e Convênios	Otávio Luiz Vitorio de Macedo	Analista	10/2011 a atual	Coordenação de Contratos e Convênios, ligado à UAF.
	* Coordenação de Eventos	Patrícia Felipe li Maia	Analista	03/2014 a atual	Coordenação de Eventos, ligado à UAF.

## 2.5 Macroprocessos finalísticos

As melhores práticas de gestão recomendam que as grandes organizações disponham de instrumentos que condensem a estratégia, o perfil e a cadeia de valor do negócio. Desde a adesão do SEBRAE/DF ao **Programa SEBRAE de Excelência na Gestão** em parceria com a Fundação Nacional da Qualidade, o SEBRAE/DF tem empregado esforços na melhoria contínua da gestão, incluindo a elaboração e utilização desses instrumentos:

- a) **Cadeia de Valor** - Esse instrumento de gestão é utilizado para compreender as relações entre os processos internos e da organização com o ambiente externo. A ferramenta relaciona os principais macroprocessos do SEBRAE/DF e permite uma visão lógica e estruturada do funcionamento interno da organização. Foram estabelecidos sob a ótica das competências constitucionais e legais e dos resultados esperados segundo as necessidades dos clientes.

FIGURA 6 a Cadeia de Valor do SEBRAE/DF vigente no exercício de 2015

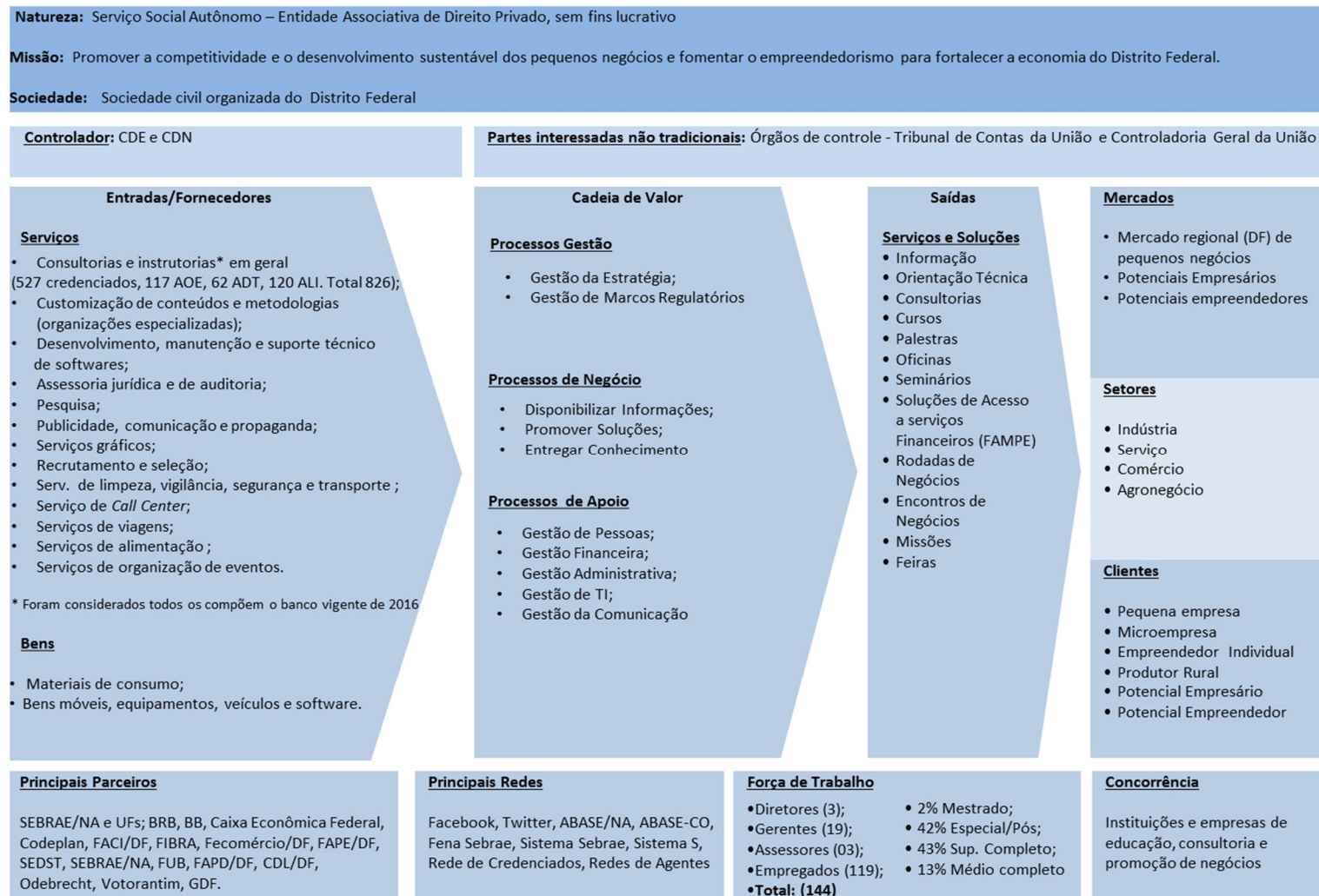


FONTE: Unidade de Gestão Estratégica (UGE), 27/01/2016

- b) **Mapa do Perfil** – Essa ferramenta apresenta uma visão ampliada do perfil da organização, considerando as principais relações de fornecimento e entregas, o

processo principal do negócio, ou processo finalístico, os clientes, principais parceiros e redes, entre outros.

**FIGURA 7 ó Mapa do Perfil de Negócio do SEBRAE/DF**



**FONTE:** Unidade de Gestão Estratégica (UGE), 27/01/2016

- c) **Mapa Estratégico** – Este instrumento, tratado em mais detalhes no item 3.1, consiste em uma representação gráfica da estratégia adotada pelo SEBRAE. A ferramenta apresenta os objetivos estratégicos separados por perspectivas (Recursos e Processos), a identificação das partes interessadas e a Missão, Visão e Posicionamento de Marca. Todo o diagrama é construído sob uma relação causa e efeito que indica os esforços necessários para o alcance dos resultados esperados em longo prazo.

Os macroprocessos do SEBRAE/DF, apresentados na Cadeia de Valor, estão detalhados abaixo:

**TABELA 14 ó Quadro Demonstrativo dos Macroprocessos do SEBRAE/DF**

	Macroprocessos	Descrição	Produtos e Serviços	Principais Clientes	Subunidades Responsáveis
Processos de Gestão	Gestão da Estratégia	Coordenar e executar atividades relacionadas à Governança Corporativa e à Gestão da Estratégia. Prover as condições necessárias para que o Sebrae atue estrategicamente no alcance da missão e dos resultados, com eficiência, eficácia e efetividade, por meio do Direcionamento Estratégico, do alinhamento e desdobramento da estratégia, do acompanhamento contínuo e da revisão, quando necessário, da estratégia adotada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano Plurianual;</li> <li>• Manuais, orientações e diretrizes estratégicas;</li> <li>• Relatórios de monitoramento de desempenho;</li> <li>• Relatórios de acompanhamento das medidas de gestão.</li> </ul>	Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo.	UGE, SEGER, GAB
	Gestão de Marcos Regulatórios	Assegurar o assessoramento jurídico, defesa judicial e extrajudicial, registro da marca e patentes do Sebrae, administração do contencioso e apoio a contratos e convênios, registro da marca e patentes, com o objetivo de orientar as ações do Sebrae para os assuntos relacionados à esfera jurídica e regulação. Identificar, categorizar, quantificar os riscos estratégicos e operacionais, analisando, gerenciando e	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios, pareceres e recomendações de aplicação das normas e regulamentos aplicáveis;</li> <li>• Relatórios de identificação, tratamento e monitoramento de riscos;</li> <li>• Acordos, convênios, parcerias e articulações de políticas públicas.</li> </ul>	Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo e corpo gerencial.	UGE, UAUDIT, UASJUR, UPPDT



		tratando seus impactos. Atuar com parceiros estratégicos no desenvolvimento de ambientes de negócios que incentivem as potencialidades e vocações locais, o empreendedorismo e a criação de empresas.			
Processos Finalísticos	Disponibilizar Informações	Assegurar a transformação do conhecimento, experiência e a técnica do Sebrae em ativo organizacional valioso, bem como sua formalização, distribuição, compartilhamento e aplicação. Os processos relacionados a este macroprocesso consideram, principalmente, a gestão de estudos, pesquisas, gestão de projetos e gestão de conteúdo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudos e Pesquisas;</li> <li>• Relatórios de monitoramento e gestão de biblioteca e publicações;</li> <li>• Relatórios de conhecimento, metodologias e desempenho relacionados a programas e projetos.</li> </ul>	Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo, Clientes, Sociedade e Colaboradores.	UAI, UACC, UACS, UACIN, UAGRO, UPPDT
	Prover Soluções	Desenvolver, customizar e adequar soluções inovadoras e diferenciadas de acordo com as expectativas e necessidades apresentadas pelos clientes e unidades de atendimento, tendências do mercado e segmentos de atuação da Entidade. Gerir os projetos e atividades de desenvolvimento de soluções a fim de garantir o atendimento aos objetivos e resultados desejados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soluções de atendimento elaboradas, customizadas ou adequadas;</li> <li>• Relatórios de monitoramento de desempenho das soluções e projetos de desenvolvimento de soluções.</li> </ul>	Clientes, Unidades de Atendimento.	UAIT, UCE, UAM
	Entregar Conhecimento	Levar as soluções e produtos do SEBRAE ao público-alvo por meio da gestão de projetos e instrumentos de atendimento, garantindo a satisfação, aplicabilidade e efetividade do atendimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes atendidos;</li> <li>• Parcerias firmadas e executadas;</li> <li>• Relatórios de desempenho do atendimento.</li> </ul>	Clientes e parceiros.	UAI, UACC, UACS, UACIN, UAGRO, UPPDT
Processos de Apoio	Gestão de pessoas	Promover a excelência na gestão de pessoas, por meio do fortalecimento da cultura organizacional, do desenvolvimento das competências essenciais, com processos integrados e alinhados à estratégia do Sistema Sebrae.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos realizados de recrutamento, seleção, desenvolvimento, promoção e desligamento de pessoal;</li> <li>• Relatórios de desempenho de pessoas;</li> <li>• Ações de qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho,</li> </ul>	Diretoria Executiva e Colaboradores.	UGP



			melhoria do clima e motivação; • Relatórios de gestão de pessoal.		
Gestão Financeira	Disseminar informações relevantes de controle para a tomada de decisão dos gestores e garantir transparência e legalidade na gestão financeira e contábil, assegurando a maximização no uso dos recursos. Planejar, organizar, executar e gerir as atividades financeiras visando assegurar o cumprimento das obrigações financeiras e a geração de informações fidedignas nos relatórios e registros, em conformidade com os princípios, as normas e a legislação contábil pertinentes.	• Informações e conhecimentos relativos à saúde financeira e investimentos; • Relatórios de desempenho dos processos de gestão financeira.	Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo e Corpo Gerencial.	UGOC, UGP	
Gestão Administrativa	Garantir a gestão administrativa e de logística de forma integrada e orientada aos critérios de qualidade, visando suportar as necessidades e objetivos do Sebrae.	• Ações e relatórios de desempenho relativos à logística, aquisições, gestão de patrimônio e de contratos; • Relatórios de desempenho dos processos de gestão administrativa.	Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo, Corpo Gerencial e demais colaboradores.	UAF	
Gestão de TIC	Promover um modelo de controle para governança de TIC, integrando e institucionalizando boas práticas para garantir os processos de negócio e de apoio.	• Relatórios de desempenho de infraestrutura de hardware e software; • Soluções em tecnologias de informação e comunicação.	Diretoria Executiva e Colaboradores.	UTIC	
Gestão da Comunicação	Identificar as necessidades e expectativas do público interno e externo do Sebrae, criando e mantendo novos mecanismos de divulgação, estabelecendo comunicação efetiva com o público, fortalecendo a marca e posicionando o Sebrae, de acordo com suas estratégias.	• Relatórios de desempenho da comunicação institucional do SEBRAE/DF; • Estratégias de comunicação e marketing; • Campanhas promocionais, ações de publicidade e gestão da marca.	Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo, Corpo Gerencial e demais colaboradores.	UMC	

**FONTE:** Unidade de Gestão Estratégica (UGE), 27/01/2016.

A gestão de cada macroprocesso é coordenada pelos gerentes das unidades responsáveis e executadas por suas equipes, guardadas as competências citadas no item 2.4. Como pode ser visto no diagrama da Cadeia de Valor, a atuação do SEBRAE/DF envolve uma relação cíclica, onde os atores externos (representados pela Sociedade e Clientes), apresentam requisitos por meio de pesquisas e levantamentos realizados pelo SEBRAE, análise de cenários, avaliação de normas e regulamentos aplicáveis, dentre outros. Esses requisitos são insumos necessários para o mapeamento e otimização dos processos, de forma a orientar a atuação do SEBRAE com foco no cliente, devolvendo às partes interessadas um valor condizente com suas necessidades e expectativas.

Essas relações de requisitos de processos são observadas, tanto sob o ponto de vista Externo x Interno, como Interno x Interno (relações de clientes e fornecedores internos).

De um modo geral, os principais produtos dos Processos Finalísticos, ou Processos Principais do Negócio, entregues ao público-alvo do SEBRAE/DF são os seus instrumentos de atendimento, expressos no Mapa do Perfil e na relação abaixo:

- Informação;
- Orientação Técnica, *downloads* de publicações, softwares e aplicativos;
- Consultorias presenciais e a distância;
- Cursos presenciais e a distância;
- Palestras presenciais e a distância;
- Oficinas;
- Seminários;
- Soluções de Acesso a serviços Financeiros;
- Rodadas de Negócios;
- Encontros de Negócios;
- Missões técnicas;
- Participação em Feiras e Eventos (promovidos pelo SEBRAE ou por terceiros).

Apresentam-se, abaixo, os principais fornecedores externos do exercício de 2015, tendo como critério de apresentação os 10 principais fornecedores sob o critério de valor pago pelo SEBRAE/DF:

**TABELA 15 ó Principais Fornecedores do exercício de 2015**

Código do Contrato	Empresa Favorecida	CNPJ	Modalidade de Licitação	Elementos de despesa	Valor repassado
CT.0032.14	TT EVENTOS LTDA-EPP	10.172.130/0001-65	Pregão	Fornecimento de coffee break	R\$ 3.290.247,26
CT.0106.14				Organizadora de Eventos	
CT.0009.14	VISÃO ADMINISTRAÇÃO E CONSTRUÇÃO LTDA	01.708.458/0001-62	Pregão	Serviços Terceirizados	R\$ 3.275.677,88
CT.0115.14	VOETUR TURISMO E REPRESENTAÇÃO LTDA	01.017.250/0001-05	Pregão	Agência de Viagens	R\$ 2.782.275,16
CT.0089.13	GIACOMETTI & ASSOCIADOS COMUNICACAO LTDA	64.064.009/0002-20	Concorrência	Agência de Publicidade	R\$ 2.684.331,68
CT.0074.13	SODEXO PASS DO BRASIL SERVICOS E COMERCIO S.A.	69.034.668/0001-56	Pregão	Auxílio Alimentação	R\$ 2.120.720,58
CT.0053.15	ARLETE MACEDO DANTAS ME	02.932.386/0001-03	Pregão	Organizadora de Eventos	R\$ 1.764.216,51
CT.0079.15					
CA.0001.13	SEBRAE PREVIDENCIA - INSTITUTO SEBRAE DE SEGURIDADE SOCIAL	06.184.184/0001-73	Inexegibilidade	Previdência Privada	R\$ 1.730.430,01
CT.0016.15	PRIMEIRO MUNDO AGENTES DE VIAGENS LTDA EPP	81.015.158/0001-37	Inexegibilidade	Pacote de viagens	R\$ 1.398.277,34
CT.0020.15					
CT.0094.15					
CT.0108.15					
	R&A CONSULTORIA E INSTRUTORIA EMPRESARIAL LTDA - ME	14.317.593/0001-29	SGC/AOE	Serviços de consultoria e instrutoria	R\$ 1.296.420,00
CA.0357.13	UNIMED SEGUROS SAÚDE AS	04.487.255/0001-81	Adesão ao Sebrae/NA	Plano de saúde	R\$ 1.284.016,64

**FONTE:** Unidade de Administração e Finanças (UAF), 26/01/2016

A seguir, apresentam-se detalhes os 10 maiores contratos do exercício:

**TABELA 16 ó 10 maiores contratos de 2015**

Código do Contrato	CNPJ	Empresa Contratada	Modalidade de Licitação	Elementos de despesa	Valor contratado
CT.0106.14	10.172.130/0001-65	TT EVENTOS LTDA-EPP	Pregão	Organizadora de Eventos	R\$ 8.046.502,14
CT.0089.13	64.064.009/0002-20	GIACOMETTI & ASSOCIADOS COMUNICACAO LTDA	Concorrência	Agência de Publicidade	R\$ 8.023.491,52
CT.0001.13	02.209.806/0001-10	VL EMPREENDIMENTOS TURISTICOS LTDA - ME	Pregão	Agência de Viagens	R\$ 6.750.000,00
CT.0115.14	01.017.250/0001-05	VOETUR TURISMO E REPRESENTAÇÃO LTDA	Pregão	Agência de Viagens	R\$ 6.221.576,03
CT.0074.13	69.034.668/0001-56	SODEXO PASS DO BRASIL SERVICOS E COMERCIO S.A.	Pregão	Auxílio Alimentação	R\$ 6.029.757,21
CT.0009.14	01.708.458/0001-62	VISÃO ADMINISTRAÇÃO E CONSTRUÇÃO LTDA	Pregão	Serviços Terceirizados	R\$ 5.883.094,65
CA.0001.13	06.184.184/0001-73	SEBRAE PREVIDENCIA - INSTITUTO SEBRAE DE SEGURIDADE SOCIAL	Inexegibilidade	Previdência Privada	R\$ 3.887.932,55
CA.0357.13	04.487.255/0001-81	UNIMED SEGUROS SAÚDE SA	Adesão ao Sebrae/NA	Plano de saúde	R\$ 3.675.722,12
CT.0050.15	07.585.992/0001-05	MA ADMINISTRADORA DE IMÓVEIS PRÓPRIOS	Inexegibilidade	Locação de imóvel	R\$ 2.475.000,00
CT.0036.13	01.707.536/0001-04	ISH TECNOLOGIA S/A.	Pregão	Suporte Técnico	R\$ 2.081.726,96

**FONTE:** Unidade de Administração e Finanças (UAF), 26/01/2016

Ressalta-se que no ano de 2015 o SEBRAE/DF realizou apenas uma contratação para serviços de obras e engenharia, conforme abaixo:

- **Código do Contrato:** CT 009/2015
- **Empresa:** ENGECLASS CONSTRUÇÕES E INCORP. LTDA
- **CNPJ:** 10.761.362/0001-59
- **Objeto Contratado:** Contratação de empresa especializada para realizar serviços de manutenção e reforma<sup>10</sup> do imóvel (Sede e anexo) do SEBRAE/DF
- **Valor Contratado:** R\$ 38.800,00
- **Data de início do contrato:** 19/02/2015

<sup>10</sup> Pequenas atividades de manutenção nas portas, telhado , forro e interligação dos reservatórios.

- **Data do término do contrato:** 19/04/2015

### 3 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL

O SEBRAE/DF, tal como os demais integrantes do Sistema SEBRAE, utiliza uma série de manuais, documentos e sistemas para compor seu processo de planejamento, execução e monitoramento de iniciativas, esses instrumentos incluem, mas não se limitam a:

- Normas, Leis e Regulamentos aplicáveis ao SEBRAE/DF e suas competências legais;
- Direcionamento Estratégico Sebrae 2022;
- Diretrizes para Elaboração do PPA 2015-2018 e Orçamento 2015;
- Indicadores e Metas 2015-2018;
- Manual PPA e Orçamento 2015-2018;
- Manual da Metodologia Gestão Estratégica Orientada para Resultados ó GEOR;
- Sistema de Gestão Estratégica ó SGE
- Sistema de Monitoramento Estratégico ó SME;
- Estudos e Pesquisas.

O planejamento é estruturado em consonância com as políticas de desenvolvimento local, com o cenário econômico regional e com a estratégia definida para o Sistema SEBRAE. Conhecidas essas variáveis, a Unidade de Gestão Estratégica organiza oficinas de discussão e proposições da carteira de projetos envolvendo o corpo gerencial, a diretoria executiva e os principais *stakeholders*.

Após a realização desses encontros, a carteira de projetos proposta (acompanhada das previsões de metas de realização e entrega, bem como composição orçamentária) é apresentada e validada junto ao Conselho Deliberativo, conforme determinam os normativos internos. Em seguida, a carteira é submetida ao SEBRAE Nacional que avalia a sua convergência estratégica e a consistência dos projetos e iniciativas propostas com os objetivos definidos para o Sistema SEBRAE.

Com a aprovação do Plano, os gestores e gerentes são envolvidos no processo de inserção dos projetos nos sistemas corporativos para execução a partir de janeiro do ano em referência, neste caso, 2015.

### 3.1 Planejamento Organizacional

O PPA 2015-2018 foi elaborado como uma peça de continuidade ao de 2014-2017. Os resultados do direcionamento adotado em 2014 permitiram interpretar que a linha que vinha sendo definida estava adequada ao contexto local. Tendo em vista que a estratégia é uma medida de longo prazo para a obtenção de resultados permanentes e significativos, entendeu-se que a estratégia deveria ser mantida com pequenos ajustes de acordo com a evolução do cenário econômico, político e social do DF.

Em 2015, tal como no exercício anterior, o Mapa Estratégico Local teve por base o Mapa do Sistema SEBRAE, assim, a coerência da atuação estratégica foi assegurada através da manutenção dos objetivos estratégicos locais e das perspectivas Missão, Visão e Partes Interessadas, a fim de contribuir da forma mais intensa possível com a atuação do SEBRAE/DF como integrante de um sistema. Esse alinhamento pode ser evidenciado na tabela abaixo:

**TABELA 17 ó Desdobramento da Estratégia Nacional em Objetivos Locais**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS MAPA SISTEMA SEBRAE</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS MAPA SEBRAE/DF</b>
Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional	Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia do Distrito Federal
Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável	Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável
Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios	Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios
Contribuir para o desenvolvimento do país por meio do fortalecimento dos pequenos negócios	Contribuir para o desenvolvimento do país por meio do fortalecimento dos pequenos negócios

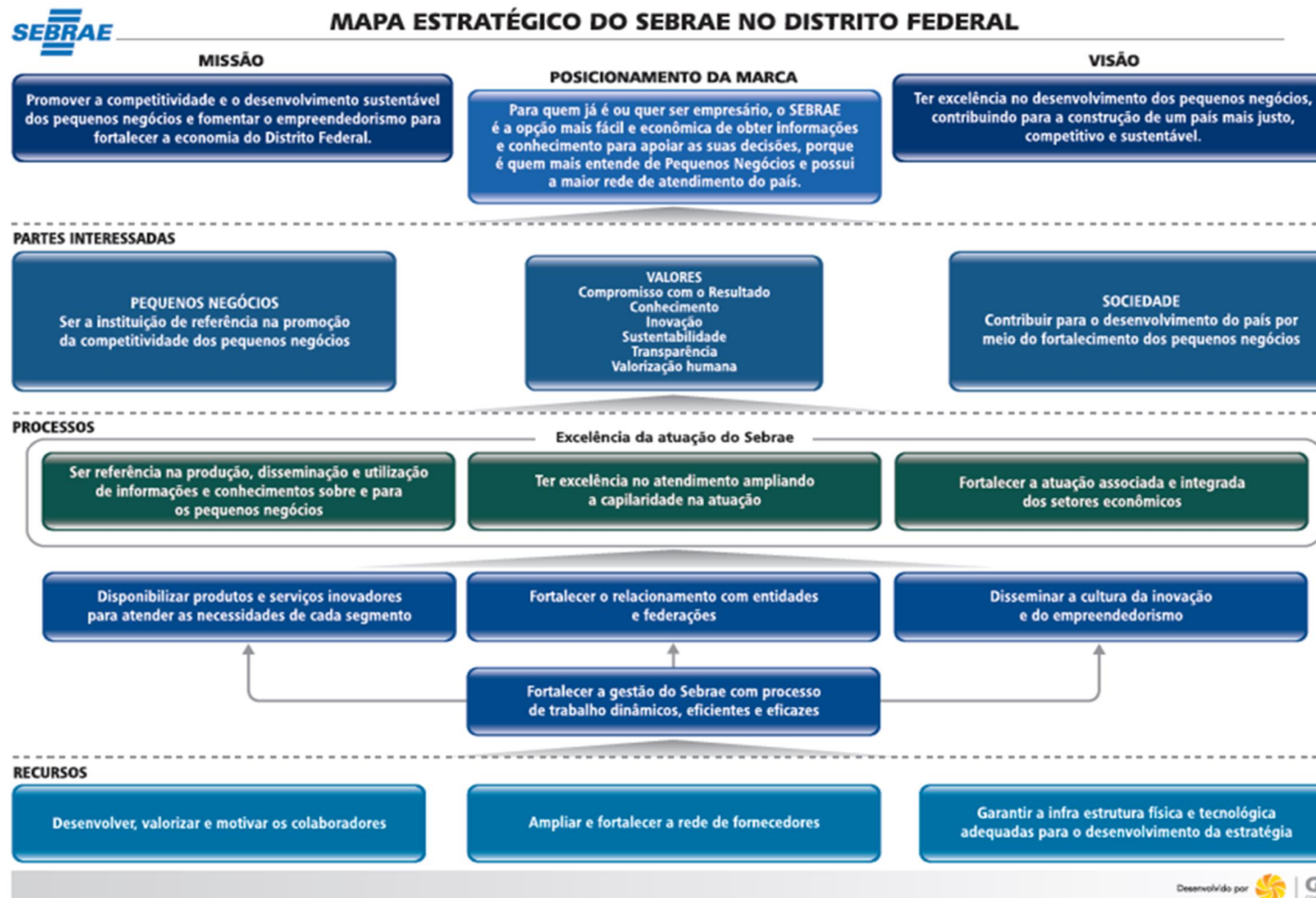
Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente	Ter excelência no atendimento ampliando a capilaridade na atuação
Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios	Fortalecer a atuação associada e integrada dos setores econômicos
Promover a educação e a cultura empreendedora	Disseminar a cultura da inovação e do empreendedorismo
Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios	Ser referência na produção, disseminação e utilização de informações e conhecimentos sobre e para os pequenos negócios
Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos	Fortalecer o relacionamento com entidades e federações
Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes	Disponibilizar produtos e serviços inovadores para atender as necessidades de cada segmento
Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados	Fortalecer a gestão do SEBRAE com processos de trabalho dinâmicos, eficientes e eficazes
Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados	Desenvolver, valorizar e motivar os colaboradores
Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores	Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores
Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do SEBRAE e o atendimento dos clientes	Garantir a infraestrutura física e tecnológica adequadas para o desenvolvimento da estratégia

**FONTE:** Unidade de Gestão Estratégica (UGE), 27/01/2016

Conforme pode ser observado na tabela acima, o Mapa Estratégico do SEBRAE/DF dispõe de 14 objetivos estratégicos que de forma balanceada, estão distribuídos em três perspectivas do mapa. Por meio desse conjunto de objetivos balanceados em 03 perspectivas, interligados por relações de causa e efeito e gerenciados por indicadores, o Mapa Estratégico aponta as formas pelas quais ativos intangíveis da organização produzem resultados tangíveis. No exercício de 2015 o Mapa Estratégico do SEBRAE/DF apresentou a seguinte configuração:



FIGURA 8 ó Mapa Estratégico do SEBRAE/DF



FONTE: Unidade de Gestão Estratégica (UGE), em 05/01/2016.

Mais que uma simples demonstração gráfica das escolhas estratégicas, o Mapa indica caminhos para os quais devem ser definidas iniciativas objetivas que contribuam com a sua consecução. A vinculação dos Programas, Projetos, Atividades e Parcerias a essas iniciativas são evidenciadas no Sistema de Gestão de Estratégica ó SME, através de uma sistemática de contribuição que pode ser definida como fraca, média e alta. Dessa forma, a carteira de projetos, os recursos investidos em cada ação ou atividade e as decisões de alta e média gestão encontram refúgio em, pelo menos, um objetivo estratégico.

Parte da implantação do plano incluiu o levantamento dos principais riscos estratégicos e a definição de medidas de gestão desses riscos objetivando diminuir a probabilidade ou impacto de ocorrência. Os principais riscos e suas medidas são apresentados na tabela abaixo:

**TABELA 18 ó Riscos Principais do Negócio**

<b>Risco</b>	<b>Medidas Adotadas</b>
Deficiência de monitoramento e acompanhamento da execução de projetos com a subutilização de ferramentas e indicadores.	Definição de critérios para identificar os processos críticos e os demais processos.
Perda de informações decorrente da inexistência de um processo sistemático de apropriação, gestão e disseminação de conhecimento.	Implementação de metodologia para os processos críticos.
Processos internos desalinhados com a dinâmica de atuação do SEBRAE, gerando morosidade na tomada de decisão.	Implementação de metodologia para os demais processos.
Ausência de desdobramento das estratégias nas unidades.	Realização do desdobramento do mapeamento estratégico.
Sistemas e processos subutilizados para compreender e estabelecer um monitoramento contínuo das necessidades do público alvo do SEBRAE/DF.	Implementação do escritório de projetos (com previsão de conclusão em 2016).

**FONTE:** Unidade de Gestão Estratégica (UGE), 27/01/2016

Os principais resultados do SEBRAE/DF representam desdobramentos dos objetivos estratégicos nos projetos de atendimento. Estes resultados classificam-se em: Resultados Institucionais, Metas Mobilizadoras, Limites Orçamentários e Instrumentos de Atendimento.

A obtenção desses resultados incluíram diversas medidas de gestão ao longo do exercício considerando o contexto político, econômico, ambiental e social. Em termos de conjuntura econômica, como discorrido no item 2.3, a maior parte da atuação

foi concentrada nos setores de Comércio e Serviços, dada a sua representatividade para o mercado do Distrito Federal.

O momento político do Distrito Federal no ano de 2015 foi bastante delicado, tendo em vista o início de um novo mandato de governo em um ambiente de elevação da dívida pública e limitações do orçamento. Nesse sentido, o SEBRAE/DF adotou uma postura otimista que pudesse mobilizar o Distrito Federal, no que se refere a pequenos negócios e empreendedorismo, de forma a estimular um comportamento confiante. Nesse contexto, os objetivos estratégicos de Ter excelência no atendimento aplicando a capilaridade da atuação e Disseminar a cultura da Inovação e do Empreendedorismo tiveram um significado especial. A estratégia foi desdobrada em planos táticos que consideravam a realização de grandes eventos e mobilização regional em favor do empreendedorismo e da gestão de pequenos negócios. O foco dessa estratégia foi, principalmente, a apresentação do empreendedorismo como uma alternativa viável de transformação deste cenário.

Os principais eventos realizados pelo SEBRAE/DF, descritos na tabela 1, item 1, contribuíram significativamente para a obtenção dos resultados do SEBRAE/DF em 2015. A partir do segundo semestre, quando a situação de crise econômica se tornou mais evidente, as ações de comunicação e a mobilização típica de ações desse porte possibilitaram o acesso de milhares de empreendedores e empresários nas oficinas, palestras e cursos de capacitação promovidos pelo SEBRAE.

**TABELA 19 ó Capacitações em Eventos de 2015**

<b>Evento</b>	<b>Número de Capacitações</b>	<b>Número de Capacitados</b>
Feira de Franquias	42	4.074
Semana do MEI	138	2.621
Feira do Empreendedor	160	7.717
Movimento Compre do Pequeno	223	4.024

**FONTE:** Consolidação de Relatórios (UGE), em 22/01/2016.

Outra estratégia que se mostrou bastante efetiva foi a de desenvolvimento de soluções em formato de consultorias de curta duração, as Pílulas de Inovação. Esse modelo de solução possibilita intervenção direta na empresa beneficiada com a proposição de ações práticas e de implementação imediata que geram resultados em curto prazo. Por se tratar de soluções de curta duração, o custo é bastante reduzido, o que torna a solução mais acessível e com alto potencial de escala. No ano de 2015

foram realizados 765 atendimentos que representam 1.530 horas de consultoria efetivamente realizadas.

Além dos desafios do ambiente externo, uma série de questões internas devem ser consideradas como motivadoras das decisões de gestão no exercício de 2015. Dentre os principais fatores limitantes, destacam-se:

- **Instalações Físicas:** A sede do SEBRAE apresenta necessidades de adequações estruturais para comportar a sua estrutura funcional e o crescente número de empresários e empreendedores que buscam atendimento, além da manutenção predial de instalações elétricas, hidráulicas e outros. Em 2015 foi aprovado um projeto de expansão da sede por meio de um contrato de locação de uma propriedade ao lado do prédio da sede. As negociações tiveram andamento, contudo, em virtude da desfavorabilidade do cenário econômico e a iminente redução de orçamento no ano de 2016, optou-se por declinar do contrato como uma medida de cautela para o próximo período.
- **Força de trabalho:** O número de atendimentos vem crescendo exponencialmente desde 2010, como indicado no item 3.1.1. Boa parte deste crescimento deve-se à revisão do modelo de negócio iniciada em 2011 e a investimentos em automação dos processos internos, como o módulo de workflow GED. Todavia, a manutenção do crescimento das metas e resultados apresenta sólidos indícios de necessidades de ajuste e ampliação do quadro de pessoal. Novas contratações foram realizadas em 2015, como será detalhado no item 7.1.2, e havia previsão de abertura de novos processos seletivos, porém, as perspectivas de limitações orçamentárias em 2016 levaram à decisão de suspender novos processos, até que haja maior clareza do cenário futuro num ambiente de incertezas.
- **Restrições Orçamentárias:** O ano de 2015 não apresentou restrições orçamentárias que comprometessem o planejamento e os objetivos previstos para o exercício se materializaram sem variações significativas. No segundo semestre de 2015, os indicativos de um momento de maior escassez se tornaram mais aparentes e algumas medidas foram tomadas para contenção de custos, a fim de preparar condições que favorecessem a atuação no ano seguinte. Essas medidas possibilitaram o encerramento de 2015 com um resultado superavitário,

que favoreceria a manutenção dos bons resultados que vem se obtendo, guardadas as proporções do novo cenário.

Além das medidas de gestão adotadas em função de fatores restritivos, demais decisões foram tomadas para a promoção de melhores condições de produtividade e excelência na gestão, entre essas medidas, destacam-se:

**TABELA 20 ó Tratamento das Medidas de Gestão do PPA 2015-2018**

Medidas de Gestão	Ações realizadas
1. Descentralização do atendimento.	Ampliação do número de pontos de atendimento nas regiões administrativas durante a Semana do MEI (22 pontos de atendimento) e Movimento Compre do Pequeno Negócio (16 pontos).
2. Transferência da Feira do Empreendedor 2015 do Plano Piloto para a região Taguatinga-Ceilândia.	O evento foi realizado na região de maior concentração de pequenos negócios do Distrito Federal; contou com a participação de 14.576 visitantes, sendo que 79,3% visitaram a feira pela primeira vez.
3. Monitoramento e implantação das ações previstas no Plano de Melhoria da Gestão do Programa SEBRAE de Excelência na Gestão.	As ações do plano foram monitoradas e implantadas com diversas entregas que contribuíram para a melhoria da gestão interna.
4. Legitimação do Escritório de Processos como estrutura interna do SEBRAE/DF com objetivo de atuar na melhoria dos processos internos e na promoção de uma gestão por processos.	O escritório foi legitimado por meio da atualização da IN 00.00.00 e já atuou na melhoria de diversos processos internos que incluem SEGER, UAF, UGP, UAIT, entre outras unidades internas do SEBRAE/DF.
5. Revisão e elaboração de Instruções Normativas que possibilitam a evolução da gestão interna do SEBRAE/DF.	Em 2015 foram elaboradas novas Instruções Normativas e outras foram revisadas. O número é um dos maiores no período e expressa o compromisso do SEBRAE/DF com a excelência e com a gestão responsável.
6. Implantação das Reuniões de Avaliação da Estratégia.	Essas reuniões, também chamadas de RAEs, tem por objetivo monitorar, mais de perto, o comportamento e desempenho das escolhas estratégicas e dos projetos a elas relacionados, para garantir que o SEBRAE/DF esteja na direção mais adequada. Em 2015 foram realizadas 02 reuniões dessa natureza e a prática deve ser ampliada em 2016, dado o sucesso da experiência.

**FONTE:** Unidade de Gestão Estratégica, em 07/01/2016.

### **3.1.1 Descrição sintética dos objetivos do exercício**

O desempenho do SEBRAE/DF na execução de sua estratégia é monitorado por meio de indicadores denominados Resultados Institucionais, Metas Mobilizadoras, Limites Orçamentários e Instrumentos de Atendimento. Estes resultados compõem a estrutura dorsal de avaliação de desempenho. De acordo com o *Manual de*

*Elaboração do PPA 2015-2018 e Orçamento 2018*, é considerado satisfatório o desempenho com variação de até 15% acima ou abaixo do previsto.

É importante ressaltar que o SEBRAE/DF, no ano de 2015, juntamente com o SEBRAE/GO, foram os únicos estados a cumprir todos os resultados esperados do conjunto Taxa de Pequenos Negócios Atendidos, Metas Mobilizadoras, Execução Orçamentária (do SEBRAE e de parceiros) e Limites Orçamentários. Os grupos de indicadores seguem relacionados adiante com as devidas análises de resultados.

### 3.1.1.1 Indicadores Institucionais

Os indicadores de Resultados Institucionais mensuram os resultados obtidos no alcance da Missão, Visão e junto às Partes Interessadas ó Pequenos Negócios e Sociedade. O desempenho desses indicadores pode ser observado na tabela abaixo.

**TABELA 21 ó Resultados Institucionais do SEBRAE/DF 2015**

Resultado Institucional	Objetivo estratégico relacionado	Escala	Realizado em 2014	Planejado para 2015	Realizado em 2015
Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios	Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia do Distrito Federal	%	27,13	29%	19,37%
Índice de Competitividade dos pequenos negócios		0-100	34,2	33,0	27,0
Índice de efetividade do atendimento	Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios,	0-10	7,8	-	-
Índice de imagem junto aos pequenos negócios	contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável.	0610	7,85	8,4	8,15
Índice imagem junto à sociedade		0610	8,79	8,61	8,77

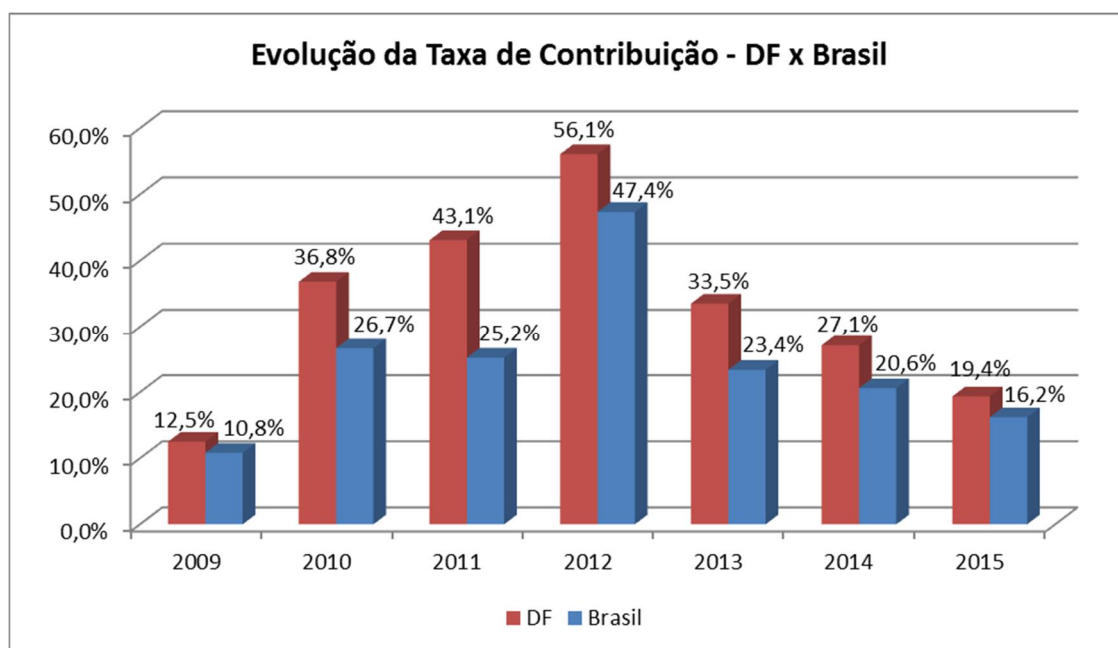
**FONTE:** Sistema de Gestão Estratégica (SGE), em 29/01/2016.

Também faz parte do quadro de resultados institucionais de 2015 a Taxa de Resultados Alcançados em projetos de Atendimento. Até o momento, o Sistema de

Monitoramento Estratégico (SME), utilizado por todo o Sistema SEBRAE e sob gestão do SEBRAE Nacional, não disponibilizou mensuração para este indicador. Há iniciativas voltadas para esse fim e os resultados, assim que definidos, comporão o relatório de gestão.

A **Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios** é aferida por meio de uma pesquisa entre os empresários cujas empresas foram abertas no ano de referência. Os dados das novas empresas são enviados pela Receita Federal ao SEBRAE Nacional, que é responsável pela condução da pesquisa. A aplicação dessa pesquisa consiste em avaliar se as empresas recém-constituídas receberam algum atendimento do SEBRAE antes da formalização. O gráfico abaixo apresenta a série histórica desse indicador.

**GRAFICO 21** é Evolução da Taxa de Contribuição para abertura de pequenos negócios

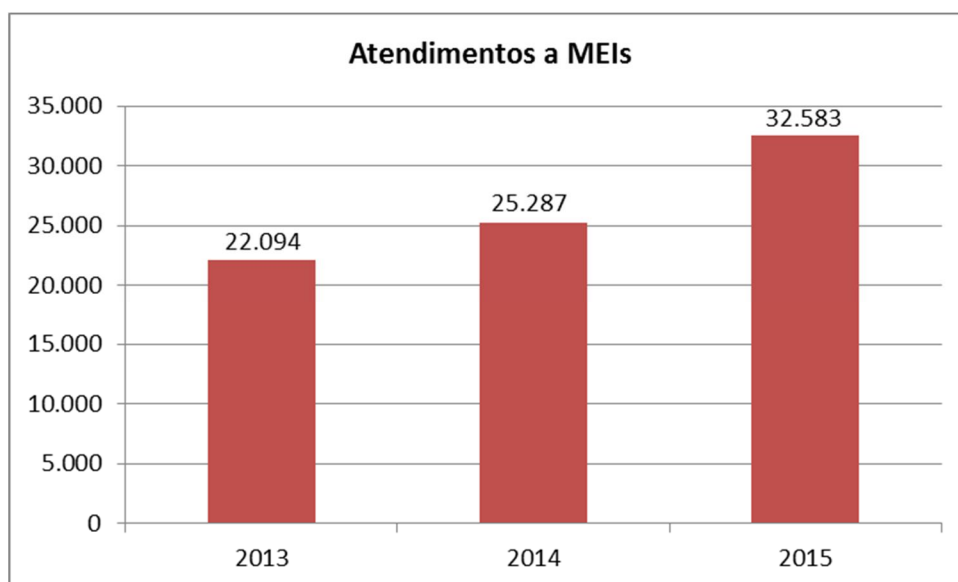


**FONTE:** Sistema de Gestão Estratégica (SME), em 29/01/2016.

Pode-se observar que entre 2019 e 2012 a contribuição com a abertura de novos negócios vinha em ritmo crescente. Nesse período, uma das metas mobilizadoras para o Sistema SEBRAE consistia em **Contribuir para a Formalização de Empreendedores Individuais**, em um momento pós-aprovação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, que instituiu essa figura empresarial. À época, o Sistema SEBRAE tinha como uma diretriz estratégica estimular a formalização de todos aqueles antigos informais que tinham o perfil para adesão a essa nova constituição. O crescimento foi

bastante expressivo, até que se chegou à conclusão de que o esforço para formalização atingira um nível adequado e que seria necessário preparar esses novos entrantes para garantir a sustentabilidade dos negócios; assim, em 2013 a meta mobilizadora passou a ter uma nova descrição **Atendimento a Microempreendedores Individuais**, exatamente para cumprir este fim. A partir de então, o indicador passou a se retrair, embora o número de atendimentos a esse público tenha crescido bastante, com mostra o gráfico abaixo. É importante ressaltar que o MEI representa a maior parte dos pequenos negócios no DF e no país. Em 2015, esse grupo representou cerca de 44% do total de empresas na região:

**GRAFICO 22** é Evolução do Atendimento aos Microempreendedores Individuais do DF



**FONTE:** Sistema de Gestão Estratégica (SME), em 29/01/2016.

Diante das observações, recomendamos uma análise da estratégia definida para o Sistema SEBRAE a fim de reavaliar as iniciativas que contribuam para esse importante resultado institucional, com a devida consistência das metas propostas e dos demais indicadores de forma equilibrada.

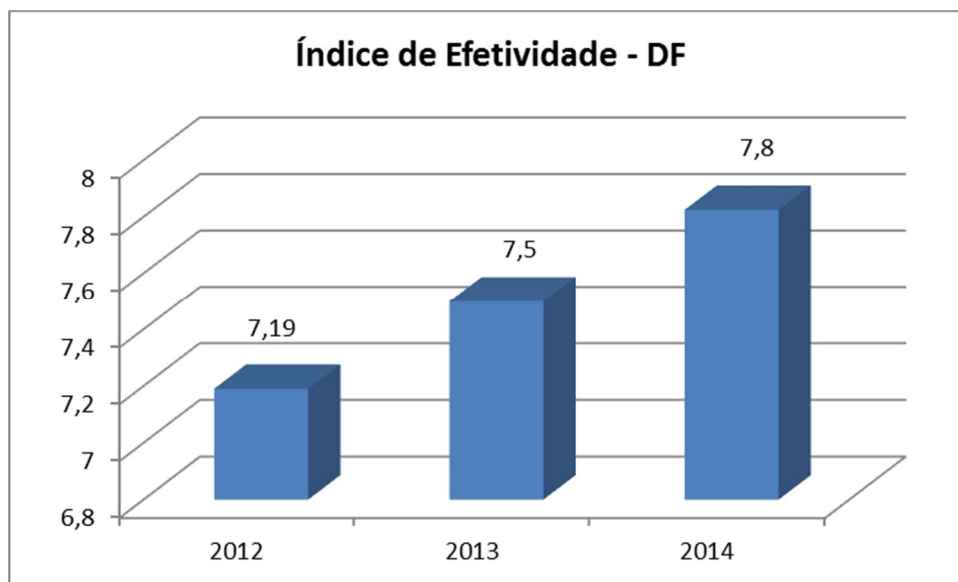
O **Índice de Competitividade dos Pequenos Negócios** é medido em uma escala de 0 a 100 pontos. Compõem a amostra de aferição desse indicador as empresas candidatas ao Prêmio MPE, uma adaptação da metodologia do Modelo de Excelência na Gestão ó MEG. A participação nesse prêmio implica a realização de um extenso diagnóstico que avalia a maturidade das práticas de gestão das empresas para mensurar o nível de competitividade dos negócios. No Distrito Federal, a maior parte



das empresas que compõem essa amostra é oriunda do Programa ALI, que ao longo de 02 anos realiza profundos diagnósticos e planos de ação que promovam a inovação e ganhos em competitividade. Em 2015, 3.734 empresas realizaram o diagnóstico do Prêmio PME, desse total, 72,3% são empresas que fazem parte do programa ALI. Tendo em vista que naquele exercício o Programa ALI estava em um início de novo ciclo e que houve um atraso no início dos atendimentos devido a dificuldades de seleção dos agentes, não houve tempo hábil para que as empresas atendidas implantassem os planos de ação que garantiriam o aumento da competitividade. O projeto está, atualmente, sendo executado com toda a capacidade operacional planejada e, para 2016, espera-se um salto de competitividade nesse indicador.

O **Índice de Efetividade do Atendimento** é medido anualmente em relação ao exercício anterior. O resultado de 2015 deve ser publicado no exercício de 2016. Cabe salientar que o indicador apresenta resultados satisfatórios, além de uma tendência de crescimento em relação aos anos anteriores, conforme apresenta o gráfico abaixo. Os resultados do DF são compatíveis à média do Sistema SEBRAE, com uma variação não superior a 0,5.

**GRAFICO 23** 6 Evolução do Atendimento aos Microempreendedores Individuais do DF



**FONTE:** Sebrae Nacional (UGE), 2016.

O Resultado Institucional o **Índice de Imagem junto aos Pequenos Negócios** apresentou uma pequena queda em relação à meta prevista para 2015 de 8,4%, contudo, considerando a margem de erro de 5% da pesquisa entende-se que o

resultado está em uma variação satisfatória. Além disso, de acordo com a tabela abaixo, percebe-se que este cenário comportou-se de igual modo na maior parte dos demais SEBRAE UFs, reforçando a possibilidade de um possível desvio metodológico de proporção baixa. Somente os estados Acre e Bahia obtiveram resultado superior à meta estabelecida, mas de modo geral, as variações encontram-se dentro da margem de erro.

**TABELA 22** Índice de Imagem perante os pequenos negócios

UF	META	REALIZADO	UF	META	REALIZADO
AC	8,5	<b>8,7</b>	PB	8,7	8,43
AL	8,6	8,45	PE	8,8	8,37
AM	8,7	8,31	PI	8,6	8,45
AP	8,9	8,11	PR	8,4	7,95
BA	8,2	<b>8,27</b>	RJ	8,5	8,02
CE	8,6	8,25	RN	8,7	8,44
DF	8,4	8,15	RO	8,4	8,12
ES	8,6	8,41	RR	8,6	8,05
GO	8,5	8,23	RS	8,5	7,96
MA	8,3	8,26	SC	8,1	7,87
MG	8,4	8,03	SE	8,7	8,34
MS	8,5	8,19	SP	8,6	8,1
MT	8,4	7,92	TO	8,5	8,01
PA	8,7	8,24	BRASIL	8,5	8,11

**FONTE:** Pesquisa de Imagem perante os Pequenos Negócios 2015 (Sebrae Nacional).

### 3.1.1.2 Metas Mobilizadoras

As metas mobilizadoras têm por finalidade especificar, quantificar e indicar o foco, as áreas e os projetos prioritários para que todo o corpo funcional do Sistema SEBRAE concentre seus esforços no período, buscando atingir os Objetivos Estratégicos da instituição.

Apresenta-se, abaixo, o quadro resumo das Metas Mobilizadoras do SEBRAE/DF no ano de 2015.

**TABELA 23 ó Metas Mobilizadoras do SEBRAE/DF**

Meta Mobilizadora	Planejado para 2015	Realizado em 2015	% Realizado
01 - Ampliar o número de empresas atendidas	52.523	59.617	113,5%
02 - Ampliar o número de empresas atendidas com soluções específicas de inovação	6.568	6.889	104,9%
03 - Ampliar o número de Microempreendedores Individuais atendidos	26.100	32.268	123,6%
04 - Ampliar o número de Microempresas atendidas	21.811	21.994	100,8%
05 - Ampliar o número de Empresas de Pequeno Porte atendidas	4.612	5.355	116,1%
06 - Ampliar o número de municípios com a Lei Geral Implementada	1	1	100%
07 ó Taxa de Fidelização	50%	55,2%	-

**FONTE:** Relatório do SME de 29/01/2016. **Consolidação:** Unidade de Gestão Estratégica (UGE).

Diante da tabela apresentado, percebe-se que o SEBRAE/DF atingiu integralmente o nível de desempenho proposto para o exercício de 2015, no que tange às metas mobilizadoras. Deve-se ressaltar que as Metas 03 e 05 superaram o limite de 15% de variação, considerado aceitável para estes casos. Essas variações são justificadas a seguir:

- **Meta Mobilizadora 03 - Ampliar o número de Microempreendedores Individuais atendidos:** a execução de 123,6% da meta prevista para atendimento a Microempreendedores Individuais pode ser justificada em função da estratégia adotada em 2015 de promoção de eventos de atendimento de maior porte. Em especial, a **Semana do Microempreendedor Individual** no mês de abril, com seus 24 pontos de atendimento espalhados pelo Distrito Federal, de segunda a sábado; e o **Movimento Nacional Compre do Pequeno Negócio** em setembro, com seus 16 pontos de atendimento. Estes eventos atenderam um número considerável de

microempreendedores individuais com orientações técnicas e capacitações empresariais. A Semana do MEI fazia parte do planejamento para 2015, o Movimento, por sua vez, foi uma iniciativa do SEBRAE Nacional que não estava prevista, mas que continha estreita relação com a estratégia adotada pelo SEBRAE/DF, que aderiu ao movimento no mês de setembro.

- **Meta Mobilizadora 05 - Ampliar o número de Empresas de Pequeno Porte atendidas:** a execução de 116,1% da meta prevista para atendimento a empresas de pequeno porte deu-se em virtude de alguns fatores. A realização de eventos contribuiu para que as EPPs tivessem uma ampliação considerável no número de atendimentos, haja vista a atratividade de exposições, rodadas de negócios e informações de diversas áreas concentradas num só lugar, especialmente interessantes para esse perfil de empresas. Além disso, outras 1.332 EPPs participaram do Prêmio MPE de reconhecimento de melhores práticas de gestão. O Programa SEBRAEtec, que tem foco prioritário no atendimento a empresas de pequeno porte, também contribuiu para o resultado extraordinário da Meta 05. Em 2015, o programa atendeu 3.064 empresas (103% acima do ano anterior).

### 3.1.1.3 Limites Orçamentários

Os limites orçamentários são instrumentos preconizados pelas **Diretrizes para Elaboração do PPA 2016-2019 e Orçamento 2016** como dispositivos que garantam a racionalização do uso dos recursos. Por meio desses limites, o orçamento é equilibrado garantindo que as despesas sejam realizadas de forma sustentável, inspirados nos princípios da Lei de Responsabilidade Fiscal.

A tabela abaixo apresenta a relação desses limites e o desempenho do SEBRAE/DF:

**TABELA 24 6 Limites Orçamentários 2015**

Projetos Finalísticos Coletivos	Inovação e Tecnologia	Capacitação de Recursos Humanos	Pessoal, Encargos Benefícios	Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda	Bens Móveis	Custeio Administrativo	Contrapartida da CSO	Tecnologia da Informação e Comunicação
Mín. 50%	Mín. 20%	Mín. 2% Máx. 6%	Máx. 55%	Máx. 3,5%	Máx. 100%	Máx. 100%	Mín. 10%	Mín. 2%
52,3	23,0	3,1	48,7	2,1	5,2	39,4	10,5	3,0

**FONTE:** Relatório do SME de 29/01/2016. **Consolidação:** Unidade de Gestão Estratégica (UGE).

Compreende-se, a partir da avaliação da tabela, que o SEBRAE/DF cumpriu todos os limites orçamentários propostos.

### **3.1.1.4 Instrumentos de Atendimento**

Os instrumentos de atendimento são aqueles pelos quais as soluções do SEBRAE/DF chegam ao seu público-alvo (pequenos empresários e empreendedores do Distrito Federal). A partir da composição das carteiras de projetos durante o a elaboração do PPA, as unidades de Gestão Estratégica e de Gestão Orçamentária avaliam os resultados esperados para o exercício de forma sistêmica, considerando objetivos e metas de cada projeto para compor os resultados institucionais desse grupo.

Até o ano de 2014, o grupo de Instrumentos de Atendimento era composto por 06 (seis) componentes, todavia, em 2015 houve a separação dos instrumentos de acesso e promoção de eventos, trazendo para esse contexto a mensuração do número de potenciais empresários e pequenos negócios expositores nesses eventos. Os instrumentos de palestras, oficinas e seminários também foram separados, incluindo a mensuração do número de participantes para cada métrica. No exercício de 2015, os instrumentos de atendimento atingiram os resultados expressos na tabela abaixo:

**TABELA 25 ó Instrumentos de Atendimento 2015**

METAS FÍSICAS						
INSTRUMENTO	METRICA	EXECUTADO 2013 (D)	EXECUTADO 2014 (C)	PREVISTO 2015 (A)	EXECUTADO 2015 (B)	% EXECUTADO (B/A)
CONSULTORIA	Número de horas	125.667	147.468	139.275	137.494	98,7%
CURSO	Número de Cursos	268	412	366	367	100,3%
FEIRAS	Nº de feiras do SEBRAE	4	8	7	7	100,0%
FEIRAS	Nº de pequenos negócios expositores em feiras do SEBRAE	80	190	254	239	94,1%
FEIRAS	Nº de pequenos negócios expositores em feiras de terceiros	62	101	206	212	102,9%
INFORMAÇÃO	Número de informações	52.871	38.507	55.514	62.120	111,9%
MISSÃO E CARAVANA	Nº de Missões/Caravanas para eventos de Terceiros	68	65	48	49	102,1%
MISSÃO E CARAVANA	Nº de pequenos negócios para eventos de terceiros	0	1.040	587	576	98,1%
MISSÃO E CARAVANA	Nº de potenciais empresários para eventos de terceiros	0	0	37	36	97,3%
MISSÃO E CARAVANA	Nº de missões/caravanas para eventos do SEBRAE	10	17	12	12	100,0%
MISSÃO E CARAVANA	Nº de pequenos negócios para eventos do SEBRAE	0	237	214	209	97,7%
MISSÃO E CARAVANA	Nº de potenciais empresários para eventos do SEBRAE	0	0	80	76	95,0%
RODADA	Nº de Pequenos negócios	0	281	288	252	87,5%
RODADA	Nº de Rodadas	15	13	11	11	100,0%
ORIENTAÇÃO TÉCNICA	Número de orientações	124.335	130.672	192.286	193.015	100,4%
PALESTRA	Nº de Palestras	1.117	1.186	685	735	107,3%
OFICINA	Nº de Oficinas			718	760	105,8%
SEMINÁRIO	Nº de Seminário			23	23	100,0%
PALESTRA	Nº de Participantes	0	33.781	21.463	22.422	104,5%
OFICINA	Nº de Participantes			12.566	13.141	104,6%
SEMINÁRIO	Nº de Participantes			1.829	1.818	99,4%

**FONTE:** UGOC - Relatório de Atendimento por Categoria e Instrumento, 11/01/2016 - SME Versão 2.0.

Em relação às metas de atendimentos realizadas no ano de 2015 (consultorias, cursos, feiras, missões e caravanas, oficinas, orientações técnicas, palestras, rodadas, seminários e informações), observamos que o SEBRAE/DF atendeu satisfatoriamente a todos os seus indicadores dentro da variação de 15% preconizada pelo *Manual de Elaboração do PPA 2015-2018 e Orçamento*, o que demonstra que as ações realizadas foram condizentes com o planejado.

### 3.1.2 Estágio de implementação do planejamento estratégico

O SEBRAE/DF já tem uma cultura consolidada de reuniões de planejamento e avaliação de desempenho das iniciativas implantadas e da carteira de projetos.

De acordo com a análise do cenário socioeconômico (elaborada antes dos ciclos de planejamento), com os objetivos e prioridades estratégicas para o período e com o cenário de recursos, é definida a carteira de projetos, que guarda vinculações a todas as escolhas estratégicas definidas no plano.

Os projetos e programas expressam o desempenho da implementação da estratégia e são apresentados a seguir:

#### 3.1.2.1 Carteira de Projetos e Atividades

De acordo com a metodologia GEOR, o conjunto de iniciativas do SEBRAE é categorizado em Projetos e Atividades.

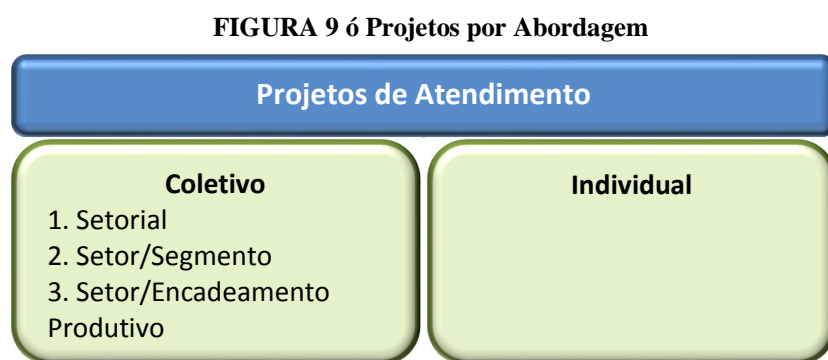
São considerados **Projetos** as iniciativas que representam um esforço temporário, com início e fim bem definidos, que utilizam recursos e competências visando atingir a objetivos pré-definidos. Os projetos são divididos em diversas modalidades que contribuem de formas distintas com a execução e desempenho da estratégia, essas modalidades são: Projetos de Atendimento, Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Projetos de Articulação Institucional e Projetos de Gestão Operacional.

As **Atividades**, por sua vez, constituem um conjunto de ações permanentes relacionadas à operação e gestão do Sistema SEBRAE, que contribuem para a melhoria e o desempenho da instituição. As ações das atividades representam os esforços a serem empenhados para sua realização. Elas são desenvolvidas com vista a impactar no conjunto de projetos do SEBRAE/DF e tem alta relevância com a estratégia da unidade. As atividades são divididas em três tipos: Atividades de Articulação Institucional, Atividades de Suporte a Negócios, e Atividades de Gestão Operacional.

### 3.1.2.1.1 Projetos de Atendimento

Os projetos de atendimento são aqueles em que o SEBRAE/DF mantém relacionamento com o seu cliente, presencialmente ou à distância, para a promoção da competitividade e desenvolvimento sustentável do público-alvo a ele relacionado.

O atendimento é orientado pelo tipo de abordagem ao cliente SEBRAE, que podem ser realizada de forma coletiva ou individual. Dessa forma, os projetos de atendimento se dividem conforme a figura abaixo:



**FONTE:** Unidade de Gestão Estratégica (UGE), 21/02/2016

- **Projetos de Atendimento Coletivo:** Atendem a conjuntos de empresas que possuem objetivos e/ou necessidades comuns, e podem ser:
  - *Setorial:* Atendem empresas de um mesmo setor (Agronegócio, Comércio, Indústria ou Serviço), organizadas coletivamente pelo SEBRAE, em uma determinada região;
  - *Setor/Segmento:* São projetos estruturados em conjunto com parceiros e público-alvo, considerando a região, o setor econômico e o segmento. São construídos considerando as características socioeconômicas das regiões onde serão desenvolvidos, a densidade empresarial e perfil das empresas a serem atendidas no território. Estes projetos devem contemplar produtos e serviços disponibilizados pelo SEBRAE e/ou parceiros, que serão ofertados de acordo com as necessidades levantadas junto ao público. Essas soluções devem guardar



relação entre si, respondendo a uma estratégia definida para a obtenção dos resultados previstos.

➤ **Setor/Encadeamento Produtivo:** São relacionamentos cooperativos, de longo prazo e mutuamente atrativos, que se estabelecem entre as grandes e as pequenas empresas de uma cadeia de valor, com a finalidade de facilitar a realização de negócios entre elas, melhorando a competitividade de toda a cadeia produtiva.

- **Projetos de Atendimento Individual:** Atendem os clientes individualmente, em seus problemas específicos. Estes projetos também são conhecidos como de Atendimento Territorial, pois são voltados a um conjunto de clientes situados em um determinado território. Para a realização desses projetos é necessário o apontamento da densidade e dinâmica empresarial, a identificação das necessidades, desafios, oportunidades e gargalos das empresas deste território, apontando o perfil dos clientes a serem beneficiados e ordenando o conjunto de instrumentos de atendimento.

Para acompanhar o desempenho dos projetos, SEBRAE/DF realiza mensurações sobre a sua atuação finalística por meio de pesquisas de avaliação dos resultados, análise de informações específicas sobre o setor e o território do público-alvo e reflexões interpretativas sobre o projeto. Há diversos tipos de avaliação, que se diferenciam, fundamentalmente, por seus objetivos, universo de informantes e técnicas adotadas, a saber:

**Mensuração de desempenho** ó Visa conhecer a eficiência do projeto, ou seja, o grau de adequação dos meios (custo, temporalidade, pertinência, etc) para se atingir os objetivos. Este tipo de avaliação está centrado em ações e produtos e busca avaliar a eficiência das ações: se foram implementadas no prazo estabelecido, se o custo correspondeu ao que estava programado, se a qualidade alcançada corresponde às especificações, etc.

**Mensuração de satisfação** ó Tem como objetivo conhecer o grau de satisfação (ou de concordância) dos clientes com os serviços e/ou produtos oferecidos. Seu eixo reside nos sentimentos dos clientes em relação à organização e aos serviços e produtos que oferece.

**Mensuração de impactos** ó Busca identificar os prováveis efeitos, previamente conhecidos ou não, de um projeto sobre o seu público-alvo e seu contexto. A preocupação central deste tipo de avaliação é mensurar e valorar os diversos efeitos provocados pelo projeto junto ao público-alvo, desejados ou não.

**Mensuração de resultados** ó Tem como finalidade aferir o grau de consecução dos resultados previstos no projeto e proporcionar o conhecimento necessário ao seu aperfeiçoamento. Seu escopo é bem delimitado, pois busca mensurar o grau de obtenção ou alcance dos resultados previstos, explicitados e pactuados no projeto.

A tabela a seguir é apresenta a relação de todos os projetos de atendimento desenvolvidos pelo SEBRAE/DF, no exercício de 2015, e o comparativo entre os valores previsto e realizado, em cada projeto, com o percentual de execução orçamentária.

TABELA 26 6 Relação de Projetos de Atendimento e valores Previsto X Realizado

Projeto	PREVISTO 2015		
	PREVISTO TOTAL	EXECUÇÃO TOTAL	% EXECUÇÃO
Atendimento à Distância	300.313,00	274.118,20	91%
Atendimento ao Microempreendedor Individual	2.021.356,00	1.958.584,96	97%
Atendimento as Microempresas	1.231.693,00	1.144.835,36	93%
Atendimento as Pequenas Empresas	2.244.373,00	2.170.857,23	97%
Feira do Empreendedor	2.131.223,00	2.109.840,52	99%
Projeto de Atendimento Negócio a Negócio	5.308.555,00	5.288.779,86	100%
Agricultura Orgânica	390.220,00	382.673,84	98%
Aquicultura e Pesca do Distrito Federal	184.321,00	184.118,78	100%
Brasil Central - Agronegócios	222.239,00	209.607,67	94%
Desenvolvimento do Agronegócios	1.936.651,00	1.916.769,79	99%
Brasil Central Turismo	393.659,00	7.258,24	2%
Desenvolvimento dos Serviços	1.433.169,00	1.262.237,75	88%
Economia Criativa	784.285,00	753.933,53	96%
Serviços de Beleza e Bem Estar	620.841,00	613.784,78	99%
Alimentação Fora do Lar	1.163.540,00	1.125.715,12	97%
Serviço de Tecnologia da Informação e Comunicação	476.736,00	471.475,71	99%
Serviços de Turismo DF	609.217,00	506.032,10	83%
Desenvolvimento da Indústria	1.371.462,00	1.323.434,33	96%
Fortalecimento do Encadeamento Produtivo entre a Gerdau e o Sebrae	168.345,00	166.999,83	99%
Convênio SUDECO - Projeto de Capacitação e Desenv. Da Cadeia Produtiva dos Resíduos Sólidos 2015	241.038,00	189.739,01	79%
Indústria da Alimentação	491.663,00	472.951,97	96%
Indústria da Moda	360.510,00	343.685,89	95%
Indústria da Transformação	17.456,00	17.454,78	100%
EP Votorantim DF	105.050,00	44.584,84	42%
Encadeamento Produtivo Odebrecht Realizações Imobiliárias.	314.985,00	289.568,69	92%
Indústria Moveleira	283.791,00	263.710,07	93%
Comércio varejista de acessórios, calçados e vestuário.	670.291,00	554.513,74	83%
Comércio Varejista de Drogarias e Farmácias do DF	761.784,00	707.592,59	93%
Comércio Varejista de Material de Construção	501.840,00	489.060,10	97%
Desenvolvimento do Comércio	2.540.896,00	2.504.290,13	99%
Mini mercados, Mercarias e Hortifrutigranjeiros	343.796,00	288.572,50	84%
Expoart - Distrito Federal	3.282.315,00	3.201.855,87	98%
Educação Empreendedora	742.691,00	574.058,66	77%
Agentes Locais de Inovação/DF 4	2.057.934,00	1.467.154,55	71%
Compras Governamentais para regiões Administrativas do DF	690.979,00	667.881,16	97%
DET - Atendimento	785.945,00	641.770,66	82%
<b>TOTAL</b>	<b>37.185.162,00</b>	<b>34.589.502,81</b>	<b>93%</b>

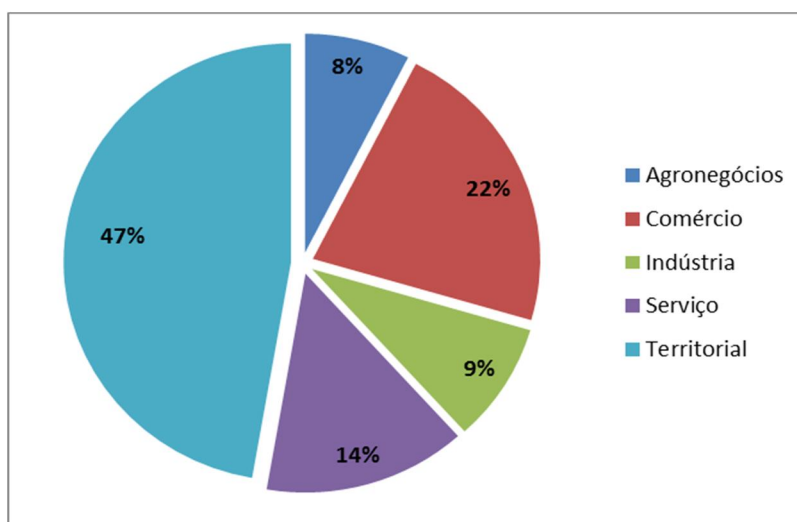
TABELA 27 6 Valores Previstos X Realizados por Setor

Setor	Despesa										
	Previsto Original			Previsto Ajustado			%Variação	Execução			
	SEBRAE	Parceiro	Total	SEBRAE	Parceiro	Total		SEBRAE	Parceiro	Total	% Execução
Agronegócios	3.943	608	4.551	2.733	382	3.116	68,5%	2.693	272	2.965	95,2%
Comércio	6.397	986	7.383	8.101	940	9.040	122,5%	7.746	973	8.719	96,4%
Indústria	3.586	553	4.138	3.113	553	3.666	88,6%	2.922	556	3.478	94,9%
Serviço	7.001	1.079	8.080	5.481	919	6.400	79,2%	4.740	976	5.716	89,3%
Territorial	12.322	1.630	13.951	17.756	1.630	19.386	139,0%	16.488	2.222	18.710	96,5%

**FONTE:** Relatório do SME de 27/01/2016. **Consolidação:** Unidade de Gestão Estratégica (UGE).

Salienta-se que os setores presentes na tabela anterior referem-se a atendimentos realizados por projetos de atendimento de abordagem coletiva. Percebe-se que na maioria dos setores, a execução econômica ficou acima de 95%, com exceção da indústria, 94,9% e do Serviço 89,3%. No caso das iniciativas de projetos territoriais, de abordagem individual, contempla os quatro setores da economia do Distrito Federal (Agronegócios, Comércio, Indústria e Serviço), potencializando, assim, os valores por setor. O gráfico abaixo demonstra a atuação do SEBRAE/DF nos setores (abordagem coletiva) e nos territórios (abordagem individual):

**GRAFICO 24 ó Execução orçamentária do SEBRAE/DF e Parceiros por setor**



**FONTE:** Relatório do SME de 27/01/2016. **Consolidação:** Unidade de Gestão Estratégica (UGE).

A aplicação da maior parte dos recursos do SEBRAE/DF foi direcionada aos setores econômicos mais significativos da economia local (Comércio e Serviços), acompanhando o cenário econômico apresentado no início deste relatório. As tabelas e gráficos a seguir apresentam a previsão e realização das despesas realizadas pelo SEBRAE/DF (financeira) e pelos Parceiros (econômica) nos setores.

**TABELA 28** ó Despesa financeira Prevista x Realizada pelo SEBRAE/DF por setor econômico

2015			
Setor	Previsto	Execução	
	SEBRAE	SEBRAE	% Execução
<b>Agronegócios</b>	2.733	2.693	95,20%
<b>Comércio</b>	8.101	7.746	96,40%
<b>Indústria</b>	3.113	2.922	94,90%
<b>Serviço</b>	5.481	4.740	89,30%
<b>Territorial</b>	17.756	16.488	96,50%

**FONTE:** Relatório do SME de 27/01/2016. **Consolidação:** Unidade de Gestão Estratégica (UGE).

Em relação à execução de parceiros, houve uma realização de despesas econômicas abaixo do previsto (71%), todavia, esse percentual foi compensado na análise sob o ponto de vista territorial, em que a execução chegou a 136%.

**TABELA 29** ó Despesa econômica Prevista x Realizada pelos PARCEIROS por setor econômico

2015			
Setor	Previsto	Execução	
	Parceiro	Parceiro	% Execução
<b>Agronegócios</b>	382	272	71%
<b>Comércio</b>	940	973	104%
<b>Indústria</b>	553	556	101%
<b>Serviço</b>	919	976	106%
<b>Territorial</b>	1.630	2.222	136%

**FONTE:** Relatório do SME de 27/01/2016. **Consolidação:** Unidade de Gestão Estratégica (UGE).

Para demonstrar o reflexo dos investimentos aplicados por setor econômico no ano de 2015, a tabela e o gráfico abaixo revelam que todos os quantitativos previstos foram superados, o que denota a preocupação do SEBRAE/DF em atender um contingente maior de clientes com o recurso disponível. Outro aspecto é que o planejamento estratégico tem sido implementado cuidadosamente, respeitando as proporções de clientes previstas em cada setor.

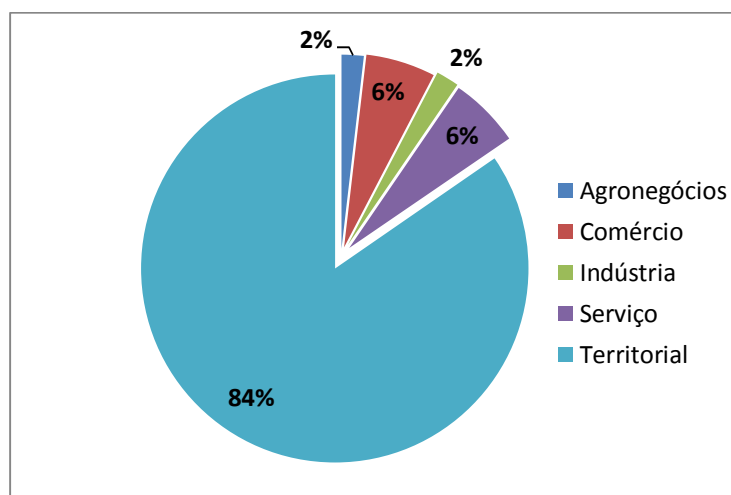
**TABELA 30 6 Quantidade de Empresas Atendidas pelo SEBRAE/DF por setor econômico**

Setor	Quantidade de Empresas		
	Previsto	Empresas Atendidas	% Execução
Agronegócios	1.210	1.199	99,10%
Comércio	3.241	3.795	117,10%
Indústria	1.181	1.209	102,40%
Serviço	3.945	3.855	97,70%
Territorial	36.584	55.196	150,90%
Total	46.161	65.254	141,40%

**FONTE:** Relatório do SME de 27/01/2016. **Consolidação:** Unidade de Gestão Estratégica (UGE).

Em relação à previsão de atendimentos para o ano de 2015 houve uma indicação original de 46.161 empresas a serem atendidas. Contudo, devido às estratégias adotadas pela instituição, bem como a realização de eventos de grande porte, o SEBRAE/DF conseguiu superar o planejado em 41,40%, em especial nos projetos de abordagem territorial (onde foram contabilizadas as execuções de eventos). O percentual de empresas atendidas por abordagem (setorial e territorial) está apresentado no gráfico 25.

**GRAFICO 25 6 Percentual de Empresas Atendidas pelo SEBRAE/DF por setor econômico**



**FONTE:** Relatório do SME de 27/01/2016. **Consolidação:** Unidade de Gestão Estratégica (UGE).

Na sequência será apresentada uma análise dos principais resultados obtidos com a atuação do SEBRAE/DF, mediante a execução dos seus projetos, em cada um dos setores.

### a) Carteira do Agronegócio

Para este exercício, a Unidade de Atendimento Coletivo do Agronegócio (UAGRO) trabalhou com uma carteira de cinco projetos de atendimento, composta por dois projetos da tipologia setorial (Desenvolvimento do Agronegócio, projeto Brasil Central ó Agronegócios) e dois projetos setor/segmento (Agricultura Orgânica e Aquicultura e Pesca do Distrito Federal).

**TABELA 31 ó Orçamento previsto e realizado ó UAGRO**

Projeto	PREVISTO 2015		
	PREVISTO TOTAL	EXECUÇÃO TOTAL	% EXECUÇÃO
Agricultura Orgânica	390.220,00	382.673,84	98%
Aquicultura e Pesca do Distrito Federal	184.321,00	184.118,78	100%
Brasil Central - Agronegócios	222.239,00	209.607,67	94%
Desenvolvimento do Agronegócios	1.936.651,00	1.916.769,79	99%
<b>TOTAL</b>	<b>2.733.431,00</b>	<b>2.693.170,08</b>	<b>99%</b>

**FONTE:** Unidade de Gestão Orçamentária (UGOC), em 28/01/2016.

**Nota:** Despesa atualizada com base no balancete fechado no dia 28/01/2016.

O projeto **Desenvolvimento do Agronegócio** atendeu 770 empresários, 396 Potenciais empresários e realizou 5.294 horas de consultoria para apoio no desenvolvimento dos estabelecimentos rurais de produtores orgânicos que trabalham com as mais diversas atividades agrícolas, tais como a produção de hortaliças, de frutas, de grãos, de carne de ave, de carne bovina, de processados vegetais e animais, mel e cogumelos.

O projeto **Aquicultura e Pesca do Distrito Federal** é fruto da articulação e esforço dos produtores do segmento junto ao SEBRAE/DF, solicitando a realização de um projeto direcionado para o público. Em análise da demanda, percebeu-se que a piscicultura é uma das atividades econômicas mais promissoras da área rural na região. Com 12% da água doce do planeta e um grande potencial para crescimento na produção e exportação, o Brasil é um celeiro de oportunidades para quem deseja iniciar a atividade. O Distrito Federal tem hoje cerca de 80 propriedades com atividade de piscicultura ativa e que necessita de apoio principalmente na gestão da atividade e

Consultorias de Inovação. As demandas frequentes são relacionadas à Gestão Ambiental e Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica da atividade.

Durante o ano de 2015, primeiro ano de execução do projeto, fez-se o levantamento inicial (T0) dos produtores envolvidos na atividade e percebeu-se que a percepção do aproveitamento do pescado está em cerca de 99%. O foco de atuação do projeto, portanto, foi direcional à produtividade e às exigências legais relacionadas a gestão ambiental. O público-alvo do projeto continuará sendo atendido em 2016 através do projeto Desenvolvimento de Agronegócios, e as mensurações de resultado estão previstas para o início de 2016.

O projeto **Agricultura Orgânica** atendeu 409 empresários, 85 Potenciais empresários e realizou 3.678 horas de consultoria com o objetivo de elevar a competitividade dos produtores por meio da implantação de tecnologias mais eficientes de produção, técnicas de gestão, práticas socioambientais, estratégias de acesso a mercado e fomento à elevação da qualidade dos produtos orgânicos. O atendimento aos produtores rurais foi viabilizado através de ações como SEBRAEtec, Capacitação Técnica e Gerencial, Missões Empresariais e Comércio Brasil. Estas ações proporcionaram a realização de palestras e oficinas de conscientização sobre certificação e produção orgânica, oficinas de gestão da produção, consultorias técnicas de manejo de produção, missões técnicas (Distrito Federal e São Paulo), prestação de serviços de certificação, promoção de apoio para comercialização de produtos através de aproximações comerciais e de participações em feiras e eventos.

O projeto apoiou os produtores afiliados ao SINDIORGÂNICOS-DF, os associados da Cooperativa Mercado Orgânico de Brasília, os assentados da ASTRAF-DF e do Assentamento 15 de Agosto. Além disso, foi possível realizar o atendimento de demandas individuais de novos produtores rurais que atualmente estão inseridos neste mercado graças ao apoio do SEBRAE/DF.

Embora não tenha sido possível realizar a tempo os levantamentos periódicos para a mensuração dos resultados do projeto à luz dos seus objetivos e ações (uma vez que trata-se de um projeto novo e que ainda é necessário amadurecer a atuação para a realização das pesquisas, previstas para o primeiro semestre de 2016), ainda assim cabe frisar já que surgiram resultados positivos indiretos, como o aumento no número de certificações, o que gera consequentemente uma maior oferta de alimentos saudáveis no mercado de Brasília, livres de agrotóxico, além de outros



benefícios indiretos como a redução do impacto ambiental e a redução de intoxicação pelo uso destes defensivos.

O projeto **Brasil Central Agronegócios**, criado em 2013, foi desenvolvido para promover a inserção competitiva e sustentável dos pequenos produtores nas cadeias produtivas de piscicultura, agroindústria, lácteos, orgânicos, produção agroecológica integrada e sustentável, suinocultura e apicultura. Trata-se de uma iniciativa que envolve, além do DF, os estados de Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Também por meio do projeto, o SEBRAE/DF publicou dois guias práticos de acesso ao crédito: um direcionado ao produtor e outro às associações e cooperativas.

A iniciativa evoluiu substancialmente em 2015, tendo suas ações mais robustas iniciadas ou finalizadas, como a Trilha da Sustentabilidade Rural, a cartilha CANVAS, o vídeo do segmento de orgânicos, além da Gôndola ãDa Nossa Terraö, que possibilitou a comercialização de diversos produtores em eventos distintos. Essas e outras ações do projeto indicam que ele vem sendo executado conforme planejado no SGE, cumprindo com os objetivos propostos e desenvolvendo os marcos críticos tempestivamente em quase todas as ações, com exceção da metodologia prevista na ação ãComércio Agro ó preparação PNAE-PAAö, que sofreu atraso em relação ao cronograma e encontra-se sob gestão do Sebrae em Mato Grosso.

Uma questão que vem sendo discutida pelo comitê gestor do projeto é a forma como os resultados finalísticos serão apresentados, uma vez que até 2013 utilizava-se a Matriz de Competitividade como ferramenta de mensuração, que hoje se encontra desativada pelo Sebrae NA.

#### **b) Carteira do Comércio**

Em 2015 a Unidade de Atendimento Coletivo de Comércio teve parte de sua carteira reformulada para atender a novas estratégias e orientações do SEBRAE/NA. No ano de 2015, contribuíram com o atendimento às empresas do setor de comércio os 03 projetos continuados: Expoart, Desenvolvimento do Comércio e Comércio Varejista de Farmácias e Drogarias, bem como os 03 novos projetos iniciados no exercício: Minimercado, Mercearias e Hortifrutigranjeiros; Comércio varejista de acessórios, calçados e vestuário e Comércio Varejista da Construção Civil.

TABELA 32 ó Orçamento previsto e realizado ó UACC

Projeto	PREVISTO 2015		
	PREVISTO TOTAL	EXECUÇÃO TOTAL	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento do Comércio	2.540.896,00	2.504.290,13	99%
Comércio varejista de acessórios, calçados e vestuário.	670.291,00	554.513,74	83%
Comércio Varejista de Drogarias e Farmácias do DF	761.784,00	707.592,59	93%
Comércio Varejista de Material de Construção	501.840,00	489.060,10	97%
Mini mercados, Mercarias e Hortifrutigranjeiros	343.796,00	288.572,50	84%
Expoart - Distrito Federal	3.282.315,00	3.201.855,87	98%
<b>TOTAL</b>	<b>8.100.922,00</b>	<b>7.745.884,93</b>	<b>96%</b>

**FONTE:** Unidade de Gestão Orçamentária (UGOC), em 28/01/2016.

**Nota:** Despesa atualizada com base no balancete fechado no dia 28/01/2016.

O Projeto de **Desenvolvimento do Comércio**, em 2015, atendeu prioritariamente aos segmentos de comércio eletrônico, *pet shops* e comércio varejista de cosméticos e perfumaria. Foram realizadas duas missões neste ano, a missão Panamá e a Missão Enflor. A palestra organizada para o Encontro de Franquias que contou com a participação de Doctor Rey foi um sucesso de público. Também foi realizado o Seminário de Comércio Eletrônico onde o SEBRAE contribuiu com o tema "Estratégias empresariais: Alavancando os empreendimentos de e-commerce" com o palestrante Marcelo Peres. Para o segmento de cosméticos e perfumaria, além da participação de empresas no evento Hair Brasília, foram realizados serviços de capacitações e consultoria, além do infográfico de autodiagnóstico. O segmento de *Pet Shops* teve uma participação proporcionalmente menor entre os segmentos prioritários, ainda assim, empresários foram beneficiados com consultorias e orientações técnicas, além de infográficos adaptados ao segmento.

Em 2015 as empresas atendidas conseguiram alcançar a aplicabilidade de 84% das soluções e conhecimentos adquiridos pelo projeto, corroborando para uma satisfação de 92%. Este resultado foi alcançado em grande parte pelo esforço da unidade em se aproximar dos clientes e pela disponibilização de soluções cada vez mais condizentes com a sua realidade.

O Projeto **Comércio Varejista de Acessórios, Calçados e Vestuário** teve como objetivo para 2015 promover um atendimento de forma massificada, para isso, adotou a estratégia de disponibilizar uma série de informações que contribuíssem com a assertividade na tomada de decisão dos empresários e fomentou o desenvolvimento, a competitividade e a melhoria da qualidade visual das micro e pequenas empresas do segmento, gerando, dentre outros, as seguintes entregas:

- Lançamento dos Guias Práticos de Processo de Vendas e Visual de Loja aplicado para o comércio varejista de acessórios, calçados e vestuário e Infográfico Varejo da Moda (Fevereiro 2015);
- Workshop Visual Merchandising e Processos de Vendas - EnModa (Março 2015): Parceria realizada com a EnModa ó Escola de Negócios da Moda.
- Encontro de Negócios (Abril, 2015):
- Programa de Indução à Inovação, Mercado, Qualidade e Branding para os pequenos negócios da Moda (Maio, Junho, Agosto e Setembro 2015), parceria realizada com o Instituto Rio Moda para a promoção de quatro workshops com temáticas de Moda;
- Clínica Tecnológica de Inovação no Varejo ó PTG (Programa de Treinamento de Gerentes) ó *Friedman* na Moda (Outubro 2015), uma ação promovida em parceria com o Grupo *Friedman* que em três dias de treinamento capacitou os empresários em técnicas e ferramentas de como desenvolver a liderança nas empresas;
- Rodada de Negócios ó Varejo da Moda (Agosto, 2015), uma ação de mercado realizada durante Feira do Empreendedor 2015;
- Espaço de oportunidades de Negócios da Moda (Agosto, 2015), uma ação realizada durante a Feira do Empreendedor DF 2015 concebida em parceria com a UACIN ó Unidade de Atendimento Coletivo de Indústria e que teve por objetivo unir a cadeia produtiva da indústria e do comércio por meio de uma trilha visual dos dois segmentos;

Por sua vez o projeto **Comércio Varejista de Drogarias e Farmácias do DF**, também da tipologia setor-segmento, atendeu com as soluções do SEBRAE/DF 294 empresários e 112 potenciais empresários, abrangendo os segmentos de farmácias (homeopáticas e de manipulação) e drogarias da região metropolitana, Cruzeiro e

Brasília. As metas previstas foram superadas no exercício e há previsão de ajuste para os anos seguintes, tornando a execução mais desafiadora e potencializando seus resultados. Somente na geração de empregos, foram gerados 14% mais postos de trabalhos do que o previsto e suas vendas alcançaram um ticket médio de 10% maior que foi auferido na pesquisa T0.

O projeto **Comércio Varejista de Material de Construção** teve como objetivo adequar as micro e pequenas empresas do segmento de comercialização de Materiais de Construção do Distrito Federal às exigências de um mercado competitivo, moderno e inovador por meio de ações de capacitação e qualificação dos seus empreendedores e colaboradores em estratégias empresariais, planejamento financeiro, na revisão dos processos e procedimentos operacionais, nas técnicas de gestão de estoques, logística e transportes, e nas técnicas de marketing, comercialização e layout de loja. Em 2015, o projeto conseguiu realizar 3.372 horas de consultoria em 45 empresas e organizou 5 cursos, 3 oficinas e 3 palestras.

Embora o projeto esteja em seu primeiro ano de execução, já apresenta características de um projeto de sucesso. Com a realização do Programa de Gestão da Qualidade, uma das empresas participantes foi alvo de uma matéria do programa de televisão *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. As mensurações iniciais, realizadas durante o ano de 2015, indicam que as empresas possuem um desempenho médio de gestão de 41,10% segundo o diagnóstico do MEG, e auferem uma lucratividade média de 59% (sem descontar a inflação).

O projeto **Minimercado, Mercenarias e Hortifrutigranjeiros** teve como objetivo promover o desenvolvimento e o aumento da competitividade das micro e pequenas empresas do comércio varejista no segmento de minimercados, mercearias e hortifrutigranjeiros do Distrito Federal. Para tanto, foram realizadas ações de capacitação e qualificação em gestão empresarial e de estoque, visual de loja, gestão de recursos humanos, técnicas de marketing, controles financeiros e missões técnicas, as quais realizaram, dentre outras, as seguintes entregas:

- Infográfico Minimercado, Mercenaria e Hortifrutigranjeiros (MAIO, 2015): Material desenvolvido para arrecimação e sensibilização do público-alvo;
- Evento BRASVENDAS (JUNHO, 2015): Evento realizado em parceria com o Sindiatadista DF;
- Missão ABAD: Ação realizada em parceria com o Sindiatadista DF;

- Consultoria de Redução de desperdício para Minimercados, Mercarias e Hortifrutigranjeiros (OUTUBRO, 2015): Aplicação de diagnósticos com foco em redução de desperdício para seis empresas do segmento com vistas à melhoria da gestão e adoção de práticas sustentáveis;
- Cartilha Visual de loja aplicada a Minimercados, Mercarias e Hortifrutigranjeiros (OUTUBRO, NOVEMBRO e DEZEMBRO 2015).

Esses produtos e soluções fizeram parte da proposta do SEBRAE para o alcance dos resultados propostos no projeto. Como mensuração inicial (T0) foi identificado que o ticket médio das empresas girava em torno de R\$ 42,00 (em grande parte devido ao porte e segmento das empresas), mas o seu faturamento estava em torno de R\$ 3.218.400,00 ao ano.

O projeto **Expoart 6 Distrito Federal**, de tipologia setor-segmento, atendeu 212 pequenos negócios e 122 potenciais empresários ligados ao artesanato. Foram realizadas consultoria com foco na melhoria de produtos e no desenvolvimento de peças com diferenciação e originalidade, focando a promoção e valorização da iconografia do Distrito Federal. Com o término do projeto no final do ano de 2015, as ações realizadas proporcionaram o aumento no número de produtos que passaram por algum processo de inovação chegando a um total de 47 produtos. O público-alvo apresentou um índice de satisfação de 95%.

### **c) Carteira da Indústria**

A carteira de projetos da UACIN do DF teve uma composição mista envolvendo projetos coletivos, projeto territorial e projetos de encadeamento produtivo.

TABELA 33 ó Orçamento previsto e realizado ó UACIN

Projeto	PREVISTO 2015		
	PREVISTO TOTAL	EXECUÇÃO TOTAL	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento da Indústria	1.371.462,00	1.323.434,33	96%
Fortalecimento do Encadeamento Produtivo entre a Gerdau e o Sebrae	168.345,00	166.999,83	99%
Convênio SUDECO - Projeto de Capacitação e Desenv. Da Cadeia Produtiva dos Resíduos Sólidos 2015	241.038,00	189.739,01	79%
Indústria da Alimentação	491.663,00	472.951,97	96%
Indústria da Moda	360.510,00	343.685,89	95%
Indústria da Transformação	17.456,00	17.454,78	100%
EP Votorantim DF	105.050,00	44.584,84	42%
Encadeamento Produtivo Odebrecht Realizações Imobiliárias.	314.985,00	289.568,69	92%
Indústria Moveleira	283.791,00	263.710,07	93%
<b>TOTAL</b>	<b>3.354.300,00</b>	<b>3.112.129,41</b>	<b>93%</b>

**FONTE:** Unidade de Gestão Orçamentária (UGOC), em 28/01/2016.

**Nota:** Despesa atualizada com base no balancete fechado no dia 28/01/2016.

O primeiro projeto desta carteira é o **Desenvolvimento da Indústria**, que chega ao final em 2015. O Projeto atendeu os segmentos de mármore e granito, gráfica, construção civil, alimentação e petróleo e gás. Nesse contexto, os empresários puderam contar com 13 cursos, 16 palestras, 4 missões técnicas, 2 Rodadas de Negócios e mais de 6 mil horas de consultorias tecnológicas e gestão empresarial.

Esta atuação junto ao público alvo conseguiu proporcionar a satisfação de 82% dos clientes atendidos e atingiu um índice de 80% da aplicabilidade das soluções e conhecimentos adquiridos por meio do projeto na última mensuração realizada.

**Fortalecimento do Encadeamento Produtivo entre a Gerdau e o SEBRAE** é um projeto vinculado ao Programa Nacional Encadeamento Produtivo. Iniciado em 2013, o projeto busca aumentar a competitividade e sustentabilidade das empresas do segmento de serralheria em aço carbono atuais e/ou potenciais da cadeia de suprimentos da GERDAU, estabelecendo e fortalecendo o encadeamento produtivo. A

iniciativa conseguiu atender 43 empresários e 14 potenciais empresários até o final do exercício de 2015. Neste período as empresas atendidas aumentaram em 43% seu faturamento (valor nominal) e em mais de 18% os postos de trabalho. Todos os 40 serralheiros participantes do Projeto Serralheiros Gerdau foram acompanhados, nesse último ano, por consultorias para atendimento e mensuração de seus indicadores a fim de acompanhar o seu desenvolvimento.

**O Convênio SUDECO ó Projeto de Capacitação e Desenvolvimento da Cadeia Produtiva dos Resíduos Sólidos 2015** teve por objetivo promover o empreendedorismo por meio da gestão integrada dos resíduos sólidos urbanos, fortalecendo a comunicação e formação de redes dos Governos do Distrito Federal e do Estado de Goiás com os agentes da Cadeia Produtiva de Resíduos Sólidos (CPRS), com foco em ações que estimulem o associativismo, o cooperativismo, a competitividade e o adensamento da cadeia produtiva para o aproveitamento de oportunidades de mercado e desenvolvimento sustentável do segmento. No ano de 2015, o projeto atendeu 164 empresas e 523 potenciais empresários, por meio de oficinas, cursos e palestras. Como resultados do projeto, o índice de satisfação chegou a 95% e o de aplicabilidade 86%.

**O Projeto Indústria da Alimentação** promoveu o desenvolvimento das empresas de panificação e confeitarias, atendendo aos pequenos negócios do ramo por meio da melhoria da gestão e da otimização dos processos produtivos, visando ao aumento da competitividade empresarial. Ressalta-se que no ano de 2015 foi realizado atendimento a mais de 30 empresas nas indústrias de alimentação do DF. No encerramento do projeto foi mensurado que as empresas produziram 1.131.840 unidades, alcançaram ticket médio de R\$ 21.760,00 e atingiram um faturamento bruto médio de R\$ 4.654.286 , indicando que dentre as empresas que compunham o público-alvo, houve casos em que algumas cresceram ao ponto de avançar para uma nova classificação de porte.

Com o encerramento do Programa Sebrae 2014, os pequenos negócios nos segmentos de moda, madeira e móveis e construção civil tiveram seus atendimentos continuados por meio de projetos específicos.

O projeto **Indústria da Moda** iniciado em 2015, atendeu empresas de moda feminina, masculina, acessórios, calçados, bolsas, malharia, moda praia e fitness. Foram realizadas mais de 2.700 horas de consultoria em 125 empresas. Além disso, foram realizadas 06 oficinas, 01 curso, 01 seminário, 01 missão e promoveu-se a

participação de 30 empresários em dois eventos de Moda: Minas Trend e Capital Fashion Week.

Importante destacar a participação do Programa Inova Moda, parceria entre SEBRAE e SENAI, que objetiva capacitar e apoiar empresas do setor em criatividade, modelagem, desenvolvimento de coleção e fichas técnicas. Nesse contexto, em 2015, foram realizados 2 ciclos do programa que contaram com a participação de cerca de 150 empresários, colaboradores de empresas e estudantes. As mensurações iniciais (T0) apontaram que as empresas produzem 3.387 unidades em média e 55% possuem ações de sustentabilidade. O público-alvo desse projeto seguirá em atendimento pelo SEBRAE/DF e as mensurações devem continuar em 2016, por meio do projeto Indústria Brasília.

O projeto **Indústria Moveleira** tem como objetivo aumentar a competitividade das empresas do DF por meio do aprimoramento da gestão administrativa e industrial, do acesso à inovação e da promoção comercial. Foram atendidos 40 pequenos negócios da pequena indústria moveleira com cerca de 1.826 horas de consultoria nas seguintes áreas: mapeamento de processos, identidade visual, controles financeiros, gestão do processo produtivo, formação de preço, plano de marketing, desenvolvimento do site e chão de fábrica (processo produtivo). Foram realizadas 03 oficinas com diversos temas, nas quais cerca de 30 empresários e seus colaboradores estiveram presentes. Neste primeiro ano, foi identificado que as empresas do projeto alcançam uma lucratividade média de 27,47%, uma produção média de 1100 peças e atendem cerca de 260 clientes por ano.

O segmento da Construção Civil foi contemplado por meio do **Encadeamento Produtivo da Odebrecht Realizações Imobiliárias**, que consiste em aprimorar as pequenas construtoras fornecedoras, que atuam nos canteiros da construção civil da Odebrecht Realizações Imobiliárias (à montante).

O projeto teve início no mês março de 2015. A partir de então, foi realizada a captação das empresas, contratação de 03 consultores para aplicação do questionário de maturidade da gestão (o mesmo utilizado no Prêmio MPE), constando 25 empresas participantes do projeto em dezembro de 2015. Dentre as mensurações realizadas, identificou-se que apenas 25% das empresas tem planejamento estratégico do negócio para o futuro e 33% dispõem de líderes ou chefes de produção com experiência em liderança e motivação em seus quadros funcionais.



O **Projeto Encadeamento Produtivo Votorantim** foi lançado em 30/09/2015, contando com aproximadamente 30 participantes. Até o encerramento do exercício, 20 pequenos negócios indicados pela âncora e pelo SEBRAE/DF aderiram ao projeto e já receberam cerca de 600 horas de consultoria empresarial. Nesse contexto a execução orçamentária de 42% foi compatível com o tempo de 70 dias (outubro a dezembro). O projeto continuará em execução no ano de 2016 com as 20 empresas já aderentes e prospecção de outras 10 empresas.

Por fim, o projeto **Indústria da Transformação** também foi uma das iniciativas que surgiram como resultado do antigo Programa SEBRAE 2014. Das ações propostas originalmente para projeto, somente os esforços de desenvolvimento de empresas para o prêmio MPE foram realizadas. Isto ocorreu devido ao baixo nível de aderência e envolvimento dos empresários em participar do projeto, por isso, a iniciativa foi descontinuada em 2015. Ainda assim, a satisfação dos empresários com a ação realizada chegou a 87% e a aplicabilidade a 86%.

#### **d) Carteira de Serviços**

A Unidade de Atendimento Coletivo de Serviços executou seis projetos em 2015. A tabela abaixo apresenta o montante gasto por projeto e seus respectivos percentuais de execução.

**TABELA 34 6 Orçamento previsto e realizado ó UACS**

<b>Projeto</b>	<b>PREVISTO 2015</b>		
	<b>PREVISTO TOTAL</b>	<b>EXECUÇÃO TOTAL</b>	<b>% EXECUÇÃO</b>
Desenvolvimento dos Serviços	<b>1.433.169,00</b>	<b>1.262.237,75</b>	<b>88%</b>
Economia Criativa	<b>784.285,00</b>	<b>753.933,53</b>	<b>96%</b>
Serviços de Beleza e Bem Estar	<b>620.841,00</b>	<b>613.784,78</b>	<b>99%</b>
Serviços de Turismo DF	<b>609.217,00</b>	<b>506.032,10</b>	<b>83%</b>
Brasil Central Turismo	<b>393.659,00</b>	<b>7.258,24</b>	<b>2%</b>
Alimentação Fora do Lar	<b>1.163.540,00</b>	<b>1.125.715,12</b>	<b>97%</b>
Serviço de Tecnologia da Informação e Comunicação	<b>476.736,00</b>	<b>471.475,71</b>	<b>99%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5.481.447,00</b>	<b>4.740.437,23</b>	<b>86%</b>

**FONTE:** Unidade de Gestão Orçamentária (UGOC), em 28/01/2016.

**Nota:** Despesa atualizada com base no balancete fechado no dia 28/01/2016.

O projeto **Desenvolvimento dos Serviços** atendeu 1.036 empresas e 1.616 potenciais empresários por meio da realização de 4.876 horas de consultoria, 15 cursos, 2 missões, 20 Oficinas, 69 palestras e um seminário. No ano de 2015, os principais segmentos atendidos foram: Serviços Veterinários, Serviços Automotivos, Serviços de Reparos em Motos, Serviços de Reparos em Bicicletas, Escolas de Idiomas e Escolas Particulares, além de contadores e advogados, dadas as movimentações dos órgãos de classe.

Para o ano de 2015, o projeto **Economia Criativa** deu continuidade às ações relativas aos segmentos de música, jogos e Startups. Ações para este público foram concentradas nas 20 oficinas, 12 palestras e um seminário, bem como nas 2.553 horas de consultoria realizadas pelo projeto. Em média, as empresas conseguiram em 2015 um aumento de 52,16% de sua lucratividade em valores nominais; para o ano de 2016, as empresas esperam um aumento de 62,23%.

Foram realizadas 515 horas de consultoria gerencial para atender a 217 MEIs; 1.555 horas de consultoria em inovação para 104 empresas; uma missão nacional e uma internacional; 14 palestras para 696 participantes; e 8 cursos para 133 participantes.

O projeto **Serviços de Beleza e Bem Estar** fortaleceu as empresas do segmento em 2015 por meio das seguintes ações: Capacitação técnica e gerencial (15 Cursos Presenciais); Consultorias de Gestão e SEBRAETEC (que somaram 2.622 horas de consultoria); Missão Nacional e Rodada de Negócios. Este esforço foi refletido na superação da meta final estabelecida no Resultado Intermediário já na primeira mensuração (T1) após o diagnóstico inicial (T0), apresentando um índice de aumento no número de clientes atendidos de 31,8%.

Os setores de serviços de Gastronomia, Agências de Receptivo, Taxistas, Startups e Tecnologia da Informação foram contemplados por projetos específicos após o encerramento do antigo projeto Serviços - SEBRAE 2014, tal como ocorreu na unidade de indústria.

O turismo foi o segmento que compôs o principal legado proposto pelo Programa SEBRAE 2014. Para o atendimento ao receptivo e estrutura turística do DF, em 2015 o SEBRAE/DF lançou o projeto Serviços de Turismo DF, com destaque para a temática do turismo criativo. O Projeto, junto à Setur, realizou o I Encontro de Turismo Criativo de Brasília, que reuniu 500 pessoas no espaço Funarte. Os empresários também

puderam participar de duas missões empresariais nacionais: para a *WTM Latin America*, em São Paulo (SP) e para a 11º RuralTur, em Natal (RN). O Projeto Brasil Central Turismo, por sua vez, iniciou a pesquisa de mapeamento dos produtos turísticos do Brasil Central comercializados atualmente por operadoras turísticas nacionais e internacionais. O resultado desta pesquisa contribuirá diretamente para o delineamento das estratégias das ações que compõem o Projeto e sua continuidade em 2016.

Outra iniciativa para a atividade de turismo foi o **Projeto Brasil Central Turismo**, cujo objetivo era diagnosticar o posicionamento turístico conjunto do Distrito Federal e dos estados do Centro-Oeste, identificando as principais linhas estratégicas para o desenvolvimento do turismo da região. O projeto direciona ações estratégicas para as Zonas de Ação Prioritárias (ZAPs) ó Bonito, Distrito Federal-Brasília, Chapada dos Guimarães, Chapada dos Veadeiros, Pantanal e Pirenópolis ó que servem como exemplo para mais ações de melhoria similares a outros espaços do Brasil Central.

O Projeto òDesenvolvimento Integrado do Turismo do Brasil Central-DF/GO/MT/MSö, aprovado em 09/06/2015, recebeu apenas em julho a primeira parcela referente à participação do SEBRAE Nacional no Projeto. Considerando a necessidade de seguir a lógica construída para execução do projeto, que prevê uma sequência de ações composta por Estruturação; Gestão e Monitoramento; Inteligência Comercial; Ferramentas de Inserção Digital e Interatividade; Casa Itinerante Brasil Central; Brasil Central Week, e Brasil Central Trip, o comitê gestor, composto pelos gestores do projeto em cada um dos quatro estados, perceberam que seria necessária uma reestruturação do cronograma físico e financeiro, onde metas e recursos previstos para 2015 serão executadas somente a partir de 2016.

Outro projeto que demonstrou êxito significativo como legado do programa SEBRAE 2014, foi o Alimentação Fora do Lar que atendeu os segmentos de gastronomia do DF. Foram realizadas diversas ações que envolveram, em especial, os restaurantes e FoodTrucks, de maneira que 5.223 horas de consultoria foram realizadas, além de 7 Cursos, 22 Oficinas e 6 palestras. Possibilitando o atendimento a 895 empresas e 385 potenciais empresários, com índices de satisfação na ordem de 94,20 %.

Por fim, o **Projeto Serviço de Tecnologia da Informação e Comunicação** realizou importantes capacitações para o setor, com destaque para o workshop òO Mercado Asiático de Tecnologia - Tendências e Oportunidades para empresas Brasileiras de TIö, com o palestrante Hélio Ciffoni e a palestra òNovas Tendências no Setor de TICö, com o consultor americano Apurva Chandra. O Projeto

também viabilizou a participação de 9 empresários na missão internacional para a *Midsize Enterprise Summit* (Orlando/EUA), conferência que congrega mais de 220 CEOs e formadores de opinião do segmento de TI.

Destaca-se também o desempenho das empresas atendidas pelo projeto no que tange ao grau de inovação obtido de 3,8 em uma escala de 5. Na dimensão agregação de valor, as empresas obtiveram média 4,5 na mesma escala.

#### **e) Carteira de Projetos de Abordagem Territorial**

Os projetos territoriais possuem uma abordagem de atendimento individual. Eles estão alocados na carteira de projetos de quatro Unidades: UACC, UPPDT, UAI e UAIT. São eles:

**TABELA 35** Ó Orçamento previsto e realizado ó Territorial

<b>Projeto</b>	<b>PREVISTO 2015</b>		
	<b>PREVISTO TOTAL</b>	<b>EXECUÇÃO TOTAL</b>	<b>% EXECUÇÃO</b>
Atendimento ao Microempreendedor Individual	<b>2.021.356,00</b>	<b>1.958.584,96</b>	<b>97%</b>
Atendimento as Microempresas	<b>1.231.693,00</b>	<b>1.144.835,36</b>	<b>93%</b>
Atendimento as Pequenas Empresas	<b>2.244.373,00</b>	<b>2.170.857,23</b>	<b>97%</b>
Feira do Empreendedor	<b>2.131.223,00</b>	<b>2.109.840,52</b>	<b>99%</b>
Projeto de Atendimento Negócio a Negócio	<b>5.308.555,00</b>	<b>5.288.779,86</b>	<b>100%</b>
Educação Empreendedora	<b>742.691,00</b>	<b>574.058,66</b>	<b>77%</b>
Compras Governamentais para regiões Administrativas do DF	<b>690.979,00</b>	<b>667.881,16</b>	<b>97%</b>
DET - Atendimento	<b>785.945,00</b>	<b>641.770,66</b>	<b>82%</b>
Agentes Locais de Inovação/DF 4	<b>2.057.934,00</b>	<b>1.467.154,55</b>	<b>71%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17.214.749,00</b>	<b>16.023.762,96</b>	<b>107%</b>

**FONTE:** Unidade de Gestão Orçamentária (UGOC), em 28/01/2016.

**Nota:** Despesa atualizada com base no balancete fechado no dia 28/01/2016 (CSO+CSN).

O projeto de Atendimento ao MEI atendeu os empresários e potenciais empresários principalmente por meio de ações como a Semana do MEI, o SEBRAE Mais Perto de Você e a Feira do Empreendedor, aproximando cada vez mais as soluções do SEBRAE de seus clientes.

A VII Semana do Microempreendedor Individual realizada em Brasília de 13 a 18 de abril, disponibilizou 22 pontos de atendimento incluindo a Tenda principal em Ceilandia. Por meio desta iniciativa, foram realizadas 11.195 orientações; 4.108 pessoas capacitadas. Por meio dessa e de outras ações, o projeto de atendimento ao MEI conseguiu, em 2015, atender a 19.314 pessoas e capacitar 9.325, gerando um índice de satisfação de 90% dos atendidos pelo projeto e aplicabilidade de 82%.

O projeto de **Atendimento às Microempresas** tem como objetivo identificar as necessidades das microempresas do Distrito Federal a partir da demanda individual espontânea, e promover o desenvolvimento dos empreendimentos através de soluções do SEBRAE. Em 2015, o projeto atendeu a 1.462 empresas, capacitou 1.243 empresários e realizou 7.639 horas de consultoria. As ações do projeto produziram um índice de satisfação na ordem de 93% e de aplicabilidade em 78%.

Também fazem parte das ações deste projeto os prêmios de reconhecimento do SEBRAE a pequenos negócios. Entre essas premiações, destaca-se a etapa distrital do *Prêmio MPE Brasil* em parceria com o Movimento Brasil Competitivo (MBC), Instituto Gerdau e Fundação Nacional da Qualidade (FNQ ó apoio técnico). O prêmio consiste no reconhecimento da excelência e boas práticas em gestão adotadas por pequenos negócios do Distrito Federal, que competem em uma etapa nacional com as finalistas de outros estados do circuito.

Em 2015, 3.790 empresários inscreveram-se na etapa distrital da premiação. Deste total, 3.734 chegaram ao final do Relatório de Avaliação Assistida. Mais de 100 empresas foram finalistas e alcançaram a média de pontuação entre 70% a 95% de aproveitamento, o que significa que estão no rumo certo para se consolidarem no mercado.

O *Prêmio Mulher de Negócios*, por sua vez, é uma iniciativa do SEBRAE em parceria com a Secretaria de Políticas para as Mulheres, Federação das Associações de Mulheres de Negócios e profissionais do Brasil BPW, contando com o apoio técnico da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O prêmio consiste no reconhecimento à mulher empreendedora que desenvolve gestão com excelência e que possui uma história de superação. A premiação é amplamente reconhecida em diversos segmentos da sociedade, por se tratar de pauta relevante e atual, que defende a autonomia e empoderamento da mulher brasileira. Em 2015, 501 candidatas se inscreveram na etapa distrital e 412 concluíram as inscrições no sistema. As finalistas alcançaram a média de pontuação entre 60% a 87%.

O **Projeto Atendimento as Pequenas Empresas** teve como finalidade contribuir com ações para a sustentabilidade e a competitividade dos pequenos negócios no DF, disponibilizando ações que fomentam as melhores práticas em gestão e planejamento. Através de consultorias, capacitações, Missão Técnica e orientação empresarial, o projeto buscou identificar as necessidades do empresariado, atendendo-as por meio de soluções do SEBRAE, atingindo um índice geral de satisfação na ordem de 86%.

Dentre as ações do projeto, destacou-se a realização do II Encontro de Franquias, que superou os resultados da primeira edição realizada em 2014. A programação de 2015 contemplou 42 eventos, nos quais 4074 pessoas foram capacitadas.

Uma ação articulada entre os projetos territoriais possibilitou a realização da 9ª Edição da **Feira do Empreendedor**, no período de 26 a 30 de agosto de 2015, no Taguaparque, com o objetivo de fomentar a competitividade e sustentabilidade de negócios existentes e fomentando a abertura de novos negócios.

A programação contemplou 160 eventos que capacitaram 7.717 pessoas. O evento também promoveu 04 rodadas de negócios, das quais 125 empresas participaram como ofertantes de produtos e serviços a grandes compradores, com intuito de proporcionar oportunidades de negócios e parcerias por meio da aproximação do mercado entre fornecedor e comprador. A avaliação geral da feira alcançou mais de 90% de índice de satisfação dos visitantes e 80% dos expositores.

O **Projeto Negócio a Negócio** foi o que mais atendeu empresas no ano de 2015. Devido à sua forma de atuação articulada entre 117 agentes de orientação empresarial, à estratégia de atuação massificada do SEBRAE Mais Perto de Você, aos mutirões em parceria com GDF e às caravanas para os grandes eventos do SEBRAE, foram 22.900 empresas nesse projeto, sendo 1.056 com soluções específicas de inovação. 90% das empresas atendidas pelo projeto atestaram a aplicabilidade dos conhecimentos propostos pelos agentes de orientação empresarial, o mesmo índice repetiu-se na avaliação de satisfação.

O **Projeto Desenvolvimento Territorial - DET** é uma parceria entre o SEBRAE/DF e o Governo do Distrito Federal, por meio da Coordenadoria das Cidades e Administrações Regionais, para atuação em áreas de baixo IDH. No ano de 2015, o projeto realizou 3.200 horas de consultorias, 19 cursos, 39 palestras e 10 oficinas, favorecendo a cerca de 1.500 microempresas e microempreendedores individuais, além

de 3.000 potenciais empresários e potenciais empreendedores, superando em 97,6 % o número previsto de empresas atendidas. Esse resultado justifica-se pela demanda estimulada pelos diagnósticos dos 117 agentes que atuaram intensamente nas regiões de baixo IDH, estimulando uma maior demanda por capacitações nessas localidades. Outro fator que contribui para este aumento foi à implantação das Salas do Empreendedor em oito Regiões Administrativas. O programa identificou 46 pontos que precisavam de uma maior atenção em 17 regiões administrativas.

Outro importante projeto foi o **Compras Governamentais para Regiões Administrativas do DF**. O mercado de Compras Governamentais representa uma grande oportunidade para os pequenos negócios do Distrito Federal e do país, devendo ser visto como instrumento de política pública indutora do desenvolvimento nacional sustentável. Os expressivos volumes de contratações da Administração Pública nos diversos níveis da Federação reforçam a necessidade da implementação de políticas públicas que garantam o acesso dos pequenos negócios a este mercado. O volume gasto na aquisição de bens e serviços pelo Governo Federal até dezembro de 2013 foi de R\$ 68,4 bilhões e destes R\$ 20,5 bilhões representam as contratações com micro e pequenas empresas, vale ressaltar que o Distrito Federal tem a maior representatividade das compras.

O destaque desse projeto foi sua participação no circuito de eventos para promoção das compras, bem como de capacitação e desenvolvimento dos empresários, compradores públicos e administrações regionais para a realização de negócios. Foram atendidas 268 empresas e 329 potenciais empresários através de 26 oficinas, 8 cursos, 16 palestras e 1000 horas de consultoria, além do Seminário Fomenta.

#### **3.1.2.1.2 Programas Nacionais**

Os Programas são um conjunto de projetos relacionados entre si, de forma a potencializar o alcance de resultados que não seriam obtidos caso fossem executados de forma isolada. Podem ser estaduais, quando forem compostos por projetos de um único SEBRAE/UF, regionais, quando envolvem projetos de um grupo de SEBRAE/UF, ou nacionais, quando envolvem projetos nos SEBRAE/UF, sob a coordenação do SEBRAE/NA. O SEBRAE/DF trabalha somente com essa última tipologia, Programas Nacionais.

Apresenta-se abaixo a previsão e execução física e orçamentária dos programas nacionais executados pelo SEBRAE/DF.

**TABELA 36 ó Execução física e orçamentária dos programas nacionais**

Programa	Sebrae Nacional			Sebrae/UF								
				Execução CSN			Execução Contrapartida			Nº de Clientes		
	CSN Prevista	CSN Transferida	%	Previsto	Executado	%	Previsto	Executado	%	Previsto	Executado	%
PG - Agentes Locais de Inovação	2.057.934	2.057.934	100,0%	2.057.934	1.467.155	71,3%	0	0	0,0%	2.616	3.257	124,5%
PG - Educação Empreendedora	697.691	697.691	100,0%	589.401	431.576	73,2%	19.000	12.486	65,7%	8.875	1.080	12,2%
PG - Encadeamento Produtivo	88.167	88.167	100,0%	88.167	44.585	50,6%	0	0	0,0%	-	23	0,0%
PG - Negócio a Negócio	5.308.555	5.308.555	100,0%	5.308.555	5.288.780	99,6%	0	0	0,0%	20.360	23.437	115,1%
PG - Sebrae Mais	893.085	893.085	100,0%	893.085	856.892	95,9%	0	0	0,0%	1.009	722	71,6%
PG - Sebraetec	7.456.135	7.456.135	100,0%	7.340.635	6.947.758	94,6%	0	0	0,0%	2.000	3.064	153,2%
<b>Total</b>	<b>16.501.567</b>	<b>16.501.567</b>	<b>100,0%</b>	<b>16.277.777</b>	<b>15.036.746</b>	<b>92,4%</b>	<b>19.000</b>	<b>12.486</b>	<b>65,7%</b>	<b>34.860</b>	<b>31.583</b>	<b>90,6%</b>

**FONTE:** Relatório do SME de 28/01/2016. **Consolidação:** Unidade de Gestão Estratégica (UGE).

\* Nesta tabela são considerados apenas valores de CSN

O **Programa ALI** em seu quarto ciclo, iniciado em 2015, teve sua execução comprometida devido a complicações na fase de processo seletivo dos agentes. A expectativa era que 120 agentes entrassem em campo, contudo, apenas 60 foram aprovados no processo no início do ano. A segunda turma com os outros 60 agentes previstos só foi concluída no mês de outubro, em decorrência disto o programa teve dificuldades em atender o total de empresas previstas no DF para o ano de 2015 e as despesas previstas com consultores seniores foi proporcional ao número de agentes em campo em cada período.

Por volta do mês de agosto, a meta inicial do programa (4.800 empresas) precisou ser repactuada em função das questões relacionadas ao processo seletivo. Considerando-se que naquele momento o tempo hábil de execução do projeto diminuiria pela metade e ainda havia necessidade de disponibilizar treinamento à equipe de agentes, o cenário traçado foi mais conservador, a meta foi repactuada para 2.616 empresas. Todavia, a equipe selecionada, felizmente, apresentou um desempenho superior ao esperado, fazendo com que o número de atendimentos fosse além da expectativa, atingindo 124,5% de execução.

Apesar das dificuldades enfrentadas, é importante ressaltar que entre os participantes do programa, o resultado obtido foi comprovado por meio da satisfação de



90% dos atendidos e o nível de aplicabilidade das soluções e conhecimentos chegou a 82%.

A atuação territorial vem se mostrando cada vez mais importante para o alcance das metas e objetivos do SEBRAE/DF. Devido à estratégia de atuação coordenada por regiões e públicos-alvo específicos dos programas ALI, Negócio a Negócio, DET e demais projetos com esta abordagem, foi possível atender respectivamente 55.196 empresas (64%) a mais do que em 2014 (33.629 empresas).

**O Programa Nacional de Educação Empreendedora** é uma iniciativa que visa estimular o empreendedorismo para estudantes de ensino fundamental, médio, técnico e superior através de parcerias com as instituições de educação. O programa teve início no SEBRAE/DF como iniciativa piloto em junho de 2014, quando foi liberada uma parcela do recurso no valor de R\$ 245.712,00. Nesse período, foram atendidos 1.302 potenciais empreendedores. Considerando que metade do ano letivo já havia transcorrido, o segundo semestre foi dedicado a ações de articulação, sensibilização das instituições de ensino ao programa, capacitação dos professores e alinhamento às estratégias de atuação no estado.

Tratando-se de uma iniciativa piloto, idealizou-se o atendimento a 14.750 potenciais empresários, mas a partir do aprendizado e gestão do programa no estado percebeu-se que o maior público seria constituído de potenciais empreendedores em todos os níveis de escolaridade. Dessa forma, a fim de ampliar a sua parceria com as instituições de ensino, o SEBRAE/DF promoveu um número maior de palestras e oficinas de sensibilização, chegando a superar a previsão de palestras em 671% (de 7 para 47) e de oficinas em 166,7% (de 3 para 5). Mesmo com todo o esforço, o programa não alcançou a execução orçamentária prevista, cumprindo execução de 77,4%, abaixo do limite mínimo de 85%. Também deve ser mencionado que, uma vez que o orçamento só foi disponibilizado pelo SEBRAE Nacional no segundo semestre, a Semana Global de Empreendedorismo não conseguiu atingir os resultados previstos, pois teve início em um período que os alunos estavam entrando de recesso escolar.

Em 2015, 201 professores e 3.667 estudantes foram atendidos no Distrito Federal. Destaca-se ainda que devido a dificuldades encontradas no processo de celebração de convênios com as instituições de ensino do DF, a execução financeira da contrapartida ficou em 65,7% do esperado e o número de potenciais empreendedores previstos atingiu 12,2% da meta para 2015 (1.080 pessoas atendidas).

O **Programa SEBRAE Mais** tem foco no atendimento às necessidades das Empresas de Pequeno Porte ó EPPs, buscando implantar modelos avançados de gestão empresarial e estratégias para estimular a inovação nas empresas, ampliando sua rede de contatos, analisando os aspectos fundamentais da gestão financeira e melhorando o processo de tomada de decisões gerenciais. Em 2015 o SEBRAE/DF contou com 65 eventos do SEBRAE Mais, o que proporcionou atendimento a 722 empresas. Todavia, o total de atendimentos ficou 29,4% abaixo do previsto para o ano. É importante ressaltar que a execução aquém do previsto deve-se, principalmente:

- O SEBRAE Mais, em 2015, lançou 04 novas soluções para compor seu portfólio, que totalizou 11 soluções. A definição das metas de 2015 considerou a entrada das novas soluções no mercado do DF, contudo, não houve uma aceitação proporcional por parte do público para essas soluções, que deixaram parte das metas descobertas;
- As soluções do SEBRAE Mais tem uma característica de atendimento a empresas em estágio avançado de maturidade e trata de conteúdos de maior profundidade, dessa forma, as soluções têm para o SEBRAE um maior custo e, conseqüentemente, maior preço ao consumidor final. As oficinas têm preço médio de R\$ 300,00 e os cursos de R\$ 750,00. O cenário econômico sinalizado em 2015, sobretudo sua intensificação no segundo semestre, diminuiu a demanda pelas soluções do programa.
- Situação similar à do DF foi vivenciada por outros estados. Além do DF, outros 10 estados tiveram execução física abaixo de 85% e 14 estados, incluindo o DF, deixaram de atingir a meta.

O **Programa Nacional de Encadeamento Produtivo** visa adensar a atuação do SEBRAE nas diversas carteiras setoriais da indústria, comércio, serviços e agronegócios, dotando os gestores de projetos de uma estratégia de inserção e participação competitiva e sustentável dos pequenos negócios nas cadeias de valor de grandes e médias corporações, atuando com vista ao desenvolvimento das competências desses pequenos negócios nessas cadeias. De um lado, busca-se identificar a demanda tecnológica e de gestão das grandes empresas e, de outro, a oferta dos pequenos negócios junto às grandes empresas.

Embora houvesse previsão de outros projetos na modalidade de encadeamento produtivo, somente o Encadeamento Produtivo Votorantim se firmou no ano de 2015. Este projeto atuou junto às pequenas empresas da cadeia de valor do Grupo Votorantim. 50,6% do recurso disponibilizado foram efetivamente utilizados, uma vez que o projeto teve início apenas no final do ano.

Deve-se ressaltar que em 2015 não havia previsão de atendimento a empresas, contudo, houve necessidade de realizar ajustes no plano de trabalho, assim, foi antecipada a seleção e realização dos diagnósticos das empresas, ficando as demais ações previstas para 2016.

O **Programa Negócio a Negócio**, já discorrido no item 3.1.2.1.1 ó Projetos de Atendimento, objetiva aumentar a competitividade e sustentabilidade das empresas atendidas por meio da aplicação das recomendações do diagnóstico fornecidas durante o atendimento presencial, continuado, customizado e gratuito, conforme metodologia própria. Como já destacado, o Programa teve uma contribuição importante em relação aos atendimentos do SEBRAE/DF. Em 2015 foi prevista a execução de recursos na ordem de R\$ 5.308.555 e atendimento a 20.360 empresas. O SEBRAE/DF executou 99,6 % do recurso e atendeu a 23.437 empresas, 15,1% a mais que o previsto.

O **Programa SEBRAETec** contribuiu com diversas ações coletivas, como clínicas tecnológicas e oficinas de inovação, principalmente como resultado dos grandes eventos realizados no exercício. Além disso, a integração com o Programa ALI contribuiu sobremaneira para a expressiva superação em 53,2% da meta prevista para o programa SEBRAEtec. Também fez a diferença o investimento no SEBRAE na atuação por meio de pílulas de inovação, consultorias de curta duração com potencial de intervenção imediata, garantindo resultados rápidos com menos investimento de recurso e possibilitando ampliação da base de empresas beneficiadas.

### **3.1.2.1.3 Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços**

Os projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços são aqueles relacionados ao desenvolvimento, aprimoramento e/ou disseminação de produtos, serviços e metodologias, orientados ao atendimento das necessidades do cliente SEBRAE.

No quadro a seguir é apresentada a relação de todos os projetos dessa natureza desenvolvidos pelo SEBRAE/DF, no exercício de 2015, e o comparativo entre

os valores previsto e realizado, em cada projeto, com o percentual de execução orçamentária.

**TABELA 37** ó Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços e valores: Previsto X Realizado

Projeto	PREVISTO 2015		
	PREVISTO TOTAL	EXECUÇÃO TOTAL	% EXECUÇÃO
Prospecção e Adequação de Soluções de Inovação e Tecnologia	883.884,00	793.767,34	90%
DF - Inclusão Financeira de Pequenos Negócios	62.992,00	60.213,00	96%
DF - Sebrae Negócios	168.000,00	166.555,73	99%
Customização e Atualização de soluções Educacionais	180.000,00	173.263,15	96%
Gestão Empresarial e Empreendedorismo	482.600,00	443.153,58	92%
<b>TOTAL</b>	<b>1.777.476,00</b>	<b>1.636.952,80</b>	<b>92%</b>

**FONTE:** Unidade de Gestão Orçamentária (UGOC), em 29/01/2016.

**Nota:** Despesa atualizada com base no balancete fechado no dia 17/01/2016.

O projeto **Prospecção e Adequação de Soluções de Inovação e Tecnologia** é gerido pela UAIT. Em 2015, faziam parte da composição deste projeto recursos de CSN específicos para subsidiar o Programa CERNE, de iniciativa do SEBRAE Nacional, e para possibilitar a gestão do Programa SEBRAEtec e a execução da Semana Nacional de Ciência e Tecnologia. Além disso, a unidade aplicou recursos no desenvolvimento, padronização e adequação de soluções como:

- É Guia de Inovação no DF ó Uma trilha para criar e inovar nos negócios ó Nova solução
- É Metodologia para entrega de relatórios dos consultores seniores do programa ALI ó Nova metodologia;
- É Padronização de 05 soluções, disponibilizadas na LUPA: Eficiência Energética, Implantação de Código de Barras, Redução de Desperdícios, Plano de Negócios e Planejamento Estratégico;
- É Desenvolvimento de 4 novas Pílulas de Inovação: Redução do Consumo de Energia, MarketUp, Visual de Loja, e Tributação;

É Elaboração de metodologia de indicadores para análise do impacto das consultorias de intervenção;

Na Feira do Empreendedor, foi disponibilizado aos clientes o Espaço de Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade. Por meio da metodologia CANVAS, os visitantes da Feira puderam elaborar, de maneira simples e efetiva, um plano de negócios para a abertura de um empreendimento ou disponibilização de um novo produto ou serviço, e foram atendidos mais de 90 atendimentos a pessoa jurídica com esta solução. Além disso, em todo o espaço, foram realizados mais de 550 atendimentos personalizados, para explanação sobre consultorias de inovação e tecnologia e apresentação das soluções de sustentabilidade. Também na Feira do Empreendedor, foi realizado o Primeiro Ciclo de Debates Sobre a Água, um evento de referência que teve como escopo induzir a qualificação e a disseminação da prática empresarial pautada nos princípios da sustentabilidade a partir do tema água. Entre parceiros e empresários, participaram do debate mais de 50 pessoas ó atraindo a atenção de outros estados para a inserção deste modelo de atividade na Feira do Empreendedor no Ciclo da Feira de 2016.

O projeto **DF ó Inclusão Financeira dos Pequenos Negócios**, executado pela UAM, atuou na promoção de acesso a mercados por meio de soluções como a Central de Negócios; Central de Oportunidades, Comércio Brasil, Encontro de Negócios, Soluções de Franquias; Missões Empresariais; Negócios Internacionais; Rodadas de Negócios e Serviços Financeiros. Merecem destaque as capacitações de gestores e representantes de instituições Financeiras do DF para as adequação das políticas de crédito, além da realização de 6 Seminários de Crédito, onde pequenas empresas e diversas instituições financeiras eram reunidas no mesmo local para facilitar o acesso e a disseminação de conhecimento de crédito.

O projeto **DF- SEBRAE Negócios** trabalhou para realização de estudos e pesquisas voltados para os segmentos de mini mercados e vestuário, atuou na produção do termo de referência do segmento TI e na atualização do portfólio de soluções do Sebrae. O projeto contribuiu, ainda, com a realização dos grandes eventos promovidos pelo SEBRAE neste ano. Também merece destaque a participação no projeto do Guia Comercial Eletrônico, em especial no que diz respeito à promoção, ao acesso, à divulgação e ao uso do Guia.

No que diz respeito a soluções educacionais, o projeto **Customização e Adequação de Soluções Educacionais** realizou 12 repasses a 79 instrutores. Para

atender às demandas específicas de setores, segmentos e do próprio SEBRAE/DF, foram realizadas 03 novas soluções com destaque para o manual de repasses.

Com atuação complementar ao projeto de customização e adequações de soluções educacionais, o Projeto **Gestão Empresarial e Empreendedorismo** teve como objetivo em 2015, disponibilizar soluções educacionais customizadas, presenciais e a distância, para as unidades de atendimento do SEBRAE-DF. Contudo o maior esforço foi realização de repasses, capacitação e disseminação das soluções educacionais do Sebrae, tanto para os instrutores credenciados, quanto para os técnicos da instituição. Vale destacar que para este ano, os prêmios promovidos pelo SEBRAE/DF tiveram a sua gestão vinculada e este projeto.

#### 3.1.2.1.4 Projetos de Articulação Institucional

Os projetos de Articulação Institucional são aqueles relacionados e executados junto a parceiros institucionais, visando potencializar a atuação do SEBRAE e/ou melhorar o ambiente de negócios para a MPE.

No quadro a seguir é apresentada a relação de todos os projetos de articulação institucional desenvolvidos pelo SEBRAE/DF, no exercício de 2014, e o comparativo entre os valores previsto e realizado, em cada projeto, com o percentual de execução orçamentária.

**TABELA 38** 6 Relação de Projetos de Articulação Institucional e valores: Previsto X Realizado

Projeto	PREVISTO 2015		
	PREVISTO TOTAL	EXECUÇÃO TOTAL	% EXECUÇÃO
DET - Articulação Institucional	209.729,00	205.813,35	98%
Implantação da REDESIM/DF	2.507.845,00	440.816,67	18%
DF - Desenvolvimento do Cooperativismo Financeiro para Pequenos Negócios	133.400,00	133.390,55	100%
<b>TOTAL</b>	<b>2.850.974,00</b>	<b>780.020,57</b>	<b>27%</b>

**FONTE:** Unidade de Gestão Orçamentária (UGOC), em 01/02/2016.

**Nota:** Despesa atualizada com base no balancete fechado no dia 01/02/2016.

O **DET ó Articulação Institucional**, deu continuidade as atividades de articulação realizadas pelo projeto Território da Cidadania de 2014. Em especial, as ações do projeto foram as articulações e fortalecimento dos agentes de desenvolvimento, ações com vistas a capacitação dos gestores públicos, a implementação da Lei Geral. Outra importante iniciativa foi o fortalecimento das salas do Empreendedor nas Regiões Administrativas do DF, por meio da Potencialização da Sala do Empreendedor já existentes para melhorar a qualidade e aumentar a quantidade dos serviços prestados e Captação de parcerias para a Sala do Empreendedor.

A **Implantação da REDESIM/DF**, teve como primeiro passo a aproximação entre a Junta Comercial e governo local, articulação para sensibilização e mobilização dos órgãos envolvidos, definição das regiões administrativas e órgãos de implantação, articulação para sensibilização e mobilização das RAs e demais órgãos envolvidos, adesão formal por parte do DF à REDESIM/DF, implantação do Subcomitê da REDESIM/DF, mobilização de outros órgãos (licenciamento e fiscalização) e de entidades representativas e de classe.

A execução Financeira do Projeto não ocorreu dentro do esperado, pois foi necessário aguardar a reestruturação do GDF, bem como a morosidade do processo de digitalização dos documentos da Junta Comercial, principal ação programada para o ano de 2015.

Por outro lado, com vistas a articulação e melhoria do ambiente para os Pequenos Negócios foi projeto **DF ó Desenvolvimento do Cooperativismo Financeiro para Pequenos Negócios**. Este projeto, deu continuidades as atividades realizadas nos anos anteriores, realizadas com SICOOB. Em 2015 ainda em parceria com esta entidade, foram realizadas 2 oficinas 3 palestras 2 missão com vistas a este objetivo, foi promovido apoio através de capacitação de agentes de prospecção para disseminar o cooperativismo entre os micro e pequenos empresários, para identificar oportunidades para divulgação dos produtos, serviços, vantagens visando ampliar o número de cooperados PJ, assim como a capacitação equipe de atendimento do Sebrae/DF no tema cooperativismo de crédito.

#### **3.1.2.1.5 Projetos de Gestão Operacional**

Os projetos de Gestão Operacional são aqueles relacionados a alguma função corporativa (planejamento, recursos humanos, administração, finanças,

marketing, comunicação, tecnologia da informação, gestão orçamentária, auditoria e/ou assessoria jurídica) e destinados a ampliar e/ou aperfeiçoar os recursos, instrumentos e competências organizacionais, com o objetivo de promover melhorias no atendimento ao cliente.

No quadro a seguir é apresentada a relação de todos os projetos de gestão operacional desenvolvidos pelo SEBRAE/DF, no exercício de 2015, e o comparativo entre os valores previsto e realizado, em cada projeto, com o percentual de execução orçamentária.

**TABELA 39** Relação de Projetos de Gestão Operacional e valores: Previsto X Realizado

Projeto	PREVISTO 2015		
	PREVISTO TOTAL	EXECUÇÃO TOTAL	% EXECUÇÃO
Gestão de Processos no Sebrae/DF	75.000,00	74.586,00	99%
Programa Sebrae de Excelência na Gestão - DF	110.000,00	109.978,63	100%
Desenvolvimento de Fornecedores - PDF	86.400,00	86.400,00	100%
Disseminação da Sustentabilidade	178.600,00	163.245,48	91%
<b>TOTAL</b>	<b>450.000,00</b>	<b>434.210,11</b>	<b>96%</b>

**FONTE:** Unidade de Gestão Orçamentária (UGOC), em 01/02/2016.

**Nota:** Despesa atualizada com base no balancete fechado no dia 01/02/2016.

O projeto **Gestão de Processos no Sebrae/DF** tem o objetivo de promover melhorias nos processos internos do SEBRAE/DF. Em 2015 foi instituído o Escritório de Processos, que através de uma metodologia desenvolvida pelo SEBRAE/DF, relaciona, analisa, prioriza e otimiza os processos internos de forma a garantir maior fluidez, redução de custos de processo, ganho de tempo e aumento do valor agregado. Neste ano fizeram parte do escopo da atuação os processos relacionados à Secretaria Geral, Administração e Finanças, Gestão de Pessoas, Feira do Empreendedor, Gestão de Consultoria e Desenvolvimento de Soluções.

O **Programa SEBRAE de Excelência em Gestão (PSEG)** é uma iniciativa do Sistema SEBRAE para implantação do Modelo de Excelência na Gestão (MEG) no SEBRAE. O objetivo do programa é aumentar a maturidade da gestão por



meio da análise das práticas gerenciais e da identificação de Oportunidades de Melhoria, as quais são priorizadas e tornam-se insumos do Plano de Melhoria da Gestão.

Em 2015, O **Programa de Desenvolvimento de Fornecedores - PDF** completou seu terceiro ciclo no SEBRAE/DF e seus benefícios já são percebidos pelos fornecedores e pela gestão interna do SEBRAE. Foram selecionados 16 contratos sendo 8 na Fase I e 8 na Fase II do programa, contemplando a prerrogativa da metodologia relacionada aos índices de performance. As ações do programa contribuíram para a redução de não conformidades no fornecimento através dos controles internos de entrega, *Check list* de terceiros, *Check list* de Inspeção, reuniões de relacionamento e intercâmbio de conhecimento e competências, realizado por meio de capacitação dos gestores e fornecedores sobre as diretrizes do SEBRAE e de seus procedimentos operacionais.

O projeto de **Disseminação da Sustentabilidade** buscou oferecer subsídios para que os colaboradores desenvolvessem suas atividades em acordo os princípios da sustentabilidade considerando os 03 pilares que compõe o tema (geração de valor econômico, responsabilidade social e responsabilidade ambiental). Também foram realizados esforços que promoveram melhorias necessárias no modelo de atendimento para proporcionar o acesso de clientes a soluções de sustentabilidade. O SEBRAE no DF reconhece a necessidade de fomentar este tema na sociedade, por meio de ações internas e externas, promovendo um ambiente favorável ao desenvolvimento sustentável de suas atividades e dos pequenos negócios do Distrito Federal.

#### **3.1.2.1.6 Atividades de Articulação Institucional**

As atividades de Articulação Institucional dão suporte à gestão das ações de valorização dos clientes do SEBRAE junto à mídia, governos, e à sociedade em geral, dando visibilidade e fortalecendo a imagem do Sistema SEBRAE.

No quadro a seguir é apresentada a relação da única atividade de articulação institucional desenvolvida pelo SEBRAE/DF, no exercício de 2015, e o comparativo entre os valores previstos e realizados com o percentual de execução orçamentária.

**TABELA 40 6 Relação de Atividades de Articulação Institucional e valores: Previsto X Realizado**

<b>Projeto</b>	<b>PREVISTO 2015</b>		
	<b>PREVISTO TOTAL</b>	<b>EXECUÇÃO TOTAL</b>	<b>% EXECUÇÃO</b>
Pesquisa Conjuntural de Indicadores de Desempenho	<b>332.036,00</b>	<b>301.058,55</b>	<b>91%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>332.036,00</b>	<b>301.058,55</b>	<b>91%</b>

**FONTE:** Unidade de Gestão Orçamentária (UGOC), em 02/02/2016.

**Nota:** Despesa atualizada com base no balancete fechado no dia 02/02/2016.

Esta atividade foi realizada por meio de dois convênios junto a instituições que representam os pequenos negócios no Distrito Federal. A **Pesquisa Conjuntural do Comércio Varejista e Serviços**, realizada pelo Instituto FECOMERCIO do DF, tem por objetivo o levantamento de dados econômicos para a produção de estimativas mensais a serem divulgadas na forma de série histórica de indicadores. Estes indicadores, estratificados por segmento, formam a base de dados necessária ao acompanhamento do desempenho das atividades produtivas do Comércio Varejista e Serviços de Micro e Pequenas Empresas do Distrito Federal, e suas transformações no tempo. Em 2015, foram pesquisadas 900 empresas por mês dos segmentos mais representativos dos setores.

De igual modo, há no âmbito deste projeto a Pesquisa de Indicadores da Indústria do DF, cujo objetivo consiste na geração de índices que permitam acompanhar o desempenho da indústria local, possibilitando a formação de base de dados necessária à avaliação do setor, para a promoção de políticas e ações de desenvolvimento.

#### **3.1.2.1.7 Atividades de Suporte a Negócios**

As atividades de Suporte a Negócios contemplam as ações cujas despesas tenham vinculação direta com a atuação do SEBRAE em seus projetos de atendimento, desenvolvimento de produtos e serviços e articulação institucional. Também são arroladas neste grupo as despesas das unidades (escritórios e agências) situadas fora do edifício-sede do SEBRAE.

No quadro a seguir é apresentada a relação de todas as atividades de Suporte a Negócios desenvolvidas pelo SEBRAE/DF no exercício de 2015, bem como o

comparativo entre os valores previsto e realizado, em cada atividade, com o percentual de execução orçamentária.

**TABELA 41 ó Relação de Atividades de Suporte a Negócios e valores: Previsto X Realizado**

<b>Projeto</b>	<b>PREVISTO 2015</b>		
	<b>PREVISTO TOTAL</b>	<b>EXECUÇÃO TOTAL</b>	<b>% EXECUÇÃO</b>
Suporte Operacional Relacionado a Negócios	<b>2.795.093,00</b>	<b>2.795.092,44</b>	<b>100%</b>
Remuneração de Recursos Humanos Relacionada a Negócios	<b>24.149.570,00</b>	<b>24.133.663,12</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>26.944.663,00</b>	<b>26.928.755,56</b>	<b>100%</b>

**FONTE:** Unidade de Gestão Orçamentária (UGOC), em 02/02/2016.

**Nota:** Despesa atualizada com base no balancete fechado no dia 02/02/2016.

**Suporte Operacional Relacionado a Negócios**, visa Custear despesas que tenham vinculação direta ou indireta com a atuação do Sebrae, como Apoio Computacional e Articulação Institucional.

A atividade **Remuneração de Recursos Humanos Relacionada a Negócios** tem como objetivo promover a remuneração adequada dos colaboradores do SEBRAE/DF que tenham vinculação direta ou indireta com o SEBRAE, inclusive os benefícios.

#### **3.1.2.1.8 Atividades de Gestão Operacional**

As atividades de Gestão Operacional contemplam as ações relacionadas ao custeio administrativo, despesas com remuneração de pessoal, salários, encargos e benefícios que não tenham vinculação direta com a atuação do Sistema SEBRAE nas tipologias de Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional, Suporte a Negócios e Inversões Financeiras.

No quadro a seguir é apresentada a relação de todas as atividades de gestão operacional desenvolvidas pelo SEBRAE/DF, no exercício de 2015, e o comparativo entre os valores previsto e realizado, em cada atividade, com o percentual de execução orçamentária.

**TABELA 42** 6 Relação de Atividades de Gestão Operacional e valores: Previsto X Realizado

Projeto	PREVISTO 2015		
	PREVISTO TOTAL	EXECUÇÃO TOTAL	% EXECUÇÃO
Escritório de Projetos	40.884,00	3.152,36	8%
Gestão de Estratégias e Diretrizes	305.864,00	301.489,05	99%
Gestão de Comunicação e Marketing	5.532.849,00	5.331.716,12	96%
Gestão da Assessoria Jurídica	40.000,00	39.395,59	98%
Gestão de Auditoria	20.780,00	20.778,78	100%
Custeio Administrativo	3.608.089,00	3.578.445,74	99%
Gestão Orçamentária e Contabilidade	45.000,00	39.291,84	87%
Gestão de Recursos Humanos	1.557.680,00	1.518.294,14	97%
Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativo	2.150.000,00	2.120.127,58	99%
Gestão da Tecnologia da Informação	1.326.682,00	1.361.190,32	103%
<b>TOTAL</b>	<b>14.627.828,00</b>	<b>14.313.881,52</b>	<b>98%</b>

**FONTE:** Unidade de Gestão Orçamentária (UGOC), em 02/02/2016.

**Nota:** Despesa atualizada com base no balancete fechado no dia 02/02/2016.

A atividade **Escritório de Projetos** teve a execução de apenas 8% dos recursos previstos inicialmente para o ano de 2015. As prioridades de execução do projeto sofreram alteração dada a estratégia de atuação da Unidade de Gestão Estratégica na melhoria dos processos internos, elaboração e gestão da estratégia e execução dos planos de melhoria na gestão. Desta forma, as atividades originalmente planejadas foram revistas e prorrogadas para o ano de 2016, essa decisão foi fundamentada na prerrogativa de já haver um nível considerável de maturidade na gestão de projetos (qual a qual o SEBRAE atua desde 2006) e na necessidade de se concentrar esforços em outras frentes que necessitavam de avanço mais expressivo.

As atividades de gestão operacional conseguiram alcançar uma execução de 98%. Contudo duas atividades tiveram execução abaixo de 90 %. De uma maneira geral, os recursos previstos para estas atividades são destinados basicamente para o custeio das unidades de apoio e assessoria do SEBRAE/DF, dessa forma, o nível de execução representa ganho de eficiência na utilização dos recursos internos, viabilizando maior investimento nas áreas fins e ações institucionais.

A atividade **Gestão de Estratégias e Diretrizes** visa articular e catalisar a atuação estratégica do SEBRAE, com foco em resultados, promovendo a introdução de conhecimentos e de processos inovadores e inéditos por meio de estratégias integradas e disseminação das melhores práticas. Em 2015, por meio de suas iniciativas, o projeto proporcionou o desenvolvimento do planejamento estratégico do SEBRAE/DF com maior envolvimento das partes interessadas, assim como forneceu subsídios para gestores e gerentes das unidades da instituição para uma melhor compreensão estratégica do Negócio.

A **Gestão de Comunicação e Marketing** é uma atividade que busca promover a imagem dos pequenos negócios e do SEBRAE/DF desenvolvendo estratégias de comunicação e divulgação dos seus produtos e serviços e de comunicação interna. Em 2015, realizou importantes ações para divulgação e acesso aos grandes eventos promovidos pelo SEBRAE. As atividades de **Assessoria Jurídica e Auditoria** tiveram orçamento exclusivo para o custeio de despesas administrativas das unidades.

A atividade de **Custeio Administrativo**, teve importante participação na padronização visual do SEBRAE, além das despesas tracionais de pagamento das despesas relativas aos serviços gerais, administração patrimonial, suporte administrativo, pagamento dos estagiários e menores aprendizes e pagamento de impostos, tributos e despesas bancárias.

A atividade **gestão orçamentária e contabilidade também** teve a execução abaixo do previsto devido ao estímulo da eficiência operacional, uma vez que o recurso é destinado à manutenção da unidade.

A atividade **Gestão de Recursos Humanos** tem como objetivo promover um gerenciamento eficaz dos colaboradores, consultores e instrutores do SEBRAE/DF em consonância com as diretrizes estabelecidas pela Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo e Sistema de Gestão de Pessoas e de Terceirizados - SGP e SGT. Em 2015, foram realizadas, dentre outras ações, investimentos em à capacitação e desenvolvimento dos colaboradores e identificação e seleção de novos credenciados.

Já a atividade de **Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativo**, destina-se ao custeio da folha de pagamento dos colaboradores do Sebrae/DF.

A atividade da **Gestão da Tecnologia da Informação** destinou seus recursos essencialmente à manutenção dos sistemas corporativos, monitoramento da

rede de comunicação de dados, apoio computacional, segurança da informação e pagamento de licenças de software.

Em seguida apresentaremos o resultado da pesquisa de satisfação, aplicabilidade e efetividade dos projetos de atendimento do SEBRAE/DF.

Seguindo o que foi definido no PPA anterior pelo SEBRAE/NA, daremos continuidade a divulgação neste relatório do resultado apurado em 2015 em relação aos projetos executados no ano de 2014 no que diz respeito aos seguintes indicadores: índice de efetividade do atendimento, índice de aplicabilidade de produtos e serviços e o índice de satisfação do cliente. Os dois primeiros fazem parte do painel de indicadores dos Resultados Institucionais, responsáveis pela mensuração dos resultados relacionados às perspectivas de Missão, Visão e Partes Interessadas (Pequenos Negócios e Sociedade) do Mapa Estratégico. Já o último indicador refere-se ao grupo dos indicadores de desempenho, que são responsáveis pela mensuração dos resultados que a sociedade e o público-alvo do SEBRAE esperam obter do próprio SEBRAE, como produto das atividades desempenhadas no cumprimento da missão institucional. Seus indicadores estão vinculados aos Objetivos Estratégicos das Perspectivas de Processos e Recursos.

### **3.1.3 Vinculação dos planos da unidade com as competências institucionais e outros planos**

De acordo com o Decreto nº 99.570. Artº 2º, *“Compete ao Sebrae planejar, coordenar e orientar **programas técnicos, projetos e atividades de apoio às micro e pequenas empresas, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial e tecnológica.**”*

Por sua vez, o Estatuto Social do SEBRAE define como objetivo do SEBRAE/DF *“(...) fomentar o **desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e 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***

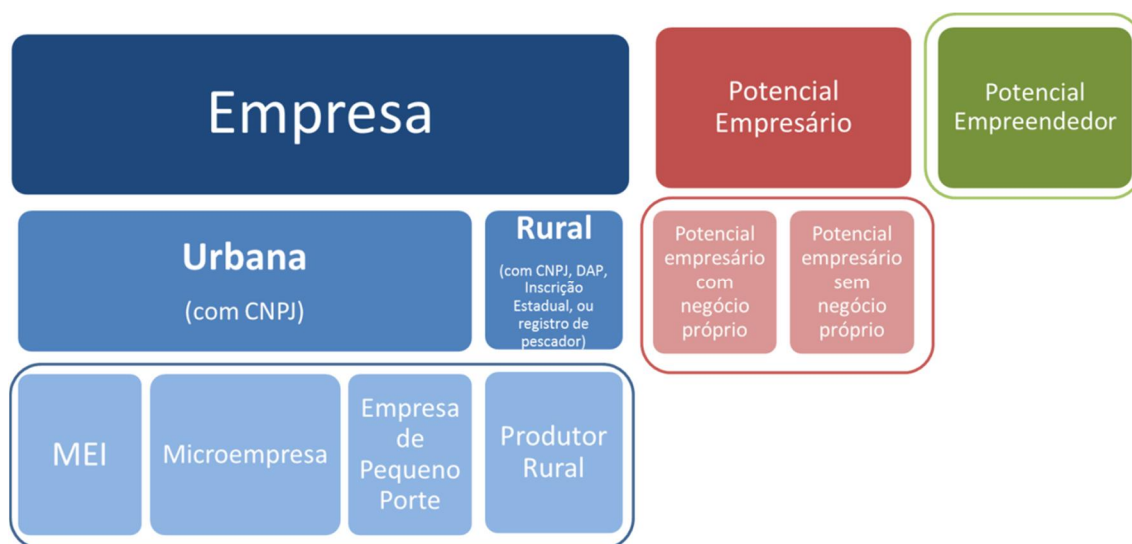
daquelas empresas; da ciência, da educação, da cultura, da tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social (...).

As definições de competências institucionais relacionam-se principalmente com o público-alvo, a atuação nos setores econômicos (indústria, comércio, serviços e agronegócios), com foco no desenvolvimento sustentável, competitividade e aperfeiçoamento técnico da gestão.

### ***Público-Alvo***

Compõem o público-alvo do Sistema SEBRAE, e consequentemente do SEBRAE/DF, os grupos apresentados na figura abaixo:

**FIGURA 10 ó Público Alvo do SEBRAE**



**FONTE:** Consolidação Manual do Atendimento (UGE), 02/02/2016.

O segmento de clientes **Empresa** considera os negócios formais, com faturamento anual bruto de até R\$ 3.600.000,00, assim definidos pela Lei Complementar 123/2006, alterada pela Lei 128/2008.

O segmento **Potencial Empresário** refere-se ao grupo constituído por informais (para os quais a ação do SEBRAE é focada na formalização) e pessoas físicas com interesse em abrir um negócio próprio (para os quais a ação do SEBRAE é focada na elaboração de plano de negócios).

O segmento **Potencial Empreendedor** considera as pessoas físicas que ainda não foram sensibilizadas ao tema do empreendedorismo. Para este público, o

SEBRAE desenvolve programas e projetos que estimulem o perfil empreendedor e fomentem a busca por oportunidades de negócios.

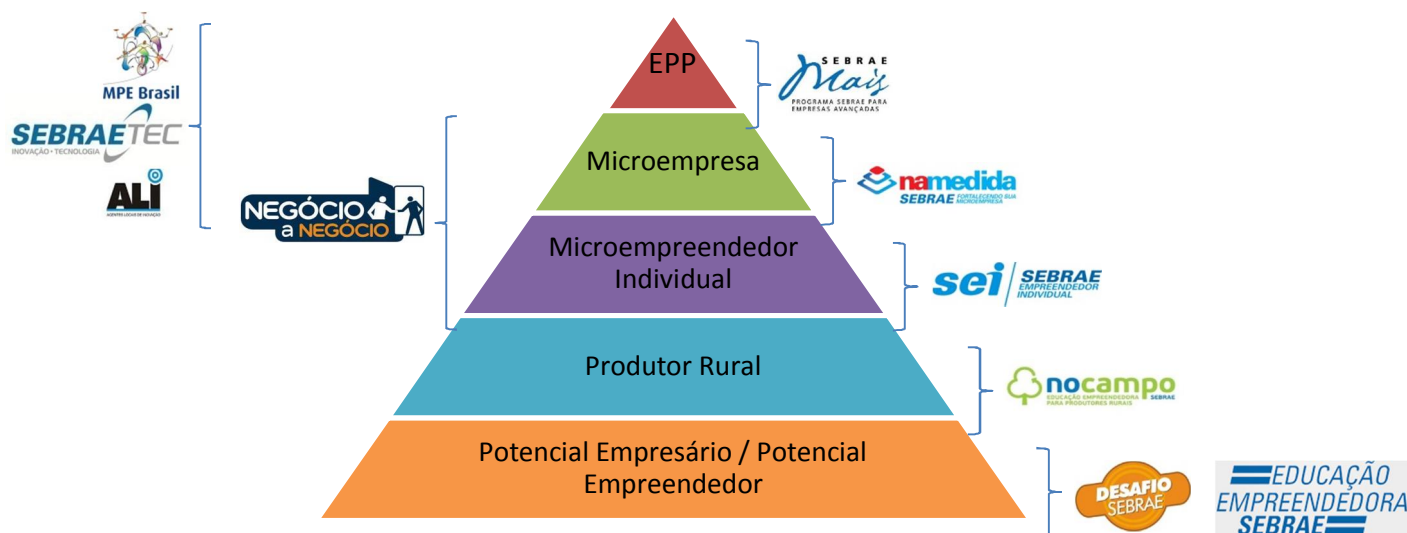
Todos os segmentos de público-alvo definidos acima são abrangidos pelas iniciativas do SEBRAE/DF. A elaboração do PPA considera projetos, programas e soluções que alcancem cada estrato do público, de acordo com suas necessidades.

A atuação do SEBRAE/DF também tem um olhar setorial. Conforme pode ser observada no Organograma apresentado no item 2.4, a estrutura organizacional do atendimento está definida de forma a atender particularmente as empresas de Comércio, Serviços, Indústria e Agronegócios.

A composição da carteira de projetos setoriais é definida de acordo com a relevância do setor para a economia regional, a representatividade do setor em número de empresas no DF e as políticas de desenvolvimento local.

Diante do exposto, a materialização do Plano, de acordo com os públicos, setores e competências institucionais, guarda estrita vinculação aos objetivos institucionais. A figura abaixo apresenta os principais projetos, programas e iniciativas que compõem o plano de acordo com este contexto:

**FIGURA 11** Segmentação do Público x Programas e Projetos



**FONTE:** Unidade de Gestão Estratégica (UGE)

Os programas ALI, Desafio SEBRAE e Educação Empreendedora são programas independentes e atuam diretamente com o segmento de público correspondente. Por outro lado, os programas SEBRAEtec, SEBRAE Mais, Na Medida,



SEI e No Campo estão inseridos na carteira de projetos de atendimento como soluções oferecidas aos segmentos de público-alvo.

Cada programa e projeto oferecem soluções diferenciadas de acordo com os temas de interesse da atuação do SEBRAE: gestão, finanças e legislação; acesso a crédito e a mercados; ciência, educação, tecnologia e meio ambiente e capacitação gerencial, na forma prevista em lei.

#### **3.1.4 Formas e instrumentos de monitoramento da execução e resultados dos planos**

O monitoramento do desempenho do SEBRAE/DF é feito periodicamente pelas unidades de Gestão Estratégica e de Gestão Orçamentária. Essas áreas atuam conjuntamente na condução do processo de planejamento e definição da carteira de projetos, que após aprovada, entra em fase de execução no início do exercício, conforme o PPA.

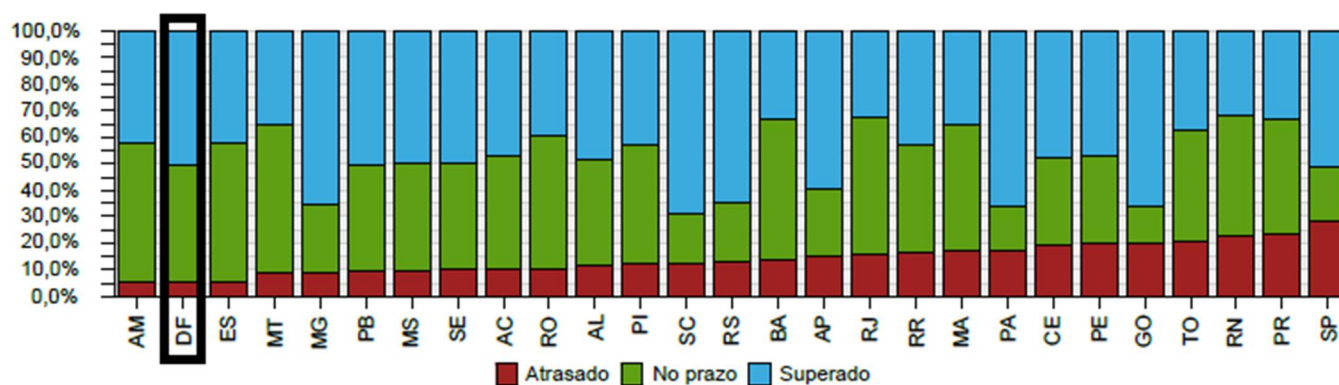
A UGE avalia o desempenho das metas dos projetos e a UGOC avalia a execução orçamentária e de instrumentos de atendimento. Esse monitoramento é feito diariamente através dos sistemas SME (Sistema de Monitoramento Estratégico) e RM (Sistema de Gestão Financeira e Orçamento). Sempre que a execução apresenta desvios em relação ao planejado, as unidades fazem a devida sinalização usando, para isso, as Reuniões Gerenciais e Reuniões de Diretoria.

- **Reuniões gerenciais** ó realizadas quinzenalmente, essas reuniões têm como objetivo o alinhamento das unidades operacionais com o direcionamento oferecido pela Diretoria e a avaliação do desempenho operacional das áreas. Nesses encontros, são discutidos os possíveis desvios de execução e a elaboração de propostas de medidas de gestão que possam ser apresentadas à DIREX.
- **Reuniões de diretoria** ó realizadas semanalmente, essas reuniões têm como objetivo deliberar sobre as principais decisões de nível estratégico do SEBRAE/DF. Havendo desvios de execução em relação ao planejamento, a UGE e UGOC propõem pauta de discussão nessas reuniões, apresentando as propostas elaboradas nas reuniões de gerentes, cabendo à Diretoria acatar a medida ou determinar uma abordagem distinta.

O modelo adotado têm se mostrado efetivo, sem indícios de necessidade de alteração. A prática já está internalizada no SEBRAE/DF e os relatórios de desempenho apresentam configurações variadas de acordo com a questão a ser tratada e a análise do impacto de uma variável nas demais.

Outra ferramenta utilizada para monitoramento das ações dos projetos é a Avaliação Semanal dos Marcos Críticos. Essa atividade é realizada pelo Escritório de Projetos, que detém informações de toda a carteira através do Sistema de gestão Estratégica (SGE). Esse sistema sinaliza os marcos críticos em atraso e o Escritório indica a necessidade de medidas de gestão a serem adotada pelo gestor do projeto, garantindo que as ações estejam sempre sob controle. Esse modelo de acompanhamento têm se mostrado eficaz, ao ponto de o SEBRAE/DF ser considerado o 2º estado do *ranking* de cumprimento dos marcos críticos no prazo:

**FIGURA 12 ó Ranking de Marcos Críticos do Exercício de 2015**



FONTE: Boletim SME (UGE), 01/02/12016

### 3.2 Desempenho Orçamentário

A estrutura orçamentária do SEBRAE/DF e dos demais componentes do Sistema SEBRAE é definida de acordo com as Diretrizes para Elaboração do PPA 2015-2018e Orçamento 2015. Este documento apresenta, dentre outras orientações:

- Os limites orçamentários, para garantir o equilíbrio da aplicação dos recursos do SEBRAE;
- Os itens que compõem a estrutura de receitas;

- As definições e regras de utilização de recursos CSO (Contribuição Social Ordinária) e CSN (Contribuição Social Nacional);
- Orientações sobre a liberação mensal dos recursos.

Nesta seção será apresentado o desempenho orçamentário do exercício de 2015, separado por grupo de execução.

### **3.2.1 Execução física e financeira das ações da Lei Orçamentária Anual de responsabilidade da unidade**

O SEBRAE/DF 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.

### **3.2.2 Fatores intervenientes no desempenho orçamentário**

No ano de 2015, o cenário de recursos e orçamento não apresentou necessidade de alterações relevantes, apenas os ajustes de rotina para a execução dos projetos e programas previstos no PPA. As variações entre os valores de execução planejados e executados são justificadas ao final de cada demonstrativo nos itens que seguem.

Cabe ressaltar que no segundo semestre de 2015 os sinais de um cenário de restrições orçamentárias tornaram-se mais evidentes. Percebeu-se a necessidade de um cauteloso planejamento para o exercício de 2016. Esses cuidados foram tomados e devem ser apresentados no Relatório de Gestão de 2016.

### 3.2.3 Execução descentralizada com transferência de recursos

A execução descentralizada com transferência de recursos no SEBRAE/DF, no ano de 2015, ocorreu exclusivamente mediante a celebração de convênios.

Os convênios nos quais o SEBRAE/DF figurou na condição de concedente são executados por gestores, indicados pela Diretoria Executiva, que têm, dentre outras funções, a de manter o SEBRAE informado de qualquer irregularidade ou deficiência percebida, acompanhar a execução do objeto e validar as informações repassadas pela conveniente.

O SEBRAE/DF, enquanto concedente, busca promover a melhoria contínua nos procedimentos e fluxos de gestão dos recursos repassados. A organização tem adotado uma postura proativa em relação ao monitoramento e controle dos convênios, sistematizando o processo de solicitação de repasse (atualmente feito por meio da plataforma de workflow do SEBRAE/DF), após cadastro do instrumento no sistema de gestão de contatos e PRESTECONTAS e capacitando os gestores do SEBRAE/DF.

O SEBRAE/DF adota o Sistema de Prestação de Contas de Convênios ó PRESTECONTAS como ferramenta de gestão e acompanhamento da execução financeira dos convênios. Este sistema tem funcionamento on-line, onde os executores inserem mensalmente informações sobre receitas e despesas incorridas. Mesmo com o sistema online, o SEBRAE/DF exige dos convenientes que, ao prestarem contas dos recursos de convênios, anexem cópia dos documentos fiscais comprobatórios e somente após análise e aprovação da documentação é feita a baixa na responsabilidade do conveniente junto à contabilidade.

Em 2014 foram feitas alterações na Instrução Normativa de Convênios do SEBRAE/DF, aprovadas por meio da Portaria DIREX n ° 062/2014 de 25 de agosto de 2014 onde foram incluídos os itens: atribuições da coordenadoria de contratos e convênios; penalidades e um fluxo da execução e gestão de contratos com foco no processo de convênios. Por sua vez, no ano de 2015, os gestores foram capacitados sobre a IN 01.01.01 no tocante à prestação de contas dos convênios, para a melhor implementação das melhorias estabelecidas.

No ano de 2015 fora firmado apenas 01 (um) convênio com o UNICEUB, em 11 de dezembro de 2015, no valor de R\$ 139.878,32 (cento e trinta e

nove mil, oitocentos e setenta e oito reais e trinta e dois centavos), e ainda não foi iniciada a transferência de recursos.

**TABELA 43 ó Convênios firmados antes de 2015, com valores transferidos durante o exercício**

Convênios	Transferidos em 2015	Total de Convênios Vigentes
Quantidade	02 convênios	01
Valores	301.058,55	139.878,32

**FONTE:** Unidade de Administração e Finanças (UAF), 01/02/2016.

Em relação aos convênios encerrados em 2015, a tabela abaixo apresenta o número de convênios com a soma do valor correspondente:

**TABELA 44 ó Convênios com prestação de contas final em 2015 (valor total do convênio)**

Convênios	Valores prestados contas em 2015
Quantidade	04
Valores	561.184,42

**FONTE:** Unidade de Administração e Finanças (UAF), 01/02/2016.

### 3.2.4 Informações sobre a realização das receitas

**TABELA 45** ó Programação e Execução Orçamentária de Receitas ó SEBRAE/DF

PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA DE RECEITAS - SEBRAE/DF			
Natureza das Receitas	PREVISTO 2015 (A)	EXECUTADO 2015 (B)	% Δ (B/A)
Contribuição Social Ordinária - CSO	43.829.104,00	43.829.104,00	0,0%
Contribuição Social Ordinária - CSO Saldo	1.689.000,00	1.689.000,00	0,0%
CSO - Ressarcimentos	40.000,00	16.779,56	-58,1%
Contribuição Social Nacional - CSN	33.317.719,00	29.084.121,36	-12,7%
Operações de Crédito	347.682,00	347.682,00	0,0%
Aplicações Financeiras	1.178.927,00	2.353.589,77	99,6%
Superávit Financeiro do Exercício Anterior	3.434.761,00	3.434.761,00	0,0%
Convênios com Sebrae/NA	124.737,00	124.736,98	0,0%
Convênios, Subvenções e Auxílios	198.730,00	139.762,29	-29,7%
Empresa Beneficiada	4.228.343,00	4.506.126,89	6,6%
Outras Receitas	200.000,00	1.351.303,77	575,7%
<b>Total Receitas 2015</b>	<b>88.589.003,00</b>	<b>86.876.967,62</b>	<b>-1,9%</b>

**FONTE:** UGOC - Previsão: Resumo das Receitas - SGE e Execução: Balancete Contábil - DEZEMBRO 2015 - 13/01/2016.

Diante deste quadro, é importante ressaltar:

- **CSO ó Ressarcimentos:** é um recurso destinado à cobertura de viagens (passagens e diárias), exclusivamente de colaboradores dos SEBRAE/UF, custeadas no interesse e mediante convite das unidades operacionais do SEBRAE/NA, e outras similares. Tendo em vista que a execução da rubrica depende de iniciativa do SEBRAE/NA, não há controle do SEBRAE/DF sobre a execução do recurso. Cabe salientar que esta previsão é feita com base no histórico do item de despesa.

- **Aplicações Financeiras:** As aplicações financeiras são rendimentos das aplicações das contas de recursos ordinários e próprios, registrados no ano vigente. Os valores apropriados de CSO e CSN, obtiveram a variação de 99,6% em relação ao previsto, em virtude de incorporação de CSN no cenário orçamentário durante o ano para realização de ações específicas, como os eventos Movimento Compre do Pequeno Negócio, a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia e a própria execução dos programas nacionais, como SEBRAEtec, Sebrae Mais, Negócio a Negócio, entre outras.
- **Convênios, Subvenções e Auxílios:** A redução de 29,7% se deve à reclassificação das despesas quanto à efetivação dos gastos nesta rubrica. Esta reclassificação decorreu da não concretização de convênios previstos ao longo do exercício, tais como: ATER Agroecologia - MDA, convênios Encadeamento Produtivo (JBS Alimentos, Inframérica e Nova Casa Distribuidora).
- **Outras Receitas:** A variação ficou em 575,7% devido a arrecadação de patrocínio para os eventos, recuperações e restituições de valores de contrapartida de clientes que estavam inadimplentes, entre outras.

### 3.2.5 Informações sobre a execução das despesas

**TABELA 46** ó Programação e Execução Orçamentária de Despesas ó SEBRAE/DF

PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA DE DESPESAS - SEBRAE/DF			
Natureza das Despesas	PREVISTO 2015 (A)	EXECUTADO 2015 (B)	Δ% (B/A)
Pessoal, Encargos e Benefícios	26.299.570,00	26.253.790,70	-0,2%
Serviços Profissionais e Contratados	46.264.178,00	37.995.942,84	-17,9%
Demais Despesas Operacionais	10.272.248,00	13.052.135,80	27,1%
Encargos Diversos	959.906,00	1.138.361,32	18,6%
Transferências	332.036,00	301.058,55	-9,3%
<b>Total Despesas 2015</b>	<b>84.127.938,00</b>	<b>78.741.289,21</b>	<b>93,6%</b>

**FONTE:** UGOC - Previsão: Resumo das Receitas - SGE e Execução: Balancete Contábil - DEZEMBRO 2015 - 13/01/2016.

Em detalhes, a tabela acima apresenta a seguinte configuração:

**TABELA 47 ó Detalhamento da execução das despesas 2015**

PESSOAL, ENCARGOS E BENEFÍCIOS	PREVISÃO ORIGINAL	PREVISÃO 2015	EXECUÇÃO	Δ%
	25.262.570,00	26.299.570,00	26.253.790,70	-0,2%
Pessoal	25.262.570,00	26.299.570,00	16.623.556,41	-36,8%
Encargos Sociais	-	-	5.481.218,69	0,0%
Benefícios	-	-	4.149.015,60	0,0%
<b>SERVIÇOS PROFISSIONAIS E CONTRATADOS</b>	<b>42.549.255,00</b>	<b>46.264.178,00</b>	<b>37.995.942,84</b>	<b>-17,9%</b>
Serviços Especializados	32.839.146,00	33.949.767,00	28.046.459,98	-17,4%
Serviços Contratados	9.710.109,00	12.314.411,00	9.949.482,86	-19,2%
<b>DEMAIS DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>9.976.928,00</b>	<b>10.272.248,00</b>	<b>13.052.135,80</b>	<b>27,1%</b>
Despesas com Viagens	1.824.973,00	1.435.871,00	3.359.863,64	134,0%
Alugueis e Encargos	2.104.693,00	1.539.495,00	2.736.881,17	77,8%
Divulgação, Anúncios e Publicidade	1.400.000,00	1.600.680,00	1.767.628,31	10,4%
Serviços Gráficos e de Reprodução	1.265.535,00	1.090.004,00	1.331.578,06	22,2%
Serviços de Comunicação em Geral	423.298,00	349.797,00	491.446,41	40,5%
Materiais de Consumo	1.658.124,00	856.035,00	1.361.880,00	59,1%
Demais Custos e Despesas Gerais	1.300.305,00	3.400.366,00	2.002.858,21	-41,1%
<b>ENCARGOS DIVERSOS</b>	<b>839.200,00</b>	<b>959.906,00</b>	<b>1.138.361,32</b>	<b>18,6%</b>
Despesas Tributárias	760.000,00	800.706,00	968.554,65	21,0%
Despesas Financeiras	79.200,00	159.200,00	169.806,67	6,7%
<b>TRANSFERÊNCIAS</b>	<b>690.000,00</b>	<b>332.036,00</b>	<b>301.058,55</b>	<b>-9,3%</b>
Transferências Externas - Convênios com outras entidades	690.000,00	332.036,00	301.058,55	-9,3%
<b>TOTAL DESPESAS 2015</b>	<b>79.317.953,00</b>	<b>84.127.938,00</b>	<b>78.741.289,21</b>	<b>-6,4%</b>

**FONTE:** UGOC - Previsão: Detalhe das Despesas - SGE e Execução: Balancete Contábil - DEZEMBRO 2015. - 13/01/2016.

Diante deste quadro, cabe ressaltar:

- **Variação sob o item Serviços Profissionais e Contratados:** A variação de -17,9% se deve a redução dos gastos com instrutoria e consultoria de fonte CSN dos programas nacionais, como:



- **Agentes Locais de Inovação ó ALI:** o programa não obteve o número esperado de inscrições de agentes no processo seletivo para sua execução. Foi necessário realizar um segundo processo ao longo do ano.
- **Rede SIM:** a empresa contratada para operar a digitalização dos cadastros de novas empresas na Junta Comercial não conseguiu cumprir a 1ª etapa do cronograma em 2015, todavia, o saldo não utilizado no ano comporá o cenário de 2016 para continuação do projeto.

Outra rubrica que sofreu redução de execução foi a de organização e promoção de eventos, dada a não realização do evento Alimenta, previsto para o ano de 2015. O evento não foi realizado em virtude da nova configuração do cenário econômico, apresentada no segundo semestre.

- **Variação sob o item ãDemais Despesas Operacionaisö:** A variação de 27,1% se deve, entre outros fatores, ao aumento das despesas de custeio de preparação técnica do corpo funcional em iniciativas de capacitações que contribuam com a melhoria do atendimento. Ressalta-se que, apesar do aumento da despesa, o valor não fere o limite previsto (mínimo de 2% e máximo de 6%) para investimentos em capacitação de colaboradores. Outro fator que alavancou essa rubrica foi a efetivação de 41 missões técnicas, com o objetivo de gerar novas oportunidades de negócios e atualizar os participantes sobre tendências em seus segmentos.
- **Variação sob o item ãEncargos Diversosö:** O aumento de 18,6% dos encargos se deve ao pagamento de Imposto de Renda sobre aplicações financeiras decorrentes do aumento de recursos CSN para programas nacionais.

**TABELA 48 6 Execução de Despesas por Modalidade de Licitação**

<b>QUADRO RESUMO - EXECUÇÃO LICITAÇÕES</b>			
<b>MODALIDADE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>% Δ (B/A)</b>
<b>CONCORRÊNCIA</b>	<b>2.292.057,52</b>	<b>2.684.331,68</b>	<b>17,1%</b>
<b>CONVITE</b>	<b>148.906,80</b>	<b>117.169,86</b>	<b>-21,3%</b>
<b>DISPENSA</b>	<b>3.051.664,97</b>	<b>2.966.378,96</b>	<b>-2,8%</b>
<b>INEXIGIBILIDADE</b>	<b>1.408.527,90</b>	<b>1.804.255,66</b>	<b>28,1%</b>
<b>PREGÃO</b>	<b>21.116.393,13</b>	<b>21.815.028,16</b>	<b>3,3%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>28.017.550,32</b>	<b>29.387.164,32</b>	<b>4,9%</b>

**FONTE:** UGOC 6 Execução de Despesas por Modalidade de Licitação - SGE e Execução: Balancete Contábil - DEZEMBRO 2015. - 13/01/2016.

**TABELA 49 ó Detalhamento da Execução de Despesas por Modalidade de Licitação**

<b>EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA - LICITAÇÕES 2014 X 2015</b>				
<b>MODALIDADE</b>	<b>NATUREZA</b>	<b>ELEMENTO</b>	<b>EXECUÇÃO 2014 (R\$)</b>	<b>EXECUÇÃO 2015 (R\$)</b>
CONCORRÊNCIA	ALUGUÉIS E ENCARGOS	Outros Alugueis e Encargos	7.480,00	-
	<b>ALUGUÉIS E ENCARGOS Total</b>		<b>7.480,00</b>	<b>-</b>
	DEMAIS SERVIÇOS CONTRATADOS	Organização e Promoção de Eventos	51.307,92	6.020,00
		Outros Serviços Contratados	1.935,00	4.054,90
		Produção Artística	2.687,50	-
		Serviços Fotográficos	-	9.997,50
	<b>DEMAIS SERVIÇOS CONTRATADOS Total</b>		<b>55.930,42</b>	<b>20.072,40</b>
	DIVULGAÇÃO, ANÚNCIOS, PUBLICIDADE E PROPAGANDA	Veiculação de Anúncio em Rádio	36.789,20	214.346,77
		Veiculação de Anúncio em TV	396.112,72	196.405,96
		Veiculação de anúncios em internet	207.025,00	284.608,86
		Veiculação de Anúncios em Jornal	200.769,57	113.416,42
		Veiculação de anúncios em outras mídias	586.550,17	787.783,65
		Veiculação de Anúncios em Revista	162.357,51	169.904,56
	<b>DIVULGAÇÃO, ANÚNCIOS, PUBLICIDADE E PROPAGANDA Total</b>		<b>1.589.604,17</b>	<b>1.766.466,22</b>
	MATERIAIS DE NATUREZA PERMANENTE	Equipamentos de Escritório	-	91,38
	<b>MATERIAIS DE NATUREZA PERMANENTE Total</b>		<b>-</b>	<b>91,38</b>
	SERVIÇOS GRÁFICOS E DE REPRODUÇÃO	Confecção de Materiais Promocionais	73.762,74	82.788,78
		Editoração Gráfica	25.714,00	-
		Impressão Gráfica	129.950,41	3.671,13
	<b>SERVIÇOS GRÁFICOS E DE REPRODUÇÃO Total</b>		<b>229.427,15</b>	<b>86.459,91</b>
	SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS	Assessoria de Imprensa	192.223,58	5.267,50
		Formatação de Material Instrucional	16.125,00	-
		Outros Serviços Técnicos Especializados	187.567,20	765.183,39
		Produção e Edição de Vídeo	13.700,00	40.790,88
	<b>SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS Total</b>		<b>409.615,78</b>	<b>811.241,77</b>
<b>TOTAL CONCORRÊNCIA</b>			<b>2.292.057,52</b>	<b>2.684.331,68</b>

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA - LICITAÇÕES 2014 X 2015				
MODALIDADE	NATUREZA	ELEMENTO	EXECUÇÃO 2014 (R\$)	EXECUÇÃO 2015 (R\$)
CONVITE	BENEFÍCIOS	Seguro de Vida em Grupo	7.716,10	15.273,65
	<b>BENEFÍCIOS Total</b>		<b>7.716,10</b>	<b>15.273,65</b>
	CONSULTORIA	Consultoria em Arquitetura e Decoração	2.739,55	-
		Consultoria em Outras Naturezas	36.808,25	67.695,99
	<b>CONSULTORIA Total</b>		<b>39.547,80</b>	<b>67.695,99</b>
	INSTRUTORIA	Instrutoria para terceiros	12.000,00	-
	<b>INSTRUTORIA Total</b>		<b>12.000,00</b>	<b>-</b>
	SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS	Atendimento ao Cliente	5.400,00	-
	<b>SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS Total</b>		<b>5.400,00</b>	<b>-</b>
	VALORES A APROPRIAR DE BENEFÍCIOS A FUNCIONÁRIOS	Seguro de Vida em Grupo	84.242,90	-
	<b>VALORES A APROPRIAR DE BENEFÍCIOS A FUNCIONÁRIOS Total</b>		<b>84.242,90</b>	<b>-</b>
	OUTROS GASTOS COM PESSOAL	Salário e Encargos Pessoal Requisitado	-	34.200,22
	<b>OUTROS GASTOS COM PESSOAL Total</b>		<b>-</b>	<b>34.200,22</b>
TOTAL CONVITE			148.906,80	117.169,86

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA - LICITAÇÕES 2014 X 2015				
MODALIDADE	NATUREZA	ELEMENTO	EXECUÇÃO 2014 (R\$)	EXECUÇÃO 2015 (R\$)
DISPENSA	ALUGUÉIS E ENCARGOS	Aluguel de Espaços em Feiras	81.892,00	130.418,72
		Aluguel de Imóveis	-	262.260,00
	<b>ALUGUÉIS E ENCARGOS Total</b>		<b>81.892,00</b>	<b>392.678,72</b>
	ALUGUEIS E ENCARGOS DE PESSOA FÍSICA	Aluguel de Imóveis - PF	142.000,00	24.000,00
	<b>ALUGUEIS E ENCARGOS DE PESSOA FÍSICA Total</b>		<b>142.000,00</b>	<b>24.000,00</b>
	BENEFÍCIOS	Assistência Médica e Odontológica	6.031,00	1.028,00
	<b>BENEFÍCIOS Total</b>		<b>6.031,00</b>	<b>1.028,00</b>
	CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DE PESSOAL	Participação em Eventos de Mercado	484.901,26	-
	<b>CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DE PESSOAL Total</b>		<b>484.901,26</b>	<b>-</b>
	CONSULTORIA	Consultoria em Outras Naturezas	64.550,00	81.310,00
	<b>CONSULTORIA Total</b>		<b>64.550,00</b>	<b>81.310,00</b>
	DEMAIS CUSTOS E DESPESAS GERAIS	Apoio a Comercialização	26.500,00	65.450,00
	<b>DEMAIS CUSTOS E DESPESAS GERAIS Total</b>		<b>26.500,00</b>	<b>65.450,00</b>
	DEMAIS SERVIÇOS CONTRATADOS	Locação de Mão-de-Obra	-	30.000,00
		Menor Aprendiz	43.647,16	-
		Organização e Promoção de Eventos	1.151.749,00	806.624,92
		Outros Serviços Contratados	4.366,00	177.050,00
		Produção Artística	-	49.089,04
	<b>DEMAIS SERVIÇOS CONTRATADOS Total</b>		<b>1.199.762,16</b>	<b>1.062.763,96</b>
	DESPESAS ANTECIPADAS	Desp Antecip - Seguros Dirigentes	-	23.987,54
	<b>DESPESAS ANTECIPADAS Total</b>		<b>-</b>	<b>23.987,54</b>
	INSTRUTORIA	Instrutoria para equipe interna	6.800,00	35.000,00
		Instrutoria para terceiros	789.804,56	894.033,63
	<b>INSTRUTORIA Total</b>		<b>796.604,56</b>	<b>929.033,63</b>
	SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO EM GERAL	Serviço de Transmissão em Audio e Vídeo	2.303,85	3.849,75
	<b>SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO EM GERAL Total</b>		<b>2.303,85</b>	<b>3.849,75</b>
	SERVIÇOS DE SEGURANÇA E LIMPEZA	Limpeza	17.625,00	18.300,00
		Vigilância	1.672,32	1.850,99
	<b>SERVIÇOS DE SEGURANÇA E LIMPEZA Total</b>		<b>19.297,32</b>	<b>20.150,99</b>
	SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS	Advocacia	40.000,00	-
		Atendimento ao Cliente	5.400,00	-
		Licença de Uso de Softwares	1.964,12	-
		Manutenção e Suporte Técnico de Softwares de Terceiros	19.641,20	1.964,12
		Outros Serviços Técnicos Especializados	158.692,00	247.094,75
		Recrutamento e Seleção	-	109.200,00
	<b>SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS Total</b>		<b>225.697,32</b>	<b>358.258,87</b>
	VALORES A APROPRIAR DE BENEFÍCIOS A FUNCIONÁRIOS	Assistência Médica e Odontológica	2.125,50	3.867,50
	<b>VALORES A APROPRIAR DE BENEFÍCIOS A FUNCIONÁRIOS Total</b>		<b>2.125,50</b>	<b>3.867,50</b>
<b>TOTAL DISPENSA</b>			<b>3.051.664,97</b>	<b>2.966.378,96</b>

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA - LICITAÇÕES 2014 X 2015				
MODALIDADE▼	NATUREZA▼	ELEMENTO▼	EXECUÇÃO 2014 (▼)	EXECUÇÃO 2015 (▼)
INEXIGIBILIDADE	CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DE PESSOAL	Participação em Eventos de Mercado	-	112.108,00
	CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DE PESSOAL Total		-	112.108,00
	CONSULTORIA	Consultoria em Outras Naturezas	78.000,00	138.360,00
	CONSULTORIA Total		78.000,00	138.360,00
	DEMAIS SERVIÇOS CONTRATADOS	Organização e Promoção de Eventos	210.000,00	-
		Outros Serviços Contratados	3.135,89	3.135,89
		Produção Artística	233.901,10	35.000,00
	DEMAIS SERVIÇOS CONTRATADOS Total		447.036,99	38.135,89
	INSTRUTORIA	Instrutoria para terceiros	196.623,60	12.500,00
	INSTRUTORIA Total		196.623,60	12.500,00
	SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO EM GERAL	Serviço de Correio Postal	22.662,09	19.262,86
		Serviço de Impresso Especial	-	1.140,67
	SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO EM GERAL Total		22.662,09	20.403,53
	SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS	Licença de Uso de Softwares	-	3.049,09
		Manutenção e Suporte Técnico de Softwares de Terceiros	29.991,02	65.843,91
		Outros Serviços Técnicos Especializados	634.214,20	1.398.277,34
	SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS Total		664.205,22	1.467.170,34
	OUTROS GASTOS COM PESSOAL	Salário e Encargos Pessoal Requisitado	-	15.577,90
	OUTROS GASTOS COM PESSOAL Total		-	15.577,90
TOTAL INEXIGIBILIDADE			1.408.527,90	1.804.255,66

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA - LICITAÇÕES 2014 X 2015				
MODALIDADE	NATUREZA	ELEMENTO	EXECUÇÃO 2014 (R\$)	EXECUÇÃO 2015 (R\$)
PREGAO	ALUGUÉIS E ENCARGOS	Aluguel de Equipamentos de Informática	549.408,93	640.171,54
		Aluguel de Espaços em Feiras	731.850,00	899.526,08
		Aluguel de Máquinas de Reprografia	11.550,00	11.972,07
		Aluguel de Máquinas em Geral	9.139,60	10.410,54
		Aluguel de Veículos	339.439,05	487.039,98
		Outros Alugueis e Encargos	5.148,00	128.153,13
	<b>ALUGUÉIS E ENCARGOS Total</b>		<b>1.646.535,58</b>	<b>2.177.273,34</b>
	BENEFÍCIOS	Seguro de Vida em Grupo	-	35.887,68
	<b>BENEFÍCIOS Total</b>		<b>-</b>	<b>35.887,68</b>
	CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DE PESSOAL	Participação em Eventos de Mercado - Terceiros	38.000,00	-
	<b>CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DE PESSOAL Total</b>		<b>38.000,00</b>	<b>-</b>
	CONSULTORIA	Consultoria em Arquitetura e Decoração	50.006,00	15.600,00
		Consultoria em Outras Naturezas	299.750,00	173.490,00
		Consultoria em Tecnologia de Redes de Informática	-	3.637,12
	<b>CONSULTORIA Total</b>		<b>349.756,00</b>	<b>192.727,12</b>
	DEMAIS CUSTOS E DESPESAS GERAIS	Apoio a Comercialização	409.500,00	1.135.000,00
		Apólices de Seguros em Geral	30.000,00	30.000,00
		Frete e Carretos	27.000,02	32.029,80
		Outros Custos e Despesas Gerais	493,00	660,00
		Serviços de Táxi	33.014,40	30.334,70
	<b>DEMAIS CUSTOS E DESPESAS GERAIS Total</b>		<b>500.007,42</b>	<b>1.228.024,50</b>
	DEMAIS SERVIÇOS CONTRATADOS	Estagiários	113.373,14	120.905,52
		Locação de Mão-de-Obra	-	34.300,41
		Menor Aprendiz	-	63.626,88
		Organização e Promoção de Eventos	4.829.668,24	5.039.525,29
		Outros Serviços Contratados	241.606,32	72.607,83
		Produção Artística	34.573,77	-
		Serviços de Digitação	8.468,24	-
		Serviços Eventuais de Apoio administrativo	2.197.757,88	3.031.256,09
		Serviços Fotográficos	110.625,16	130.873,25
		Transporte e Armazenagem de Bens	-	2.067,67
	<b>DEMAIS SERVIÇOS CONTRATADOS Total</b>		<b>7.536.072,75</b>	<b>8.495.162,94</b>
	DESPESAS ANTECIPADAS	Desp Antecip - Seguros Prédio e Imobiliário	3.400,00	3.399,99
		Desp Antecip - Seguros Veículos	12.870,00	12.870,00
	<b>DESPESAS ANTECIPADAS Total</b>		<b>16.270,00</b>	<b>16.269,99</b>

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA - LICITAÇÕES 2014 X 2015				
MODALIDADE	NATUREZA	ELEMENTO	EXECUÇÃO 2014 (R\$)	EXECUÇÃO 2015 (R\$)
PREGAO	DIÁRIAS E HOSPEDAGENS	Diárias Nacionais - Pessoal	16.744,39	-
		Hospedagem e Alimentação de Pessoal	-	460.938,21
		Hospedagem e Alimentação de Terceiros	402.148,80	374.446,79
		Outras Despesas de Viagem	-	262.429,04
		Diárias Nacionais - Terceiros	-	407,50
	<b>DIÁRIAS E HOSPEDAGENS Total</b>		<b>418.893,19</b>	<b>1.098.221,54</b>
	EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA		Equipamentos de Informática	623.636,80
	<b>EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA Total</b>		<b>623.636,80</b>	<b>-</b>
	ESTUDOS, PESQUISAS E ANÁLISES TÉCNICAS	Estudos, Pesquisas, Análises em Acessos a Mercados	157.600,00	60.000,00
		Estudos, Pesquisas, Análises em Cadeias Produtivas	39.400,00	-
		Estudos, Pesquisas, Análises em Outras Naturezas	243.600,00	39.400,00
	<b>ESTUDOS, PESQUISAS E ANÁLISES TÉCNICAS Total</b>		<b>440.600,00</b>	<b>99.400,00</b>
	IMPOSTOS, CONTRIBUIÇÕES E CAIXAS		Taxas	815,51
	<b>IMPOSTOS, CONTRIBUIÇÕES E CAIXAS Total</b>		<b>815,51</b>	<b>-</b>
	INSTRUTORIA		Instrutoria para terceiros	51.300,00
	<b>INSTRUTORIA Total</b>		<b>51.300,00</b>	<b>920,00</b>
	MATERIAIS DE EXPEDIENTE	Materiais de Informática	-	5.111,00
		Outros Materiais de Expediente	-	22.500,00
		Papelaria em Geral	136.281,70	131.103,94
	<b>MATERIAIS DE EXPEDIENTE Total</b>		<b>136.281,70</b>	<b>158.714,94</b>
	MATERIAIS DE LIMPEZA		Materiais de Limpeza	51.147,41
	<b>MATERIAIS DE LIMPEZA Total</b>		<b>51.147,41</b>	<b>119.101,92</b>
	MATERIAIS DE MANUTENÇÃO E REPAROS		Materiais Elétricos e Hidráulicos	8.778,20
	<b>MATERIAIS DE MANUTENÇÃO E REPAROS Total</b>		<b>8.778,20</b>	<b>11.679,30</b>
	MATERIAIS DE NATUREZA PERMANENTE		Equipamentos de Escritório	5.598,00
	<b>MATERIAIS DE NATUREZA PERMANENTE Total</b>		<b>5.598,00</b>	<b>-</b>
	MATERIAL DE COPA E REFEITÓRIO	Descartáveis, Papéis e Plásticos	34.353,50	14.259,14
		Produtos Alimentícios	349.038,14	874.955,83
	<b>MATERIAL DE COPA E REFEITÓRIO Total</b>		<b>383.391,64</b>	<b>889.214,97</b>
	OUTROS MATERIAIS DE CONSUMO	Combustíveis e Lubrificantes	99.746,84	132.222,16
		Outros Materiais de Consumo	402.910,80	162.584,29
	<b>OUTROS MATERIAIS DE CONSUMO Total</b>		<b>502.657,64</b>	<b>294.806,45</b>
	PASSAGENS E LOCOMOÇÃO	Outros Meios de Transporte	1.900,01	33.011,92
		Passagens Aéreas Internacionais - Pessoal	85.518,39	-
		Passagens Aéreas Internacionais - Terceiros	915.450,90	149.284,50
		Passagens Aéreas Nacionais - Pessoal	188.345,63	309.359,71
		Passagens Aéreas Nacionais - Terceiros	1.246.770,02	370.263,30
	<b>PASSAGENS E LOCOMOÇÃO Total</b>		<b>2.437.984,95</b>	<b>861.919,43</b>



# EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA - LICITAÇÕES 2014 X 2015

MODALIDADE	NATUREZA	ELEMENTO	EXECUÇÃO 2014 (R\$)	EXECUÇÃO 2015 (R\$)
PREGAO	SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO EM GERAL	Serviço de Malotes	39.586,01	48.174,77
		Serviço de Transmissão de Dados em Rede	147.092,22	224.904,81
		Serviço de Transmissão em Audio e Vídeo	-	1.056,30
		Telefonia Fixa	110.632,93	116.948,66
		Telefonia Móvel	73.582,28	76.108,59
	SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO EM GERAL Total		370.893,44	467.193,13
	SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO	Manutenção de Instalações Prediais	38.800,00	11.640,00
		Manutenção de redes de comunicação	73.071,96	-
	SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO Total		111.871,96	11.640,00
	SERVIÇOS GRÁFICOS E DE REPRODUÇÃO	Confecção de Materiais Promocionais	831.254,30	589.897,18
		Cópias Reprográficas	330.307,00	322.974,80
		Editoração Gráfica	2.743,50	5.180,00
		Impressão Gráfica	370.097,22	429.166,42
		Outros Serviços Gráficos	-	684,00
	SERVIÇOS GRÁFICOS E DE REPRODUÇÃO Total		1.534.402,02	1.347.902,40
	SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS	Assessoria de Imprensa	-	16.200,00
		Atendimento ao Cliente	45.945,00	-
		Desenvolvimento e Manutenção de Softwares Próprios	63.000,00	-
		Manutenção e Suporte Técnico de Softwares de Terceiros	177.915,98	236.560,14
		Outros Serviços Técnicos Especializados	1.315.793,83	1.828.663,79
		Produção de Materiais Audiovisuais	56.650,00	19.790,00
		Recrutamento e Seleção	3.700,00	-
	SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS Total		1.663.004,81	2.101.213,93
VALORES A APROPRIAR DE BENEFÍCIOS A FUNCIONÁRIOS	Assistência Médica e Odontológica	-	81.709,00	
	Auxílio Alimentação	1.952.112,31	2.120.720,58	
VALORES A APROPRIAR DE BENEFÍCIOS A FUNCIONÁRIOS Total		1.952.112,31	2.202.429,58	
VEÍCULOS E ACESSÓRIOS	Veículos e Acessórios	336.381,80	-	
VEÍCULOS E ACESSÓRIOS Total		336.381,80	-	
MÓVEIS	Móveis	-	5.325,00	
MÓVEIS Total		-	5.325,00	
TOTAL PREGÃO			21.116.393,13	21.815.028,16
TOTAL GERAL			28.017.550,32	29.387.164,32

### 3.2.6 Comparativo Despesas x Receitas

**TABELA 50** Comparação de Execução de Receitas e Despesas entre 2014 e 2015

COMPARAÇÃO DE EXECUÇÃO ENTRE OS DOIS ÚLTIMOS EXERCÍCIOS - SEBRAE/DF			
Natureza das Receitas	EXECUTADO 2014 (A)	EXECUTADO 2015 (B)	% Δ (B/A)
Contribuição Social Ordinária - CSO	41.670.000,00	43.829.104,00	5,2%
Contribuição Social Ordinária - CSO Saldo	5.068.635,00	1.689.000,00	-66,7%
CSO - Ressarcimentos	35.990,92	16.779,56	-53,4%
Contribuição Social Nacional - CSN	19.172.575,93	29.084.121,36	51,7%
Operações de Crédito	-	347.682,00	0,0%
Aplicações Financeiras	1.009.641,44	2.353.589,77	133,1%
Superávit Financeiro do Exercício Anterior	3.769.275,00	3.434.761,00	-8,9%
Convênios com Sebrae/NA	39.204,16	124.736,98	218,2%
Convênios, Subvenções e Auxílios	1.350.903,91	139.762,29	-89,7%
Empresa Beneficiada	3.954.900,27	4.506.126,89	13,9%
Outras Receitas	280.291,22	1.351.303,77	382,1%
<b>Total Receitas 2015</b>	<b>76.351.417,85</b>	<b>86.876.967,62</b>	<b>13,79%</b>

Natureza das Despesas	EXECUTADO 2014 (C)	EXECUTADO 2015 (D)	% Δ (D/C)
Pessoal, Encargos e Benefícios	23.602.451,84	26.253.790,70	11,2%
Serviços Profissionais e Contratados	33.964.308,93	37.995.942,84	11,9%
Demais Despesas Operacionais	11.893.652,43	13.052.135,80	9,7%
Encargos Diversos	788.230,70	1.138.361,32	44,4%
Transferências	524.318,82	301.058,55	-42,6%
<b>Total Despesas 2015</b>	<b>70.772.962,72</b>	<b>78.741.289,21</b>	<b>11,26%</b>

**FONTE:** UGOC - Balancete Contábil - DEZEMBRO/2014 E DEZEMBRO 2015. - 13/01/2016.

- **Contribuição Social Ordinária - CSO Saldo:** A variação de - 66,7% devem-se ao recebimento do excesso de arrecadação do 4º trimestre de 2014 somente no ano de 2015, pelo SEBRAE Nacional. Já os períodos do 1º ao 3º trimestre de 2014 foram incorporados

dentro do próprio ano e registrados na rubrica Contribuição Social Ordinária - CSO.

- **CSO - Ressarcimentos:** é um recurso destinado à cobertura de viagens (passagens e diárias), exclusivamente de colaboradores dos SEBRAE/UF, custeadas no interesse e mediante convite das unidades operacionais do SEBRAE/NA, e outras similares. Tendo em vista que a execução da rubrica depende de iniciativa do SEBRAE/NA, não há controle do SEBRAE/DF sobre a execução do recurso. No ano de 2015 houve uma redução de 53,4% em relação ao ano de 2014.
- **Contribuição Social Nacional - CSN:** A variação de 51,7% se deve ao aumento do repasse de novos recursos da CSN que não foram previstos no PPA Original, para sua execução no exercício de 2015. Este recurso foi aplicado em projetos setoriais para desenvolvimento de ações como: Movimento Compre do Pequeno Negócio, Semana Nacional de Ciência e Tecnologia e Programas Nacionais por meio de resoluções aprovadas pelo SEBRAE/NA, tais como: SEBRAEtec, SEBRAE Mais, Negócio a Negócio, entre outros.
- **Aplicações Financeiras:** As aplicações financeiras são rendimentos de aplicações das contas de recursos ordinários e próprios, registrados no ano vigente. Os valores apropriados de CSO e CSN, obtiveram a variação de 133,1% em relação ao ano de 2014, em virtude de incremento de incorporação de CSN no cenário orçamentário de 2015 para realização de ações citadas no item acima.
- **Convênios com o SEBRAE/NA:** A variação de 218,2% se deve a continuidade do convênio Gerdau e a celebração de novo convênio de Encadeamento Produtivo com a Odebrecht junto ao SEBRAE/NA.
- **Convênios, Subvenções e Auxílios:** A redução de 89,7% se deve à reclassificação das despesas quanto à efetivação dos gastos nesta rubrica. Esta reclassificação decorreu da não concretização de

convênios previstos ao longo do exercício, tais como: ATER Agroecologia - MDA, convênios Encadeamento Produtivo (JBS Alimentos, Inframérica e Nova Casa Distribuidora).

- **Outras Receitas:** A variação ficou em 382,1% devido a fatores como: recebimento de patrocínio para subsídio de eventos realizados em 2015, recuperações e restituições de valores de contrapartida de clientes que estavam inadimplentes, recebimento de multa decorrente de descumprimento licitatório, entre outras.
- **Encargos Diversos:** O aumento de 44,4% se deve ao incremento do Imposto de Renda a pagar sobre aplicações financeiras decorrentes do aumento de recursos CSN para programas nacionais.
- **Transferências:** A variação de -42,6% decorreu de limitação da execução do convênio FECOMÉRCIO, para o qual fora prevista a celebração de dois novos convênios de repasse em 2015, porém houve apenas a realização de um Termo Aditivo. Em relação ao convênio celebrado com a FIBRA, fez-se apenas um repasse referente à última parcela do convênio celebrado em 2014.

### 3.3 Desempenho operacional

O desempenho operacional do SEBRAE//DF vem evoluindo sendo estimulado, principalmente, pelo Programa de Excelência, que ao provocar reflexões sobre a qualidade da gestão e dos processos gerenciais, invariavelmente afeta os processos operacionais.

Em 2015, por meio de instrução normativa própria, foi instituído o Escritório de Processos, que já atuava desde 2014 com ações pontuais e sem institucionalização formal. Nesse período, concentrou-se na otimização dos processos prioritários da Arquitetura de Processos e alguns outros por demanda das próprias unidades.

O SEBRAE/DF evoluiu, em 2015, para a elaboração do Painel de Indicadores Operacionais. Este painel, finalizado em dezembro de 2015, está em

avaliação de consistência e, se aprovado no atual formato, a partir de 2016 medirá o desempenho dos processos operacionais por meio de um conjunto de 72 indicadores.

Atualmente o desempenho operacional é analisado, indiretamente, por meio da avaliação de desempenho dos colaboradores. Essa avaliação é medida em uma escala de 25 pontos. No ano de 2015, a nota média atribuída ao desempenho do corpo funcional diante das competências e realizações esperadas para cada perfil de cargo atingiu a marca de xxx pontos.

Os principais resultados institucionais, metas de realização e entrega, atendimentos, metas mobilizadoras, limites orçamentários e marcos críticos dos projetos são apresentados ao longo do item 3, deste relatório.

### 3.4 Apresentação e análise de indicadores de desempenho

Os principais indicadores de desempenho utilizados pelo SEBRAE/DF estão arrolados ao longo do item 3.1.1, com seus resultados e variações devidamente justificadas. Os números permitem a seguinte conclusão, baseada no quadro abaixo:

**TABELA 51 ó Principais Grupos de Indicadores de Desempenho do SEBRAE/DF**

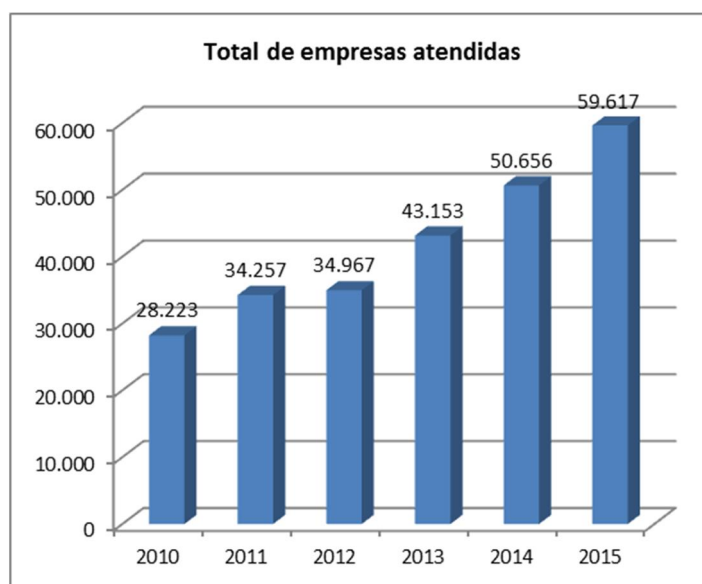
Grupo de Indicadores	Resultados	Análise
Indicadores Institucionais	Dos 05 indicadores que compõem o grupo, 3 apresentaram desempenho abaixo do esperado, com justificativas devidamente apresentadas: uma por necessidade de adequação da estratégia, outra por dificuldade externa de seleção e outra por uma questão metodológica de pesquisa e ainda próxima da margem de erro.	Os indicadores institucionais avaliam, principalmente, a imagem e a contribuição do SEBRAE/DF de acordo com seus objetivos. Pode-se concluir, através dos números apresentados no item 3.1.1.1, que a imagem institucional apresenta índices superiores a 80%, um número bastante competitivo em relação à realidade de outras organizações de mercado. O índice de efetividade de 7,8 (em uma escala de 10) também é bastante competitivo e demonstra um resultado satisfatório para uma organização das características do SEBRAE/DF.
Metas Mobilizadoras	Todas as 07 metas atingiram ou superaram as previsões.	O SEBRAE/DF foi um dos 11 estados que conseguiu atingir todas as metas mobilizadoras. Esse resultado permite entender que os esforços foram devidamente aplicados e que mais empresas têm acesso aos serviços

		do SEBRAE. 2015 foi um ano recorde em número de empresas atendidas: 59.617. As metas mobilizadoras são detalhadas no item 3.1.1.2.
Limites Orçamentários	Todos os 09 limites orçamentários foram respeitados.	O SEBRAE/DF foi um dos 12 estados que conseguiu atender aos requisitos de todos os limites orçamentários. Esse resultado evidencia o compromisso do SEBRAE/DF com a aplicação adequada dos recursos que gere. Os limites orçamentários são detalhados no item 3.1.1.3.
Instrumentos de Atendimento	Todos os instrumentos de atendimento obtiveram resultados no intervalo satisfatório definido pelas diretrizes (-15% a + 15%)	O resultado detalhado no item 3.1.1.4 indica que as soluções do SEBRAE estão chegando adequadamente ao seu público-alvo.

**FONTE:** Unidade de Gestão Estratégica (UGE), 29/01/2016

De modo geral, observa-se que o SEBRAE/DF tem elevado consideravelmente o número de atendimentos prestados, conforme indica o gráfico abaixo:

**GRAFICO 26** ó Evolução histórica do número de empresas atendidas



**FONTE:** Sistema de Monitoramento Estratégico ó SME, 03/02/2016.

É possível verificar um intenso esforço para a massificação do atendimento. Tendo em vista que o número de empresas abertas anualmente também

vem crescendo, é necessário ampliar a capacidade de atender, garantindo níveis de qualidade que mantenham a imagem do SEBRAE/DF no alto nível em que se encontra atualmente (acima de 80%) ou que a elevem.





## 4 GOVERNANÇA

O objetivo desta seção é proporcionar ao leitor do relatório melhor compreensão sobre as práticas de governança do SEBRAE/DF que permitem identificar como a organização é dirigida, controlada e monitorada com vistas ao cumprimento de seus objetivos institucionais e à prestação de serviços ao seu público-alvo.

Nos itens a seguir, serão demonstradas a estrutura de governança do SEBRAE, os mecanismos e controles internos adotados para assegurar a conformidade da gestão e garantir o alcance dos objetivos planejados, as atividades de correção, bem como a forma de remuneração dos membros de diretoria e de colegiados.

### 4.1 Descrição das estruturas de governança

A estrutura de Governança do SEBRAE/DF tem por base normativa o Estatuto Social do SEBRAE/DF e o Regimento Interno do SEBRAE/DF. É constituída pelas unidades: Conselho Deliberativo Estadual ó CDE, Conselho Fiscal Estadual ó CFE, Diretoria Executiva ó DIREX, Auditoria Interna e Ouvidoria. A governança externa é exercida pela auditoria independente, que, no ano de 2015, foi desenvolvida pela KPMG Auditores Independentes.

#### ***Conselho Deliberativo Estadual ó CDE***

Conforme o artigo 13 do Estatuto Social do SEBRAE/DF, entre outras atribuições, compete ao CDE:

- eleger, dentre os conselheiros titulares, com voto concorde, de no mínimo seis (06) conselheiros, o seu Presidente;
- eleger, com voto concorde de no mínimo seis (06) conselheiros, o Diretor-Superintendente, os demais Diretores do SEBRAE/DF e os membros titulares do Conselho Fiscal e respectivos suplentes;
- destituir ad nutum ou em decorrência da representação de que trata o Estatuto, com voto concorde de, no mínimo, oito (08) conselheiros, em reunião especialmente convocada para esse fim;

- admitir associados, dentre órgãos ou entidades, capazes de se associar ao SEBRAE/DF, mediante deliberação de maioria absoluta dos presentes;
- excluir associados, mediante deliberação de maioria absoluta de seus membros, devidamente fundamentada;
- aprovar a discriminação das áreas de atuação setorial dos membros da Diretoria Executiva;
- fixar a remuneração dos membros da Diretoria Executiva;
- elaborar e aprovar o Regimento Interno do próprio CDE;
- aprovar o Regimento Interno do Conselho Fiscal e aprovar o Regimento Interno do SEBRAE/DF;
- decidir sobre as políticas, diretrizes e prioridades de aplicação de recursos, em consonância com as deliberações do CDN para o Sistema SEBRAE;
- aprovar o Plano Plurianual e o Orçamento Anual, bem como as alterações que se fizerem necessárias;
- aprovar a prestação de contas do SEBRAE/DF que deverá estar instruída;
- designar os representantes do SEBRAE/DF em órgãos colegiados de instituições nacionais;
- estabelecer, mediante resolução específica, regras sobre o processo de eleição de seu Presidente, do Diretor-Superintendente e demais Diretores e dos membros titulares do Conselho Fiscal e respectivos suplentes;
- aprovar a celebração de acordos, contratos ou convênios e seus respectivos aditivos com entidades internacionais ou estrangeiras;
- aprovar viagens ao exterior de representação, serviço ou estudo de conselheiros do próprio CDE, membros da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal e convidados;
- aprovar o Sistema de Gestão de Pessoas;
- aprovar as propostas de alienação ou de oneração de bens imóveis;
- decidir sobre a aceitação de doação com encargos;
- decidir sobre a extinção da entidade e destinação de seus bens;

- decidir sobre os pedidos de afastamento temporário dos membros da Diretoria Executiva;
- fiscalizar a execução das ações, projetos, programas e convênios, a cargo da Diretoria Executiva;
- deliberar sobre alteração do presente Estatuto;
- apresentar ao CDN proposições fundamentadas, relacionadas com a integridade, eficácia e ampliação das ações do Sistema SEBRAE.

### ***Conselho Fiscal Estadual ó CFE***

De acordo com artigo 15 do Estatuto Social do SEBRAE/DF, compete ao CFE:

- examinar e emitir parecer sobre demonstrações financeiras e prestações de contas anuais do SEBRAE/DF;
- emitir pareceres sobre balancetes de verificação ou realizar exames específicos, sempre que o CDE solicitar;
- emitir pareceres, quando solicitado pelo CDE, sobre a alienação ou oneração de bens imóveis;
- acompanhar a implementação, se for o caso, de medidas relacionadas com as recomendações da empresa de auditoria independente que presta serviços ao Sistema SEBRAE e de órgãos de controle externo.

### ***Diretoria Executiva ó DIREX***

De acordo com o Estatuto Social do SEBRAE/DF, a Diretoria Executiva é um órgão colegiado de natureza executiva, é responsável pela gestão administrativa, financeira e técnica do SEBRAE/DF e de acordo com o artigo 17 do Estatuto, entre outras atribuições, compete à DIREX:

- cumprir e fazer cumprir o Estatuto, o Plano Plurianual, as regras estabelecidas nas Diretrizes para Elaboração do Plano Plurianual e do Orçamento Anual do Sistema SEBRAE, bem como as políticas, diretrizes e prioridades aprovadas regionalmente pelo CDE, assim como as resoluções do CDN e da Diretoria Executiva do SEBRAE;

- promover a articulação interinstitucional e definir padrões para as ações de atendimento às microempresas e empresas de pequeno porte;
- elaborar a proposta de Regimento Interno do SEBRAE/DF e submetê-la à aprovação do CDE;
- expedir e cumprir as respectivas normas internas de funcionamento e operação, consoante o disposto no Estatuto e do que dispuser o Regimento Interno do SEBRAE/DF;
- elaborar e submeter à aprovação do CDE propostas de Plano Plurianual e de Orçamento Anual, e alterações;
- elaborar e submeter à aprovação do CDE os relatórios de acompanhamento e avaliação semestrais, relativos aos instrumentos de ação administrativa previstos no Estatuto;
- executar o Orçamento do SEBRAE/DF.

### ***Auditoria Interna***

De acordo com o Regimento Interno do SEBRAE/DF, art. 11, item III, parágrafo 2º, a Auditoria Interna é vinculada ao Diretor-Superintendente e conforme o Estatuto Social do SEBRAE/DF, artigo 13, parágrafo 13, a auditoria interna do SEBRAE/DF deverá encaminhar ao Presidente do CDE cópia do inteiro teor de seus relatórios de inspeção e pareceres.

Suas atividades estão disciplinadas pelo Regulamento da Auditoria Interna.

### ***Ouvidoria***

A Ouvidoria no SEBRAE/DF foi instituída pela Resolução nº 034/2013 e tem como responsabilidade abrir canal de comunicação permanente com o cidadão para suas sugestões, elogios, críticas, denúncias e reclamações em relação aos representantes do SEBRAE/DF no desempenho de suas atribuições e ao atendimento da missão do SEBRAE tendo a responsabilidade também sobre a credibilidade da instituição perante a sociedade, parceiros e clientes internos e externos do SEBRAE/DF.

## 4.2 Informações sobre dirigentes e colegiados

Conforme apresentado no item 2.4, a alta gestão do SEBRAE/DF é composta pelo Conselho Deliberativo Estadual, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva.

De acordo com o Estatuto Social do SEBRAE/DF, o CDE é o órgão colegiado de direção superior que detém o poder originário e soberano no âmbito do SEBRAE/DF. Os conselheiros; pessoas físicas capazes civilmente e representantes de cada uma das entidades associadas do SEBRAE/DF; são indicados por essas entidades e cumprem mandato de quatro anos, **sem remuneração**, cujas competências encontram-se descritas no item 4.1.

Em 2015, compuseram o CDE as seguintes instituições e seus representantes:

**TABELA 52 ó Composição do Conselho Deliberativo Estadual ó CDE**

CONSELHO DELIBERATIVO				
Nome	Entidade	Função	Período de Gestão	
			Início	Fim
Marília Prado de Lima	BB	Titular	01/01/2015	28/07/2015
José Amarildo Casagrande	BB	Titular	29/07/2015	31/12/2015
Pedro Paulo da Silva	BB	Suplente	01/01/2015	31/12/2015
Ronaldo Borges de Souza	BRB	Titular	01/01/2015	24/02/2015
Nilban de Melo Júnior	BRB	Titular	25/02/2015	31/12/2015
Flávio Apolinário Alonso Júnior	BRB	Suplente	01/01/2015	29/09/2015
Arnaldo Ramos da Silva	BRB	Suplente	30/09/2015	31/12/2015
Elício Lima	CAIXA	Titular	01/01/2015	31/12/2015
Ricardo Barbosa Jordão Ramos	CAIXA	Suplente	01/01/2015	31/12/2015
Jusçanio Umbelino de Souza	CODEPLAN	Titular	01/01/2015	31/12/2015
Iraci Maria das Dôres Moreira Peixoto	CODEPLAN	Suplente	01/01/2015	26/05/2015
Carlos Alberto Reis	CODEPLAN	Suplente	27/05/2015	31/12/2015
Francisco de Assis da Silva	FACIDF	Titular	01/01/2015	31/12/2015
Francisco Bezerra Marrocos	FACIDF	Suplente	30/09/2015	31/12/2015
Renato Simplicio Lopes	FAPE-DF	Titular	01/01/2015	31/12/2015
Fernando Cezar Ribeiro	FAPE-DF	Suplente	01/01/2015	31/12/2015
Adelmir Araújo Santana	FECOMÉRCIO/DF	Titular	01/01/2015	31/12/2015
Elaine Furtado	FECOMÉRCIO/DF	Suplente	01/01/2015	24/02/2015
Fábio de Carvalho	FECOMÉRCIO/DF	Suplente	25/02/2015	31/12/2015
José Luiz Diaz Fernandez	FIBRA	Titular	01/01/2015	24/02/2015

Paulo Eduardo Montenegro de Ávila e Silva	FIBRA	Titular	25/02/2015	31/12/2015
Julio Cesar Peres	FIBRA	Suplente	01/01/2015	24/03/2015
Pedro Henrique Achcar Verano	FIBRA	Suplente	25/03/2015	31/12/2015
Hermano Gonçalves de Souza	SEDST	Titular	01/01/2015	24/02/2015
Arthur Bernardes de Miranda	SEDST	Titular	25/02/2015	31/12/2015
Carlos César Soares de Paiva	SEDST	Suplente	01/01/2015	24/02/2015
Márcio Antônio Calistro Fabbris	SEDST	Suplente	25/02/2015	28/04/2015
Karina Wassita Curi Rosso	SEDST	Suplente	29/04/2015	24/11/2015
Rodrigo de Oliveira Sá	SEDST	Suplente	25/11/2015	31/12/2015
Juarez Ferreira de Paula Filho	SEBRAE/NA	Titular	01/01/2015	31/12/2015
Patrícia Mayana Maynart Viana Souza	SEBRAE/NA	Suplente	01/01/2015	31/12/2015
Luís Afonso Bermúdez	UnB	Titular e Presidente	01/01/2015	31/12/2015
Ednalva Fernandes Costa de Moraes	UnB	Suplente	01/01/2015	27/10/2015
Álvaro Silveira Júnior	CDL/DF	Titular	27/05/2015	31/12/2015
José Carlos Magalhães Pinto	CDL/DF	Suplente	27/05/2015	31/12/2015
Ivone Rezende Diniz	FAPDF	Titular	29/07/2015	31/12/2015
Regina Maria Dias Buani	FAPDF	Suplente	27/05/2015	31/12/2015

**FONTE:** Gabinete do Conselho Deliberativo, 03/02/2016.

O Conselho Fiscal compõe-se de três membros efetivos e três suplentes, eleitos pelo CDE dentre pessoas físicas capazes civilmente, diplomadas em curso de nível universitário, residentes no País, indicadas pelas entidades associadas do SEBRAE/DF, para exercício de um mandato de quatro anos consecutivos, **sem remuneração**, permitida a recondução, cujas competências encontram-se detalhadas no item 4.1.

Em 2015, compuseram o Conselho Fiscal as seguintes instituições e seus representantes:

**TABELA 53 6 Composição do Conselho Fiscal**

CONSELHO FISCAL				
Nome	Entidade	Função	Período de Gestão	
			Início	Fim
José Maria de Araújo	BB	Titular	01/01/2015	31/12/2015
Welington Corrêa de Oliveira	BRB	Titular e Presidente	01/01/2015	31/12/2015
Florianio Henrique Moraes	CAIXA	Titular	01/01/2015	31/12/2015

Guilherme Nery da Fonseca Coelho	SEDST	Suplente	01/01/2015	24/03/2015
Filipe Eduardo dos Santos Vieira da Fonseca	SEDST	Suplente	25/03/2015	31/12/2015
Fragmar Diniz Leite	FAPE-DF	Suplente	01/01/2015	31/12/2015
Arnaldo Rocha Mundim Júnior	FECOMÉRCIO/DF	Suplente	01/01/2015	31/12/2015

**FONTE:** Gabinete do Conselho Deliberativo, 03/02/2016.

A Diretoria Executiva é o órgão colegiado de natureza executiva, responsável pela gestão administrativa, financeira e técnica do SEBRAE/DF. Composta por um diretor superintendente e outros dois diretores, cujas competências encontram-se detalhadas no item 4.1.

Em 2015, compuseram a Diretoria Executiva:

**TABELA 54 ó Composição da Diretoria Executiva do SEBRAE/DF**

DIRETORIA EXECUTIVA				
Nome	Entidade	Função	Período de Gestão	
			Início	Fim
Antônio Valdir Oliveira Filho	SEBRAE/DF	Superintendente	01/01/2015	31/12/2015
Cassiana Abritta Garcia Brandão	SEBRAE/DF	Diretora de Gestão e Solução	01/01/2015	31/12/2015
Júlio Flávio Gameiro Miragaya	SEBRAE/DF	Diretor Técnico e de Atendimento	01/01/2015	31/12/2015

**FONTE:** Gabinete do Conselho Deliberativo, 03/02/2016.

#### 4.3 Atuação da unidade de auditoria interna

A estrutura da Unidade de Auditoria Interna é constituída por 4 colaboradores (1 gerente e 3 analistas). Vinculada hierarquicamente ao Diretor Superintendente, tem, por obrigação estatutária, dar conhecimento ao Conselho Deliberativo Estadual dos relatórios produzidos nos trabalhos de auditoria no âmbito do SEBRAE/DF.

Os profissionais da Unidade de Auditoria Interna possuem conhecimento das metodologias utilizadas nos trabalhos em que são envolvidos e, quando necessário, realizam treinamentos específicos para o aprimoramento profissional.

As atividades da auditoria interna do SEBRAE/DF estão disciplinadas pelo Regulamento da Auditoria Interna e são utilizados como instrumentos de

identificação e acompanhamento dos riscos e controles nos processos de negócio no SEBRAE/DF. A unidade possui metodologia própria e atualizada que satisfaz às suas necessidades em relação ao escopo dos trabalhos planejados. A atuação baseia-se metodologicamente na linha da auditoria interna com foco em riscos e realiza trabalhos de auditoria tradicional com ênfase em *compliance*. Dessa forma, são priorizados os processos auditáveis e, em concordância com a Diretoria, é elaborado o planejamento anual (PAAAI) e Plurianual (PPAAAI) dos trabalhos.

A metodologia adotada possui rotina em que todas as recomendações realizadas em decorrência de um trabalho da auditoria interna são apresentadas aos gestores, ocasião onde o apontamento é esclarecido e, em seguida, elaborado um plano de ação para seu atendimento. O relatório de auditoria é emitido já com o plano de ação, sendo encaminhado à unidade auditada, à Diretoria e aos Conselhos, conforme estabelecido no estatuto do SEBRAE/DF. Sempre que solicitada, a Auditoria Interna faz apresentação à Diretoria e/ou aos Conselhos dos trabalhos realizados e dos pontos de auditoria tratados nos seus relatórios.

A implantação do plano de ação é acompanhada pela Unidade de Auditoria Interna e, quando o plano de ação não é atendido conforme acordado, sofre renegociações onde se estabelecem novos parâmetros, que também são acompanhados.

Os processos auditados são, no semestre seguinte, objetos de *follow up*, quando são aplicados testes de efetividade, com a finalidade de assegurar a eficácia das medidas corretivas implantadas. A Auditoria Interna pode ainda propor a adoção de indicadores para os processos avaliados, possibilitando, assim, monitoramento intensivo nos casos de nível de risco significativo ou alto.

No ano de 2015 além dos trabalhos constantes no Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna o PAAAI foram realizadas 4 auditorias trimestrais pela KPMG Auditores Independentes, empresa de auditoria independente contratada pelo SEBRAE/NA para realização de auditoria contábil, com emissão de opinião sobre as demonstrações financeiras em período anual e revisões trimestrais nas 27 unidades estaduais do Sistema SEBRAE.



TABELA 55 ó Plano Anual de Atividades da Auditoria

Acompanhamento do Cronograma de Atividades		Avaliação do Risco	Ano 2015			Executor
			Planejado	Realizado	%	
Revisão dos Processos / Auditoria de Conformidade						
1	Gestão de Carreira	Moderado	1	1		AI
2	Gestão de Credenciados	Alto	1	1		AI
3	Administração de Pessoal	Significativo	1	1		AI
4	Gestão de Pagamentos	Alto	1	1		AI
5	Gestão de Recebimentos	Alto	1	1		AI
6	Gestão de Cobranças	Significativo	1	1		AI
7	Gestão de Compras	Alto	1	1		AI
8	Gestão de Contratos (Fornecedores UAF e contratos em geral)	Alto	1	1		AI
9	Coordenação de Eventos	Alto	1	1		AI
10	Desenvolvimento e customização de soluções	Alto	1	1		AI
11	Gestão de soluções	Alto	1	1		AI
Subtotal			11	11	100%	AI
Outros Trabalhos						
1	Auditoria da Feira do Empreendedor 2015	N/A	1	1		AI
2	Trabalhos Especiais	N/A	0	0		AI
3	Análise de Irregularidades	N/A	1	2		AI
4	Atendimento aos Órgãos Fiscalizadores e Auditoria Independente	N/A	Contínuo			AI
5	Orientação Consultiva	N/A	Contínuo			AI
6	Apuração de Responsabilidade / Sindicância	N/A	1	4		AI
7	Tomada de Contas Especial - TCE	N/A	2	3		AI
8	Controle Interno / Compliance	N/A	Contínuo			AI
Subtotal			5	10	200%	
Total			16	21	131%	

**Legenda:**

AI = Auditoria Interna

N/A = Não se Aplica

**TABELA 56 ó Principais constatações e providências adotadas**

<b>Relatório</b>	<b>Recomendação</b>	<b>Comentários da Administração</b>
KPMG Relatório de 09/11/15	O processo de solicitação de aprovação das despesas com serviços profissionais e contratados ocorre via sistema GED. Observamos por meio da análise da documentação disponibilizada que para a solicitação de duas despesas, GED nº CV007954 e nº CV006251, não houve aprovação dos diretores responsáveis, sendo os processos enviados para a área financeira apenas com a aprovação do gerente da área. Tendo em vista que o valor das despesas em referência eram superiores aos limites de competência do Gerente Administrativo e Financeiro de R\$ 3 mil, aprovados por meio da Portaria nº 32/2012, o processo deveria ter sido autorizado em conjunto pela diretoria. Ao analisar a liberação do recursos para pagamento das despesas, identificamos a assinatura dos diretores responsáveis na autorização de debito, entretanto, esta autorização não deveria ter sido gerada com a ausência das autorizações no sistema GED. Diante do exposto, recomendamos à Entidade que crie um controle de alçadas dos processos de aprovação de despesas por meio do sistema GED, para que não ocorra liberação de recursos financeiros sem devida autorização dos gestores e da diretoria.	De acordo com o fluxograma de pagamento de Notas Fiscais, os GEDs CV006251 e CV007954, deveriam terem sido enviados para aprovação da DIRETORIA, mas equivocadamente foram enviados direto para área Financeira, em virtude disso, não houve a aprovação dos dirigentes. Diante dessa situação foi solicitado a UTIC que seja feita alteração no Sistema GED, para que a área financeira visualize no HISTÓRICO as aprovações da Diretoria, caso não tenha as devidas aprovações o GED deverá ser devolvido. Reforço que na documentação apresentada houve a autorização de pagamento aprovada por toda DIRETORIA, a contratada para prestação dos serviços foi empresa licitada TT EVENTOS LTDA EPP.
KPMG Relatório de 09/11/15	Na data-base de 31 de março de 2015, observamos a existência de convênios intervenientes com as vigências expiradas e para as quais não existe a apresentação da correspondente prestação de contas aprovada pelo gestor ou suas execuções financeiras realizadas, citamos:  Convênio ó Parceiro - Data de vigência 032/2010 - FUB - 31/12/2012 007/2012 - FIBRA - 30/12/2013  Que a Entidade identifique os motivos pelos quais os convênios estão vencidos com as respectivas prestações de contas pendentes de apresentação pelo conveniado e/ou aprovação pelo gestor.	Convênio 032/2010, FUB/CDT ó A DIREX, por meio da CE-DE nº 150047/2015, concedeu um prazo para que o CDT/UnB se manifestasse sobre as pendências apontadas na Nota Técnica nº 025/2015 de 18/09/2015.  Convênio 007/2012, FIBRA ó Convênio encerrado em agosto de 2015, conforme Nota Técnica n.º 021/2015, com sua finalização transcrita: õconclui-se pela regularidade da execução financeira do Convênio 007/2012, estando atendidas as disposições constantes do instrumento cooperativo e princípios tangentes à Legislação de Contratos e Convênios (IN 01.02/2011)õ.
Relatório da	O 5º Termo Aditivo da Agência BG Press Fotojornalismo Ltda teve vigência até 04/10/2015. Em 05/10/2015 a BG Press prestou	Aperfeiçoar os controles de forma a não contratar fornecedores sem vigência

Auditoria Interna RAI 012/2015	<p>serviços no evento Movimento Compre do Pequeno Negócio ó caracterizando serviço sem a vigência contratual - a execução do serviço foi realizado após o vencimento do prazo contratual.</p> <p>Segundo o Contrato 135/2010 ó BG Press: ãa nota fiscal/fatura deverá ser apresentada até o 20º dia do mês subsequente ao da prestação de serviços, acompanhada do respectivo relatório de atividades. A empresa prestou serviços em 04/08/2015, 12/09/2015, 13/09/2015, 21 a 26/09/2015, 03 a 05/10/2015 e 05/10/2015, apresentou as notas fiscais (NF`s-e 000.000.213; 000.000.214; 000.000.215), desacompanhadas de seus relatórios.</p> <p>Foi constatado que as notas fiscais referenciadas, tiveram o atesto do serviço executado em 02/10/2015; enquanto os serviços seriam executados de 03 a 05/10/2015 e o outro em 05/10/2015.</p> <p>Criar ações eficazes de forma a não fazer contratação de serviços sem comprovação de amparo contratual;</p> <p>Solicitar aos prestadores de serviços apresentarem os comprovantes para pagamento conforme contrato de serviço.</p>	contratual. A nova rotina deverá ser formalizada e apresentada a UAUDIT como evidência da implantação deste plano de ação.
---	---	--

Vale ressaltar que no ano de 2015 não houve alteração na estrutura organizacional da unidade de auditoria interna.

#### 4.4 Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos

As atividades de apuração de responsabilidades disciplinar e civil, no âmbito do SEBRAE/DF, estão regulamentadas pela IN 03.01.10.

O Estatuto Social estabelece, no seu Artigo 7º, que o SEBRAE/DF está submetido ao poder de correição do Conselho Deliberativo Nacional do SEBRAE.

#### 4.5 Gestão de riscos e controles internos

**TABELA 57 ó Gestão de Risco e Controles Internos**

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
Ambiente de Controle	1	2	3	4	5
1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.					X
2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.			X		

3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente.				X	
4. Existe código formalizado de ética ou de conduta.					X
5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.				X	
6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.					X
7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.					X
8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ.					X
9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ.					X
<b>Avaliação de Risco</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão formalizados.					X
11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade.				X	
12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.				X	
13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão.				X	
14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.				X	
15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.					X
16. Não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.					X
17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos.					X
18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.				X	
<b>Procedimentos de Controle</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas.					X
20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo.					X
21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.					X
22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle.					X
<b>Informação e Comunicação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.					X
24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.					X
25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.					X
26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.				X	
27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.					X
<b>Monitoramento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.					X
29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.				X	
30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.					X
<b>Análise Crítica:</b>					
<b>Escala de valores da Avaliação:</b> <b>(1) Totalmente inválida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente <b>não observado</b> no contexto da UJ. <b>(2) Parcialmente inválida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é <b>parcialmente observado</b> no contexto da UJ, porém, <b>em sua minoria</b> . <b>(3) Neutra:</b> Significa que <b>não há como avaliar</b> se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da UJ. <b>(4) Parcialmente válida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é <b>parcialmente observado</b> no contexto da UJ, porém, <b>em sua maioria</b> . <b>(5) Totalmente válido.</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente <b>observado</b> no contexto da UJ.					

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

Conforme citado no item 4.2 é princípio sistêmico a não remuneração dos membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal. A diretoria executiva, por sua vez, recebe remuneração mensal conforme quadro abaixo:

**TABELA 58 ó Quadro de Remuneração dos Dirigentes do SEBRAE/DF em 2015**

CARGO	SALÁRIO R\$
Diretor Superintendente	R\$ 31.000,00
Diretor Gestão e Produção	R\$ 28.500,00
Diretor de Atendimento	R\$ 28.500,00

**FONTE:** Unidade de Gestão de Pessoas (UGP), 03/02/2016.

O objetivo da política de remuneração consiste no estabelecimento de parâmetros, critérios e limites a serem observados pelos SEBRAE/UF por ocasião da fixação da remuneração de seus dirigentes executivos. A remuneração dos dirigentes do Sistema SEBRAE é regulada por uma Resolução do SEBRAE Nacional, considerando a observação dos seguintes aspectos:

- Orientar-se por parâmetros de remuneração compatíveis com o mercado de trabalho local, aplicáveis a dirigentes executivos do escalão superior de entidades, empresas privadas ou públicas de atividade semelhante ao do SEBRAE/; e;
- Não ultrapassar o valor da remuneração equivalente, fixado pelo Conselho Deliberativo Nacional para os dirigentes executivos do SEBRAE Nacional.

Ressalta-se que a remuneração é definida pelo Conselho Deliberativo Estadual ó CDE, através de salário fixo e acesso aos mesmos benefícios disponibilizados aos colaboradores.

Em relação ao programa de remuneração variável, o SEBRAE/DF dispõe de uma sistemática própria baseado no alcance de metas de desempenho individuais e de unidades que envolvam ganho de produtividade, inovação e melhoria. As instâncias superiores são beneficiadas pelo programa por meio da obtenção dos resultados de suas equipes.

A remuneração variável no SEBRAE/DF está ligada a percepção de um bônus que consiste em ganho percentual sobre a remuneração do colaborador. Com referência à participação da Diretoria Executiva no programa, a concessão do benefício está condicionada a dois indicadores:

***Índice de Desempenho Institucional ó IDIT ó*** corresponde ao desempenho da instituição frente ao esforço despendido para o alcance da cesta de indicadores que compõe o painel de avaliação de desempenho (metas mobilizadoras, instrumentos de atendimento, execução orçamentária e limites orçamentários). O alcance dessas metas possibilita a remuneração variável em relação da seguinte forma:

**TABELA 59** ó **Relação entre Resultados Institucionais e Participação nos Resultados**

<b>RESULTADO INSTITUCIONAL</b>	
<b>PERCENTUAL DE ALCANCE DAS METAS</b>	<b>BÔNUS - % a ser recebido sobre o valor da remuneração</b>
<b>100%</b>	50%
<b>90%</b>	30%
<b>Abaixo de 90%</b>	0%

**FONTE:** Unidade de Gestão de Pessoas (UGP), 29/01/2016

*Índice de Desempenho da Direx* ó Corresponde aos critérios adotados para avaliar o desempenho da Direx e sua contribuição para o monitoramento do alcance dos resultados institucionais e metas das unidades. O bônus da Diretoria está diretamente relacionado ao alcance das metas das Unidades, de acordo com a divisão das unidades no organograma organizacional. Dessa forma, o diretor, cujas unidades sob sua gestão não atingem as metas propostas, recebe bônus proporcional, conforme tabela abaixo:

**TABELA 60** ó **Sistemática de Participação nos Resultados pela DIREX**

<b>DIREX</b>	
<b>PERCENTUAL DE ALCANCE DAS METAS DAS UNIDADES</b>	<b>BÔNUS - % a ser recebido sobre o valor da remuneração</b>
<b>100%</b>	50%
<b>90%</b>	35%
<b>Abaixo de 90%</b>	0%

**FONTE:** Unidade de Gestão de Pessoas (UGP), 29/01/2016

As metas do ano de 2015 que compõem o quadro utilizado para mensuração da remuneração variável foram atingidas em sua totalidade. Essas metas estão descritas no quadro abaixo:

**TABELA 61** ó **Resultados das metas que influenciam a Participação nos Resultados - 2015**

<b>METAS MOBILIZADORAS E ÍNDICES</b>	<b>METAS 2015</b>	<b>REALIZADO</b>
<b>Atendimento a Pequenos Negócios</b>	52.523	59.617
<b>Atendimento a pequenos negócios com soluções de inovação</b>	6.568	6.889
<b>Atendimento a Microempreendedores Individuais</b>	26.100	32.268

<b>Atendimento a microempresas</b>	21.811	21.994
<b>Atendimento a pequenas empresas</b>	4.612	5.355
<b>Qualidade no atendimento (Taxa de Fidelização)</b>	50%	55,2%
<b>Índice de Execução dos Limites Orçamentários</b>	100%	100%
<b>Índice de Execução Orçamentária</b>	90%	95,1% *
<b>Índice de Contrapartida de CSO - Geração de Receita</b>	10%	10,5%
<b>Índice de Metas de Atendimento</b>	100%	100%

**FONTE:** Unidade de Gestão de Pessoas (UGP), 29/01/2016

\*A remuneração variável é baseada na execução da CSO que foi de 95,1%. O cálculo é feito baseado na despesa proporcional CSO em relação a receita de CSO.

Os níveis de premiação-alvo estão definidos na tabela abaixo:

**TABELA 62 ó Níveis de premiação-alvo**

<b>INDICADORES</b>	<b>Alcance pleno</b>	<b>Alcance mínimo</b>
<b>Organizacional/Institucionais</b>	50% de um salário fixo	30% de um salário fixo
<b>Equipes</b>	50% de um salário fixo	35% de um salário fixo
<b>TOTAL</b>	100% de um salário fixo	65% de um salário fixo

**FONTE:** Unidade de Gestão de Pessoas (UGP), 29/01/2016

O benefício oferecido é o pagamento de um salário fixo mensal, com a gratificação quando for o caso. Este pagamento é realizado até o mês de março do ano subsequente, após apuração de todos os resultados, tendo como base os salários vigentes na data do pagamento.

#### **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**

Esta seção apresenta a estrutura dos canais de comunicação com a sociedade para fins de solicitações, reclamações, denúncias e sugestões.

### **5.1 Canais de acesso do cidadão**

O SEBRAE/DF dispõe de diversos canais de acesso do empresário e da sociedade em geral aos seus produtos, serviços e atendimento a solicitações diversas.

A Ouvidoria é a responsável pelo recebimento de manifestações como reclamações, sugestões, elogios e denúncias. As solicitações e atendimento são feitas nos demais canais.

#### ***Ouvidoria***

Criada em 2013, com o objetivo de contribuir para a melhoria dos serviços prestados pelo Sebrae/DF, a Ouvidoria tornou-se um importante canal de diálogo, entre o cliente e a instituição.

À Ouvidoria é conferida a tarefa de interpretar as demandas de forma sistêmica, para delas inferir eventuais oportunidades de melhoria dos serviços e, em nome desses, sugerir mudanças.

Nosso compromisso e, ao mesmo tempo, nosso maior desafio, tem sido assegurar que a Ouvidoria seja acessível a todos os públicos de relacionamento do Sebrae/DF. Acolher as demandas do nosso público significa estar disponível e aberto para todos os cidadãos que desejam fazer interlocução.

A Ouvidoria do Sebrae/DF é uma instância institucional, de caráter mediador, pedagógico e estratégico, que acolhe as manifestações dos cidadãos não solucionadas por outros canais de atendimento. É pautada pela ética, a imparcialidade, a legalidade, a acessibilidade, a transparência, o senso crítico, a credibilidade, a autonomia, a postura positiva, construtiva, orientadora e a discricionariedade em defesa dos interesses do público do Sebrae/DF.

Ao valorizar as práticas e condutas éticas, por meio do diálogo e da interação com o seu público, atua como um instrumento de incentivo à transparência, refletindo o posicionamento e os objetivos institucionais do Sebrae/DF. A Ouvidoria

atua sempre em parceria com todas as unidades na busca conjunta por soluções que sejam eficientes e eficazes no aprimoramento dos processos de trabalho.

Disponibilizando diversos meios de acesso, a Ouvidoria do Sebrae/DF recebe elogios, críticas, sugestões, reclamações e denúncias.

Busca-se, neste relatório referente aos meses de janeiro a dezembro de 2015, apresentar os principais resultados e realizações que marcaram a atuação da Ouvidoria, dando conhecimento a todos as demandas tratadas. Este relatório apresenta os registros de acordo com o tipo de demanda e considera os dados oriundos dos sistemas Nacional (SISOV) e do DF.

Entre os meses de Janeiro e dezembro de 2015 foram recebidas via 292 demandas, sendo 179 solicitações de atendimento e 113 típicas de ouvidoria, assim distribuídas:

**GRAFICO 27 6 Ocorrências na ouvidoria por Natureza**



**FONTE:** Ouvidoria SEBRAE/DF, 26/01/2016

Comparados ao ano de 2014, as ocorrências foram:

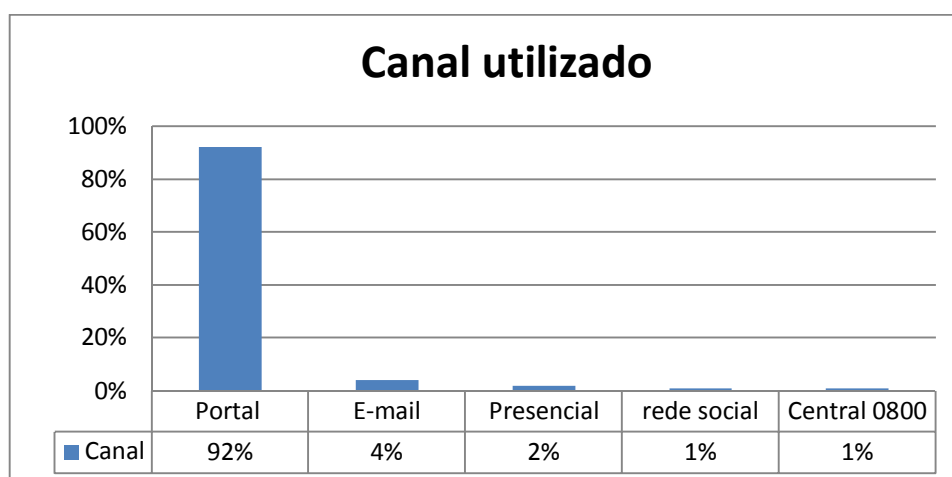
**TABELA 63 - Ocorrências na ouvidoria por Natureza ó 2014 x 2015**

	Tipo de Ocorrências	
	Ano 2014	Ano 2015
Total de Ocorrências	226	292
Solicitações	112	179
Total de Ocorrências Típicas de Ouvidoria	114	113
Reclamações	82	82
Sugestões	11	8
Elogios	11	9
Criticas	10	11
Denúncias	0	3
Finalizadas	226	291
% de tratamentos	100,00%	99,66%

**FONTE:** Ouvidoria SEBRAE/DF, 26/01/2016

Hoje o Sebrae/DF disponibiliza vários canais de comunicação com o cliente sendo eles: portal, e-mail presencialmente, Central 0800 e telefone. Os canais utilizados pelos clientes em 2015 foram:

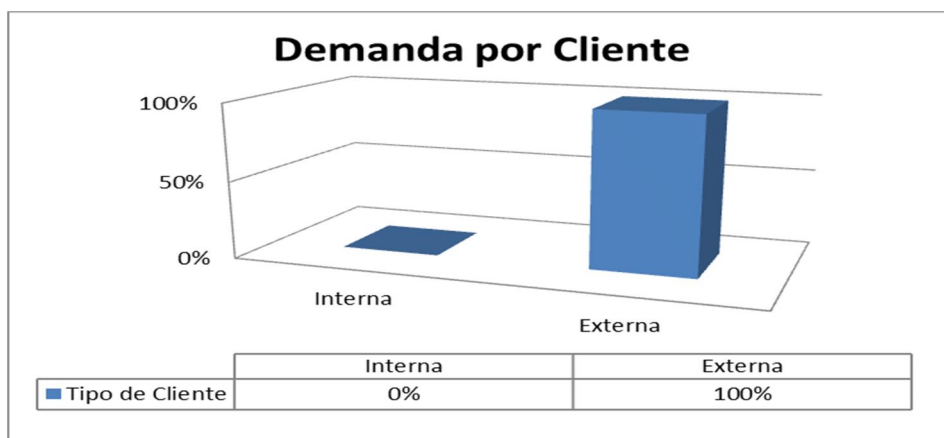
**GRÁFICO 28 ó Entradas na ouvidoria por canal**



**FONTE:** Ouvidoria SEBRAE/DF, 26/01/2016

100% das ocorrências registradas foram por clientes externos

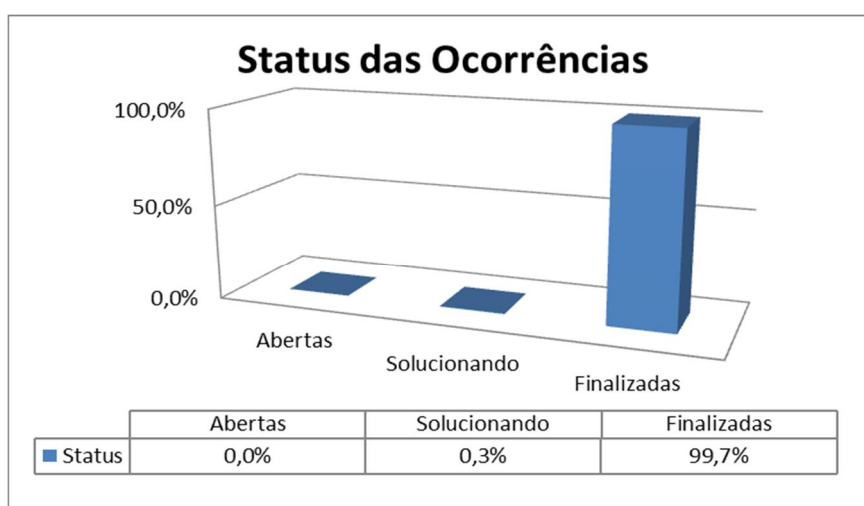
**GRAFICO 29 ó Origem de demandas da ouvidoria**



**FONTE:** Ouvidoria SEBRAE/DF, 26/01/2016

Todas as ocorrências de 2015 encontram-se todas finalizadas, estando apenas 1 em andamento (denúncia).

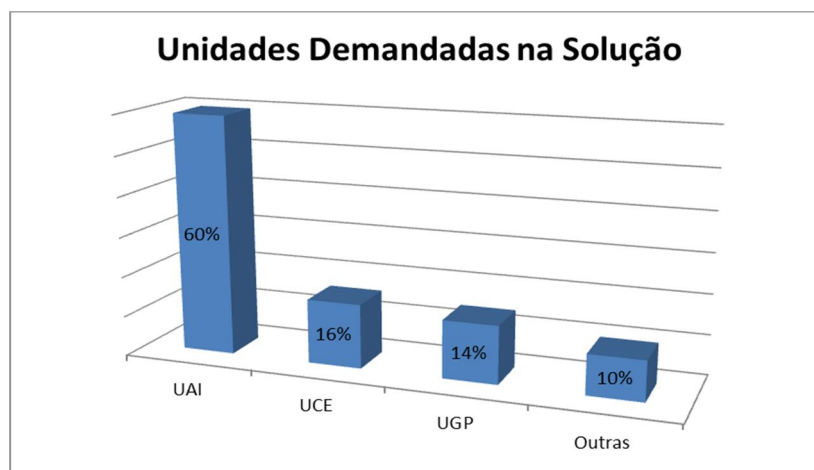
**GRAFICO 30 ó Tratamento das manifestações da ouvidoria**



**FONTE:** Ouvidoria SEBRAE/DF, 26/01/2016

As unidades mais demandadas na busca de soluções foram UAI, UCE e UGP.

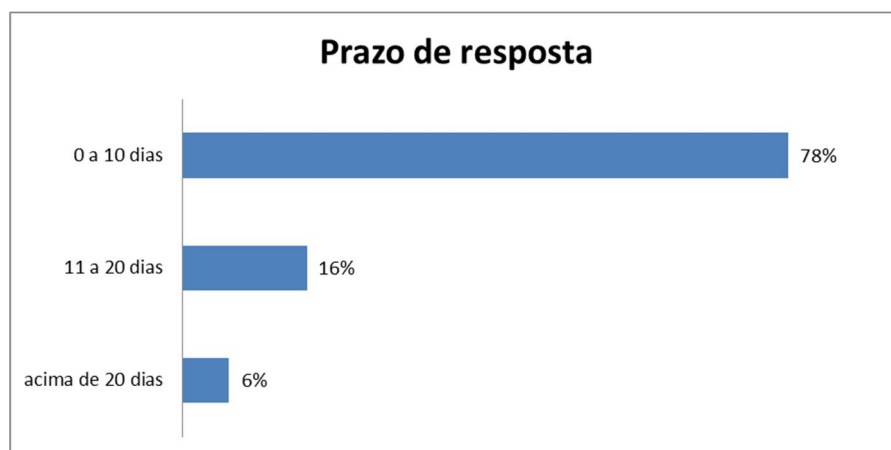
**GRAFICO 31** Unidades mais demandas para tratamento de demandas da ouvidoria



**FONTE:** Ouvidoria SEBRAE/DF, 26/01/2016

O Prazo de resposta às demandas encaminhadas a ouvidoria, em 78% dos casos foram de 10 dias.

**GRAFICO 32** Prazo de resposta da ouvidoria às manifestações apresentadas



**FONTE:** Ouvidoria SEBRAE/DF, 26/01/2016

### ***Os Canais de Atendimento***

Os canais de atendimento dividem-se em presenciais e a distância. O **atendimento presencial** é realizado nos seguintes locais:

#### ***Ponto fixo***

SEBRAE NO DISTRITO FEDERAL ó SEDE

SIA Trecho 3, Lote 1.580 - Guar/DF

CEP: 71.200-030

Horário: 8h30 às 17h30

SEBRAE 604 SUL

SGAS Av. L2 Sul 604/605, Módulos 30/31 - Asa Sul  
Brasília/DF

CEP: 70.200-645

Horário: 8h30 às 17h30

SEBRAE 515 NORTE

W3 Norte, Quadra 515, Bloco C, Lote 32 - Asa Norte  
Brasília/DF

CEP: 70.770-503

Horário: 8h30 às 17h30

JUNTA COMERCIAL DO DF

SAS Quadra 02, Lote 1/A ó Subsolo  
Brasília/DF

CEP: 70.070-971

Horário: 8h30 às 16h30

NA HORA EMPRESARIAL - RIACHO FUNDO

QN 07, 2º andar - Shopping Riacho Mall  
Riacho Fundo/DF

CEP: 71.805-700

Horário: 7h30 às 18h30

NA HORA EMPRESARIAL ó TAGUATINGA

QS 03 Lote 11 Lojas 4 a 8 Pistão Sul  
Águas Claras/DF

CEP: 71.953-000

Horário: 7h30 às 18h30

***Atendimento Itinerante***

O atendimento itinerante acontece através das Unidades Móveis do Sebrae no DF. Para que o cliente saiba onde as unidades estão atendendo deve entrar em contato com a nossa Central de Relacionamento 0800 570 0800.

**FIGURA 13 ó Atendimento Itinerante**



**FONTE:** Unidade de Atendimento Individual (UAI), 26/01/2016

Os **canais de atendimento a distância** do SEBRAE/DF são:

#### ***Central de Atendimento 0800 ó 0800 570 0800***

Presta informações e esclarecimentos ao público em geral, sobre dúvidas a respeito dos produtos e serviços oferecidos pelo SEBRAE através do telefone 0800 570 0800 (<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/df/institucional/Central-de-Relacionamento-0800>).

#### ***Pergunte ao Sebrae***

Ferramenta de atendimento à distância. O cliente pode encaminhar suas perguntas e dúvidas sobre negócios (<http://intranet.df.sebrae.com.br/pergunta/Perg/Login.aspx>).

#### ***Facebook e Twitter***

Ferramenta de informação e divulgação de eventos por meio de mídias sociais. O cliente pode encaminhar suas perguntas e dúvidas através de mensagens.

<https://www.facebook.com/sebraenodf>



### ***Totens de autoatendimento***

Solução em autoatendimento para prestação de informações e divulgação de eventos do Sebrae DF. Foram realizados 60.957 acessos através dos totens de atendimento no de 2015.



Em síntese, os atendimentos realizados por canal de atendimento em 2015 estão expressos na tabela abaixo. Não estão inclusos nessa tabela os números referentes a atendimentos realizados dentro dos projetos coletivos, feitos diretamente pelos gestores.

**TABELA 64 ó Número de atendimentos por canal**

	Orientações	Informações	Acessos
Total Atendimento Presencial	29.416	0	0
Total Atendimento à Distância	66.207	38.744	0
Central 0800	33.543	22.255	0
Pergunte	167	0	0
Portal Sebrae DF	16.422	32.304	0
Totens	0	0	60.957
TOTAL	145.755	93.303	60.957

**FONTE:** Unidade de Atendimento Individual (UAI), **data ?**

## **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, na qualidade de 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 cidadão interessado em conhecer detalhes relativos à transparência na gestão do SEBRAE/DF pode acessar dois instrumentos:

1. **Página da Transparência no Portal SEBRAE** ó Através do link  
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/df/transparencia?codUf=7>, o interessado conhece a composição do Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva e Estrutura Remuneratória.
2. **Portal SIGEOR** ó O Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados ([www.sigeor.sebrae.com.br](http://www.sigeor.sebrae.com.br)) oferece acesso a visitantes, parceiros e colaboradores do SEBRAE/DF, onde é possível conhecer, em todos os estados brasileiros, a carteira de projetos, as ações, o nível de realização dos marcos críticos e os resultados de cada iniciativa.

## **6      DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS**

O objetivo dessa seção é proporcionar ao leitor do relatório melhor compreensão sobre a posição patrimonial e financeira, bem como o resultado e o desempenho financeiro do SEBRAE/DF.

### **6.1    Desempenho financeiro no exercício**

O desempenho físico e orçamentário do SEBRAE/DF foi apresentado no Item 3 deste relatório. O desempenho financeiro pode ser expresso através do Balanço abaixo:

TABELA 65 ó Balanço Financeiro SEBRAE/DF

Balanço Orçamentário - Sebrae/DF - R\$ mil											
Receitas	Previsão no Ano		Execução			Despesas	Previsão no Ano		Execução		
	Original (a)	Ajustada (b)	(c)	% ê (c/a)	% (c/b)		Original (a)	Ajustada (b)	(c)	% ê (c/a)	% (c/b)
Receitas Correntes	76.301.477,00	84.806.560,00	83.094.524,62	8,9%	98,0%	Despesas Correntes	56.581.653,00	84.127.938,00	78.741.289,21	39,2%	93,6%
Contribuição Social Ordinária-CSO	42.361.000,00	43.829.104,00	43.829.104,00	3,5%	100,0%	Pessoal, Encargos e Benefícios	2.526.270,00	26.299.570,00	26.253.790,70	939,2%	99,8%
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	-	1.689.000,00	1.689.000,00	0,0%	100,0%	Serviços Profissionais e Contratados	42.549.255,00	46.264.178,00	37.995.942,84	-10,7%	82,1%
CSO - Ressarcimentos	40.000,00	40.000,00	16.779,56	-58,1%	41,9%	Demais Despesas Operacionais	9.976.928,00	10.272.248,00	13.052.135,80	30,8%	127,1%
Contribuição Social do Sebrae/NA-CSN	26.121.082,00	33.317.719,00	29.084.121,36	11,3%	87,3%	Encargos Diversos	839.200,00	959.906,00	1.138.361,32	35,6%	118,6%
Convênios com Sebrae/NA	564.981,00	124.737,00	124.736,98	-77,9%	100,0%	Transferências (Parceiros)	690.000,00	332.036,00	301.058,55	-56,4%	90,7%
Convênios com Parceiros	1.664.414,00	198.730,00	139.762,29	-91,6%	70,3%						
Aplicações Financeiras	1.150.000,00	1.178.927,00	2.353.589,77	104,7%	199,6%						
Empresas Beneficiadas	4.200.000,00	4.228.343,00	4.506.126,89	7,3%	106,6%						
Outras Receitas	200.000,00	200.000,00	1.351.303,77	575,7%	675,7%						
Déficit Corrente			-			Superávit			4.353.235,41		

						Corrente					
Receitas de Capital	-	347.682,00	463.382,00	-	-	Despesas de Capital	3.067.000,00	80.201,00	133.967,85	4,4%	167,0%
Alienação de Bens	-	-	115.700,00	0,0%	-100,0%	Investimentos / Outros	3.067.000,00	80.201,00	90.507,60	-97,0%	112,9%
Operações de Crédito	-	347.682,00	347.682,00	0,0%	100,0%	Amortização de Empréstimos	-	-	43.460,25	0,0%	-100,0%
Saldo de Exercícios Anteriores	8.892.719,00	3.434.761,00	-	-	-	Fundo de Reserva	2.809.243,00	4.380.864,00	-	-	-
Receitas Totais	85.194.196,00	88.589.003,00	83.557.906,62	98,1%	94,3%	Despesas Totais	62.457.896,00	88.589.003,00	78.875.257,06	126,3%	89,0%
Resultado - Déficit			-			Resultado - Superávit			4.682.649,56		
Total Geral	85.194.196,00	88.589.003,00	83.557.906,62	98,1%	94,3%	Total Geral	62.457.896,00	88.589.003,00	83.557.906,62	133,8%	94,3%

FONTE: Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade (UGOC), 04/02/2016

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

Esse item é inteiramente abordado pelo relatório de auditoria independente da KPMG.

## **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 Nacional 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. Esta Instrução Normativa é observadas na íntegra pelo SEBRAE/DF.

## **6.4 Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 4.320/64 e notas explicativas**

Esse item é inteiramente abordado pelo relatório de auditoria independente da KPMG.

## 7 ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

O objetivo desta Seção é proporcionar ao leitor do relatório melhor compreensão sobre aspectos da estrutura e organização formal do SEBRAE/DF que possibilitam o alcance de seus objetivos.

### 7.1 Gestão de pessoas

Em a Gestão de Pessoas a apresenta-se a estrutura de pessoal do SEBRAE/DF, quantificando-a e qualificando-a para fins de avaliação da sua suficiência para o cumprimento da missão institucional.

#### 7.1.1 Estrutura de pessoal da unidade

O número de empregados com vínculo de Contratos por Tempo Indeterminado, cargo eletivo (diretoria) e livre provimento (assessores) em 31/12/2015 está demonstrada na tabela a seguir.

**TABELA 66 a Força de Trabalho do SEBRAE/DF**

Tipo de Vínculo	Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício	Ativos em 31/12/2015
Cargo eletivo remunerado	2	1	3
Contrato por período indeterminado	12	126	138
Livre provimento	-	3	3

**FONTE:** Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) em 05/02/2016.

**TABELA 67 a Detalhamento da estrutura de cargos de funções gratificadas**

Tipo de Vínculo	Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício	Ativos em 31/12/2015
Gratificação gerencial	-	19	19
Gratificação de coordenação	1	10	11

**FONTE:** Unidade de Gestão de Pessoas (UGP), 05/02/2016.



**TABELA 68** 6 Relação proporcional entre analistas e assistentes

Quantidade de Analistas	Percentual de Analistas	Quantidade de Assistentes	Percentual de Assistentes
107	74%	37	26%

**FONTE:** Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) em 05/02/2016.

**TABELA 69** 6 Composição da força de trabalho por faixa de escolaridade

Ensino médio incompleto	Ensino médio completo	Graduação Incompleta	Graduação Completa	Pós Graduação	Mestrado	Doutorado
---	15	3	62	61	3	---

**FONTE:** Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) em 05/02/2016.

**TABELA 70** 6 Composição da força de trabalho por faixa etária

Menos de 21 anos	De 22 a 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	De 51 a 60 anos	Acima de 60 anos
0	37	46	45	13	3

**FONTE:** Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) em 05/02/2016.

A fim de acompanhar o desempenho de colaboradores, o SEBRAE/DF realiza anualmente a avaliação de competências, onde são avaliadas as competências comportamentais e técnicas. Estas avaliações identificam os *gaps* de competências, e possibilitam planejar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências imprescindíveis à concretização do direcionamento estratégico.

Em 2015 foi dada continuidade ao PADI (Plano de Acompanhamento de Desenvolvimento Individual), iniciado em 2012, que apoia o colaborador no seu aprimoramento profissional, além de ser um instrumento de gestão de desempenho para a própria organização.

Em relação ao quantitativo e distribuição dos estagiários no ano de 2015, tem-se:

**TABELA 71** 6 Quadro Demonstrativo de Estagiários

Nível de escolaridade	Quantitativo de contratos de estágio vigentes				Despesa no exercício
	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	(em R\$ mil)
<b>1. Nível superior</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	R\$ 133.466,39

1.1 Área Fim	3	3	2	4	R\$ 36.171,01
1.2 Área Meio	4	6	12	11	R\$ 97.295,38
Análise Crítica. O Sebrae/DF tem como estagiários somente estudantes de nível superior e que são contratados através de empresa de integração empresa-escola. Para o ano de 2015 a empresa responsável pela administração desses contratos foi o Instituto Euvaldo Lodi ó IEL.					

**FONTE:** Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) em 05/02/2016.

### 7.1.2 Demonstrativo das despesas com pessoal

A estrutura de despesas de pessoal do SEBRAE/DF pode ser sintetizada conforme a tabela abaixo:

**TABELA 72 ó Estrutura de Pessoal**

Despesas do pessoal - R\$								
Exercícios		Vencimentos e Vantagens Fixas	Gratificações	Benefícios Assistenciais e Previdenciários	Demais Despesas Variáveis	Despesas de Exercícios Anteriores	Decisões Judiciais	Total
<b>Cargo eletivo remunerado (Diretoria)</b>								
Ano	2015	1.097.959,62	138.074,18	10.131,12	91.520,48			1.337.685,40
	2014	1.014.896,86	59.352,95	10.131,12	92.160,45			1.176.541,38
<b>Contrato por período indeterminado</b>								
Ano	2015	13.519.986,29	1.585.284,09	1.258.929,21	2.726.104,07			19.090.303,66
	2014	12.455.957,46	1.331.798,37	1.044.523,35	2.536.214,30			17.368.493,48
<b>Livre provimento</b>								
Ano	2015	282.252,23		10.131,12	52.199,59			344.582,94
	2014	197.469,67		10.131,12	48.343,64			255.944,43

**FONTE:** Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) em 05/02/2016.

### 7.1.3 Gestão de riscos relacionados ao pessoal

A Matriz de Riscos Estratégicos foi elaborada após análise detalhada do Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE 2022, em uma ação conjunta das unidades de Auditoria, Gestão Estratégica e dos gabinetes da Diretoria Executiva do SEBRAE Nacional.

Foram identificados 10 (dez) riscos, dentre eles o risco estratégico relacionado ao pessoal, transcrito abaixo:

**TABELA 73 ó Risco estratégico ligado a pessoas**

Risco	Descrição geral do risco	Fatores de risco
Recursos Humanos	Gestão de recursos humanos desalinhada com os objetivos estratégicos ou que tenha dificuldades para atrair e reter mão de obra qualificada.	<p>A estratégia de recursos humanos, pode não contemplar um processo seletivo eficaz, dificultando a contratação de pessoal com os ideais e competências apreciados pelo SEBRAE;</p> <p>Os colaboradores podem apresentar atitudes desalinhadas com a missão, visão e valores do SEBRAE;</p> <p>A política de desenvolvimento profissional pode ser insuficiente ou desalinhada com a estratégia de negócios do SEBRAE;</p> <p>A cultura organizacional pode estar inadequada com os valores do SEBRAE.</p>

**Fonte:** UAUDIT, 05/02/2016

Além do risco estratégico de pessoal, foram também mapeados os riscos operacionais relacionados a essa e outras áreas da gestão. O processo de gestão de riscos do SEBRAE/DF envolve a sua identificação, análise de criticidade (probabilidade x impacto), tratativa, responsável pela implantação da ação mitigadora e data de realização. Esses planos são acompanhados pela UAUDIT.

Em relação aos indicadores gerenciais, no SEBRAE/DF são aplicados o ponto eletrônico e o banco de horas, em concordância com o acordo coletivo, desta forma o controle relativo ao absenteísmo é realizado mediante a conferência da folha de ponto e também de atestados médicos, que são homologados pelo médico do Programa de Saúde Ocupacional - PCMSO. Por meio do PCMSO e PPRA, são realizados programas de levantamento de riscos, prevenção de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais.

Já em relação à **rotatividade**, o SEBRAE/DF dispõe de relatórios de movimentação de pessoal realizados pela Unidade de Gestão de Pessoas, onde constam os documentos relativos à solicitação de desligamento e a entrevista de desligamento. Estes documentos subsidiam o acompanhamento da rotatividade, o *turnover*. No ano de 2015 houve 12 admissões e 11 desligamentos, gerando uma taxa de *turnover* de 8%.

O Sistema SEBRAE realiza anualmente pesquisa de **Clima Organizacional**, onde são levantados indicadores de satisfação e motivação dos funcionários. No ano de 2015 a Pesquisa de Clima não foi realizada pelo SEBRAE

Nacional devido a questões contratuais com a empresa licitada. Estas pesquisas visam obter informações para subsidiar ações que contribuirão para a melhoria do clima organizacional bem como para a retenção dos talentos da casa, além de diminuir o *turnover*. No DF foram divulgados os resultados das 10 unidades do SEBRAE/DF por gerência, e realizados os planos de ação para melhoria do Clima Organizacional.

O ano de 2015 foi repleto de ações voltadas à melhoria da **Qualidade de Vida** dos colaboradores. Manter a saúde em dia é indispensável, assim como adotar hábitos saudáveis, realizar exames de rotina também é de extrema importância. Em 2015, a UGP deu continuidade à parceria com Incor ó Instituto do Coração e realizou no mês outubro e novembro 71 diagnósticos completos voltados para a saúde do coração. O check-up é considerado uma das pontas da medicina preventiva, que corresponde à união de dados da história clínica e exames, vinculados a uma análise do histórico pessoal do paciente, e o objetivo da UGP foi prevenir e detectar doenças em estágio inicial e encaminhá-los para os devidos tratamentos. Neste ano, foram realizadas, também, ações de prevenção ao câncer de mama, com palestras e realização de exames preventivos, dos quais participaram 31 mulheres.

**TABELA 74 ó Afastamentos superiores há 15 dias em 2015**

Por Doença*	Licença Maternidade	Outros
3	7	---

**FONTE:** Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) em 05/02/2016.

\*No SEBRAE/DF não se aplica a figura de pensionista e não há funcionários aposentados por invalidez, contudo, há registro de três funcionários afastados pelo INSS.

Ainda em relação às ações capazes de contribuir para melhoria das condições físicas e do bem estar dos colaboradores, o SESI está prestando serviços de Ginástica Laboral duas vezes por semana em todas as unidades e realizando Massagem Expressa duas vezes ao mês.

A **educação corporativa** é um dos principais investimentos que as empresas estão fazendo para melhorar a qualidade e a eficiência de seus serviços. Desta forma, o SEBRAE/DF investe de maneira significativa na capacitação de seus colaboradores, visando sempre o desenvolvimento de competências. Este ano, 100% do

quadro de funcionários se capacitaram. O SEBRAE/DF investe de maneira significativa na capacitação de seus colaboradores, visando sempre o desenvolvimento de competências. Em 2015, foi implantada uma sistemática para apuração dos indicadores de treinamento e desenvolvimento, em duas vertentes: indicadores sobre investimento e atividades educacionais por público-alvo. Este processo resultou em um melhor controle orçamentário de recursos investidos em capacitação e na quantidade e qualidade das ações.

Desta forma, no ano de 2015, a quantidade de horas de treinamento efetuadas para todos os colaboradores foram de 6.882 horas, através de 151 capacitações presenciais realizadas no SEBRAE/DF. Entre as ações educacionais mais relevantes, destacam-se o treinamento do Programa Começar Bem, as oficinas sobre o tema de Franquias; as oficinas do Programa SEBRAE de Excelência na Gestão; o Ciclo de Palestras Magnas, que reuniu três grandes nomes do mercado no tema "Felicidade no Trabalho"; e as palestras preparatórias para a Certificação do Conhecimento, além das Formações de Facilitadores para os Credenciados e a realização de cinco turmas de capacitação do Programa ALI.

**GRAFICO 32 ó Total de horas de treinamento mensal de colaboradores**



**FONTE:** Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) em 05/02/2016.

Com a implantação da sistemática de indicadores em 2015, foi possível monitorar também, a quantidade de capacitações ofertadas para os credenciados e, a

quantidade de horas de capacitação executadas pelo SEBRAE/DF, nas Formações de Consultores e Facilitadores.

Desta forma, foram apuradas 4.226 horas de capacitação para os credenciados, com 29 ofertas de ação educacional ao longo de 2015. Com 101 credenciados aprovados em 155 participações.

**TABELA 71 ó Capacitações 2015**

Descrição	Quantidade
Horas de Capacitação de Credenciados	4226 horas
Formação de Multiplicadores - Metodologia Nacional no DF	21 Turmas
Quantidade de Formação de Multiplicadores - Metodologia no DF	8 Turmas
Credenciados aptos nas Metodologias	101 Credenciados
Credenciados não aptos nas metodologias	32 Credenciados
Credenciados que faltaram nas formações	20 Credenciados
Credenciados que abandonaram as formações	2 Credenciados

**FONTE:** Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) em 05/02/2016.

Na Universidade Corporativa UCSEBRAE, tivemos ao todo 58 ofertas para Formação de Multiplicadores para o DF, com 106 aprovações entre Consultores e Facilitadores de metodologias nacionais. Nos cursos online de participação espontânea, 32 credenciados foram inscritos, 23 foram aprovados, houve registro de 13 abandonos, 4 desistências e 2 reprovações.

Em 2015, também foi realizada, pela 1ª vez, a SIPAT ó Semana Interna de Prevenção ao Acidente de Trabalho, que visa proporcionar um ambiente para sensibilização do cuidado com a saúde, qualidade de vida e segurança no trabalho. De acordo com a norma regulamentar, o SEBRAE/DF não tem obrigatoriedade em seu cumprimento da SIPAT, todavia o SEBRAE/DF inova ao incorporar este evento no seu calendário, que tem por objetivo a conscientização dos colaboradores quanto ao cuidado da própria saúde e, como consequência, o aumento da qualidade de vida dos mesmos, além de contribuir para uma diminuição significativa do índice de absenteísmo da empresa.

Com um cronograma bastante diversificado, a SIPAT ocorreu em Novembro, com 8 ações educacionais de orientação sobre a saúde, totalizando 139

horas de capacitação e atividades de Qualidade de Vida. Atingindo, em média, 17 colaboradores por ação.

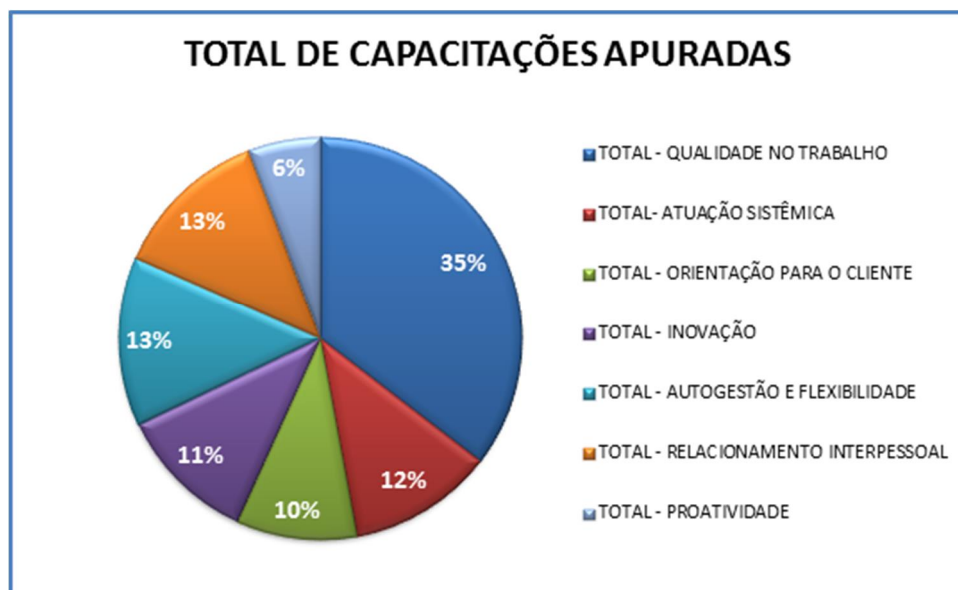
Em SST ó Saúde e Segurança do Trabalho, no ano de 2015 tivemos três grandes marcos: a criação de uma cartilha orientativa de gerenciamento de crises; a criação de um plano de emergência para evacuação das instalações do SEBRAE/DF e a criação das rotas de fuga de cada unidade para evacuação das instalações do SEBRAE/DF que colabora com o plano de emergência. Foi implantado, ainda, o processo anual de atualização dos exames médicos previsto no PCMSO, ações de melhorias para as não conformidades apresentadas em 2014/2015 pelo PPRA, e a colocação de extintores e hidrantes de acordo com orientação legal.

Em 2015, em consonância com o Programa SEBRAE de Excelência na Gestão, foi realizado o 1º Levantamento de Necessidade de Treinamento ó LNT no SEBRAE/DF. Com esse novo processo esperava-se ter:

- Ter uma análise antecipada das ações educacionais ofertadas aos colaboradores.
- Obter um planejamento de forma ordenada das ações educacionais no ano.
- Divulgar um calendário das ações educacionais previstas para 2016, de forma planejada.

Desta forma, foram efetuadas duas apurações; uma com a liderança e outra com os grupos focais de cada unidade do SEBRAE/DF. Os resultados numéricos dessa apuração estão contidos nos gráficos abaixo, no que tange a quantidade de ações educacionais levantadas por competência de acordo com o Sistema de Gestão de Pessoas ó SGP e, ao grau de prioridade de acordo com a importância e domínio.

#### **GRAFICO 33 ó Total capacitações apuradas**



**FONTE:** Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) em 05/02/2016.

Em 2015 foram realizados 2 **editais de credenciamento** para consultores e 1 para instrutores, num total de 3 editais no ano, os quais foram abertos para 13 áreas diferentes, sendo elas: Educação, Recursos Humanos, Gestão da produção e Qualidade, Legislação Aplicada à MPE, Agronegócio, Inovação, Marketing e Vendas, Sustentabilidade, Políticas Públicas, Desenvolvimento Territorial, Serviços Financeiros e Contábeis, Comercio Exterior e Planejamento Empresarial. Totalizando 38 profissionais credenciados, aumentando o banco de consultores para atender a demanda. Hoje em nosso banco temos 442 consultores/instrutores ativos.

O SEBRAE/DF, assessorado pela empresa FAPETEC, realizou também o **Processo Seletivo para preenchimento de vagas do Programa ALI ó Agentes Locais de Inovação**.

## 7.2 Gestão do patrimônio e infraestrutura

Nesta Seção são apresentadas as informações referentes à gestão de patrimônio e infraestrutura do SEBRAE/DF. Ressalta-se que na qualidade de serviço social autônomo, o patrimônio e imóveis da organização não compõem a estrutura da União.



### 7.2.1 Gestão do patrimônio imobiliário da União

O patrimônio imobiliário do SEBRAE/DF é composto de uma única instalação predial, onde está localizada a Sede do SEBRAE/DF.

A descrição do imóvel apresenta-se na tabela abaixo.

**TABELA 75 ó Patrimônio Imobiliário Próprio**

Imóvel	Especificação	Endereço	Valor do Imóvel / Custo Locação mensal
Próprio	Instalação predial com três edificações sendo duas com dois pavimentos e outra com 5 pavimentos.	SIA Trecho 03 Lote 1.580 Brasília/DF	R\$ 11.280.000,00

**FONTE:** Unidade de Administração e Finanças (UAF) em 20/01/2015.

Ressalta-se que os serviços relativos ao controle e gestão patrimonial são executados por funcionário da Unidade de Administração e Finanças designado para tal fim. É atribuição da UAF acompanhar a necessidade de reparos e manutenções que se façam necessárias nas instalações do SEBRAE/DF. No ano de 2015, foram gastos R\$ 8.522,54 (oito mil, quinhentos e vinte e dois reais e cinquenta e quatro centavos), relativos à aquisição de materiais de manutenção e reparos, incluindo lâmpadas.

Encontra-se em processo de aprovação uma Instrução Normativa que define parâmetros e padrões de gestão patrimonial. Esse documento será a base para a definição dos procedimentos adequados que ajudarão a identificar, minimizar e ou tratar riscos relacionados à prática.

Cabe mencionar, ainda, que anualmente é realizado inventário patrimonial; nesse momento, os gerentes das unidades tomam o devido conhecimento dos bens listados ao seu cuidado e se fazem cientes da responsabilidade de zelar e responder pelo seu uso. Dessa forma, o SEBRAE/DF evidencia sua atenção aos bens imóveis e ao patrimônio de forma geral.

### 7.2.2 Informações sobre imóveis locados de terceiros

Além do imóvel próprio apresentado no item anterior, no exercício de 2015 foram alugadas 02 instalações conforme a tabela abaixo:

**TABELA 76 ó Imóveis de terceiros locados pelo SEBRAE/DF**

Imóvel	Especificação	Endereço	Valor do Imóvel / Custo Locação mensal	
1.	Lote utilizado como estacionamento com pequeno barracão de alvenaria	SIA Trecho 02 Lote 1605/1615, Brasília/DF	R\$ 12.476,00	
2.	Prédio locado para ampliação da sede do Sebrae/DF	SIA Trecho 03 Lotes 1530/1540/1550/1560 - Brasília/DF	R\$ 27.500,00	08/15 a 01/16
			R\$ 55.000,00	Demais meses

(\*) Imóvel devolvido em 14/01/2016

**FONTE:** Unidade de Administração e Finanças (UAF) em 20/01/2015.

O aluguel do lote citado no item 1 da tabela acima já vem sendo utilizado pelo SEBRAE/DF há alguns anos. O espaço serve à instituição como depósito para os materiais utilizados nas capacitações empresariais oferecidas ao público-alvo do SEBRAE e estacionamento dos colaboradores.

O crescente número de empresas atendidas nos últimos anos, expresso no item 3.4 deste relatório e o aumento da base de pequenos negócios do Distrito Federal vem indicando uma necessidade de ampliação das instalações e da capacidade operacional do SEBRAE/DF, por essa razão, foi alugado um prédio ao lado da Sede para possibilitar esse crescimento. A locação de um espaço vinha sendo estudada previamente até a efetivação do contrato, todavia, com a perspectiva de redução do orçamento para o exercício de 2016, o SEBRAE/DF julgou conveniente declinar da contratação devolvendo o prédio ao seu proprietário.

### 7.3 Gestão da tecnologia da informação

A atuação da Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação ó UTIC, encontra refúgio no objetivo estratégico õGarantir a infraestrutura física e tecnológica adequadas para o desenvolvimento da estratégiaö. Todos os processos e práticas são definidos para que todas as tarefas destacadas atendam o modelo de otimização de Infraestrutura a fim de se obter máximos benefício e desempenho baseado em ITIL/COBIT.

- Novos procedimentos de gerenciamento de disponibilidade de infraestrutura por meio de monitoramento 24/7;
- Solicitação de Criação/revogação senhas de acessos;
- Gerenciamento dos recursos financeiro de TIC;
- Gestão de Demanda dos Serviços de TIC;
- Avaliação de Desempenho dos Colaboradores de TIC;
- Implementação de processos alinhados a estratégia do SEBRAE/DF;
- Formalização do gerenciamento da continuidade de serviços de TI.

Entre os principais projetos de TI desenvolvidos no exercício de 2015, destacaram-se:

- Atualização do Sistema de BPMN para uma tecnologia que tenha a certificação digital nativa. Muitos processos estão mapeados dentro da ferramenta SE Suite, garantindo assim a sua automação dentro da ferramenta. As oportunidades de melhoria relacionadas a performance e assinatura digital de documentos seguem em tratamento. Hoje o custo de substituição da ferramenta seria próximo de R\$ 30.000,00, cerca do valor total do SLA pago para ferramenta atual.
- Está em andamento um processo articulado com o Sistema SEBRAE de Aquisição de uma solução de CRM, a qual se constitui como um dos elementos centrais da nova Plataforma Integrada de Atendimento SEBRAE, que sustentará a nova estratégia de atendimento e relacionamento. Entre os principais benefícios da ferramenta, espera-se a Integração da Solução de CRM com a plataforma de atendimento digital composta pelo novo Portal SEBRAE/DF e o sistema de gestão de conteúdos WCM (Web Content Management). A Solução de CRM deverá ser capaz de exibir conteúdos da base do WCM através de portlets WEB e acionar a ferramenta de busca do Portal/WCM, para consulta de conteúdos publicados ou não no Portal SEBRAE/DF.

Para possibilitar as ações e projetos da UTIC em 2015, foram celebrados e geridos os seguintes contratos:

**TABELA 77 ó Contratos sob a Gestão da UTIC**

Nº do Contrato	Objeto	Vigência	Fornecedores		Custo	Valores Desembolsados 2015
			CNPJ	Denominação		
CT.0002.13	SLA Corpore RM	21/01/2015	53.113.791 /0001-22	TOTVS S.A.	45.958,44	<b>21.605,32</b>
CT.0003.13	Mão de Obras especializada Sistema em ERP	25/01/2015	16.730.882 /0001-80	2S TECNOLOGIA LTDA - ME	420.000,00	<b>111.250,00</b>
CT.0006.12	Locação de Ipad	07/03/2015	12.369.270 /0001-53	LUVI COMERCIAL LTDA - ME	97.436,40	<b>19.197,00</b>
CT.0010.13	Outsourcing de Impressão	15/03/2015	02.237.433 /0001-90	B PRINT COMERCIO E SERVICOS LTDA - ME	153.194,88	<b>64.101,21</b>
CT.0025.10	Locação de Equipamentos	14/05/2015	03.469.193 /0001-12	WW SERVIÇOS LTDA-ME	1.263.553,53	<b>14.5683,50</b>
CT.0028.12	Telefonia e Link de Comunicação de Dados	20/06/2015	33.530.486 /0001-29	EMPRESA BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES	888.364,12	<b>16.8618,20</b>
CT.0036.13	Suporte e Monitoramento de Rede	20/06/2015	01.707.536 /0001-04	ISH TECNOLOGIA S/A.	2.081.726,96	<b>60.893,30</b>
CT.0063.12	SLA Ferramenta de BPMN e ECM	30/06/2015	00.449.824 /0001-43	SOFTEXPERT SOFTWARE S/A	72.996,13	<b>24.403,18</b>

**FONTE:** Unidade de Tecnologia Informação e Comunicação (UTIC), em 04/02/2016.

### 7.3.1 Principais sistemas de informações

Os principais sistemas que compõem a estrutura de informações do SEBRAE/DF são:

### **Sistema de Informação de Atendimento aos Clientes ó SiacWeb ó**

Trata-se de um sistema nacional que tem como objetivo sistematizar as informações voltadas ao atendimento a clientes. Atualmente o sistema possui 10 módulos implantados ó Administração, BIA, Cadastro, CDI, Consultoria, Educação, Feiras, Gerenciamento, Missões e Caravanas, Informação e Integração com o SGE. Diversas aplicações úteis ao processo de atendimento possuem integração com o SiacWeb, tais como: inscrições online em capacitações; emissão de certificados online; envio de perguntas ao SEBRAE, cursos de educação a distância e downloads. Dada a complexidade e importância para o negócio, há previsão de desenvolvimento/aquisição de um novo sistema pelo SEBRAE/NA, mais moderno e com mais funcionalidades.

**Portal SEBRAE/DF** ó O portal do SBERAE foi estruturado para ser uma ferramenta de disponibilização de acesso a informações e atendimento ao cliente SEBRAE. O conteúdo do portal abrange diversas modalidades, dentre as quais se destacam os aspectos de orientação, motivação, ideias de negócio, casos de sucesso, normas e legislação, aspectos institucionais e demais informações diretamente ligadas ao empreendedorismo, possibilitando o auxílio e orientação ao público alvo.

**Corpore RM** - Sistema de gestão empresarial composto por diversos módulos integrados e de acesso independente, que tem como característica principal a gestão completa de RH, Financeira, Contábil e Patrimonial. O sistema engloba os seguintes módulos:

#### *Módulo Administrativo*

- RM Fluxus (Controle Financeiro);
- RM Nucleus (Controle de estoque, compras, faturamento e contrato);
- RM Saldus (Controle contábil);
- RM Bonum (Controle Patrimonial);
- RM Líber (Escrituração e Controle Fiscal);
- RM Agilis (Controle de Processos);
- PrestContas ó Prestação de Contas de Convênio;

#### *Módulo de Recursos Humanos*

- RM Labore (Folha de pagamento);

- RM Chronus (automação de controle de ponto);
- RM Portal (SGO ó Sistema de Gestão Operacional);
- SGC ó Sistema de Gestão de Credenciados;
- SGTC ó Sistema de Gestão de Treinamento e Capacitação.

#### *Modulo Gerencial*

- BIS (gestão estratégica);
- RM Gerador (gerador de relatórios personalizados).

O Corpore RM foi implantado no SEBRAE/DF em 2004 com o objetivo de integrar os diversos sistemas administrativos existentes que eram mantidos de forma isolada e sem integração.

**SE Suite** - É a mais completa solução corporativa para a gestão integrada, oferecendo um amplo conjunto de módulos integrados e 100% web. A solução automatiza os principais processos envolvidos nas necessidades de melhoria e otimização das diversas áreas de negócio do SEBRAE, aprimorando a gestão, reduzindo custos operacionais, e facilitando o atendimento às principais normas e regulamentações do mercado.

**SGC - Sistema de Gestão de Credenciados** ó É um sistema web que considera as regras de credenciamento, gestão e contratação de instrutores e consultores, para prestação de serviços ao SEBRAE. Os credenciados representam uma importante rede de fornecedores de serviço de consultoria e instrutoria do SEBRAE, gerando conhecimento e soluções para atender as demandas reais dos pequenos negócios.

**SGE - Sistema de Gestão Estratégica** - É um sistema que propicia o apoio à estruturação, gerenciamento e monitoramento dos projetos e atividades, em tempo real, permitindo a tomada de decisão nos diversos níveis da organização. Este sistema engloba a Estruturação, Planejamento, Orçamento e Gestão de Projetos.

**SME - Sistema de Monitoramento Estratégico** - É um sistema de inteligência de negócios que a partir da integração/cruzamento com os demais sistemas operacionais do Sistema SEBRAE, proporciona a elaboração de diversos relatórios que auxiliam na gestão e consequentemente na tomada de decisão pelos gestores, gerentes e diretores.

Vale ressaltar que a UTIC não desenvolve softwares. Os sistemas utilizados pelo SEBRAE/DF são adquiridos por meio de softwares disponíveis no mercado, ou pela utilização de sistemas nacionais.

### **7.3.2 Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)**

Num mundo onde a tecnologia e inovação são atributos essenciais nas organizações, a área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) assume parte do compromisso de inovar e prestar serviços de qualidade, alinhada aos objetivos estratégicos do SEBRAE/DF.

Nesse contexto, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - PDTIC do SEBRAE/DF surge da necessidade em alinhar estrategicamente as iniciativas relacionadas à TIC e aos direcionamentos estratégicos do SEBRAE/DF, permitindo uma visão de médio/longo prazo das ações.

O PDTIC está dividido em três capítulos, conforme resumo abaixo:

#### ***Capítulo I - Planejamento Estratégico***

Síntese do Planejamento Estratégico do SEBRAE/DF e o detalhamento do Planejamento Estratégico da UTIC, abordando o alinhamento estratégico e correlação ao PES.

#### ***Capítulo II - Diagnóstico da Situação Atual***

Apresentação da situação atual dos principais serviços prestados pela área de TIC do SEBRAE/DF, destacando os aspectos relacionados às necessidades de melhorias identificadas e contemplando os riscos envolvidos.

#### ***Capítulo III - Detalhamento do PDTIC 2014-2015***

Descrição dos objetivos, vantagens, benefícios e diretrizes a serem seguidas pela UTIC na condução dos trabalhos, detalhando os fatores críticos de sucesso e premissas, bem como as estratégias de atuação para a sua implantação, agrupados nas seguintes diretrizes estratégicas:

- Governança da Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC
- Estruturação da Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação - UTIC
- Gestão de Relacionamentos da UTIC
- Infra-Estrutura TIC;

- Sistemas e Serviços TIC;
- Equipe Interna e terceiros TIC;

Atualmente, não existe um Comitê de TIC formalmente instituído no SEBRAE/DF. As competências desse comitê são desempenhadas pela própria Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação ó UTIC, todavia, está prevista a criação formal de um comitê em março de 2016, que será composto por pelas unidades de Administração e Finanças, Gestão Estratégica, Acesso a Inovação e Tecnologia e Atendimento Individual. As atribuições definidas para o pretendo comitê deverão incluir, dentre outras competências:

- Monitoramento e controle dos projetos de TI e dos recursos distribuídos;
- Estabelecimento de níveis de serviço;
- Medição do desempenho da gestão de TI.
- Comunicação: disseminação dos princípios e práticas de TI, bem como dos resultados dos processos decisórios de TI:
- Comunicações da alta gerência;
- Planos de comunicações;
- Portais web e intranets para a TI.

A equipe envolvida diretamente com a gestão de sistemas de informações recebe capacitações direcionadas às necessidades do negócio, de acordo com o modelo institucional adotado pelo SEBRAE/DF, o Plano de Acompanhamento do Desenvolvimento Individual (PADI), que determina, pelo menos, 30hs de capacitação anual da Universidade Corporativa do SEBRAE/DF, 30hs de capacitação externa e 30hs de capacitação promovida pela Unidade de Gestão de Pessoas.

Em 2015, a equipe da UTIC era composta por 10 pessoas, sendo 06 colaboradores (um gerente e cinco funcionários) e quatro estagiários. A equipe atua, principalmente, no atendimento às seguintes demandas:

- Sistemas Corporativos (RM Corpore, SIACNet, Thesauros, Stock Manager, Censo Empresarial);
- Implantação de Sistemas;
- Infraestrutura de rede;
- Telefonia;
- Suporte ao usuário em hardware e software;



- Apoio a eventos em som e projeção multimídia;

Outra preocupação constante da UTIC refere-se à segurança da informação. A Política de Segurança já está implantada desde 2011 e pode ser acessada a qualquer colaborador através da intranet. O SEBRAE/DF também dispõe de um sistema de CFTV com gestão integrada entre a Unidade de Administração e Finanças UAF, e a Unidade de Tecnologia da Informação UTIC.

Também é essencial para a atuação efetiva e redução de riscos relacionados a gestão de TI, que a organização busque se tornar tecnologicamente independente de empresas terceirizadas que prestem serviços de TI para o SEBRAE/DF. Para obter essa independência, a UTIC toma, dentre outras, as seguintes medidas:

- Atualização dos softwares de sistemas, devidamente documentadas e com evidências de testes;
- Testes de bases de dados do sistema;
- Criação de servidores de homologação e produção para testes de sistema implantados no ambiente de produção do SEBRAE/DF;
- Revisão dos contratos para incluir o repasse tecnológico no término da implantação das soluções de TIC;
- Rotinas devidamente documentadas do ambiente de produção e rotinas periódicas de execução e teste dos *backups* para verificação da sua qualidade;
- Atualização da Política de Segurança da Informação e Comunicação alinhada à estratégia do Sistema SEBRAE;
- Definição e implantação de indicadores de desempenho do sistema de chamados para gerar índice de satisfação e desempenho da equipe;
- Implantação de novo sistema *Service Desk* com monitoramento em tempo real das demandas de TIC;
- Capacitação dos diversos atores envolvidos com as Soluções de TIC com treinamentos presenciais ou remotos.

#### 7.4 Gestão ambiental e sustentabilidade

A Política de Indução à Economia Verde e Gestão Sustentável do SEBRAE/DF foi lançada em 2013 e segue em implementação. O objetivo da política é tornar a instituição uma referência nacional na indução, fortalecimento e consolidação de uma nova cultura econômica ancorada nos princípios da sustentabilidade. A partir do lançamento da política, o SEBRAE no DF passa a priorizar a adoção de práticas sustentáveis nos processos internos, por meio de um sistema de gestão ambiental.

Para a instituição, a sustentabilidade é uma estratégia de atuação capaz de contribuir para o fortalecimento do mercado, baseada na redução e compensação dos riscos e impactos das atividades, no crescimento dos resultados financeiros, por meio da redução de desperdícios, e no estímulo à criação de novos negócios pautados na economia verde.

No ano de 2015, destacaram-se as seguintes medidas estruturadas em programas:

**TABELA 78 ó Contratos sob a Gestão da UTIC**

<b>Programa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados alcançados em 2015</b>
<b>1. Gerenciamento de resíduos Comuns Recicláveis</b>	Continuidade do gerenciamento dos resíduos comuns.	ÉRealização das Medições; ÉMonitoramento; ÉDestinação de 100% dos resíduos a Cooperativa de Reciclagem Coortrap.
<b>2. Gerenciamento de resíduos perigosos</b>	Realizar destinação de 100% dos resíduos perigosos de acordo com IN 010206	ÉLevantamento de empresas e locais que podem recolher os resíduos perigosos gerados no SEBRAE/DF; ÉElaboração de Instrução Normativa para segregação e destinação correta dos resíduos; ÉAprovação da Instrução Normativa 010206 para Destinação correta dos Resíduos Perigosos; ÉTratamento adequado de 100% dos resíduos perigosos.
<b>3. Programa de Eficiência Energética</b>	Otimização energética	ÉCampanhas educacionais periódicas junto aos colaboradores relacionadas ao consumo consciente da energia; ÉAcompanhamento e sistematização do consumo de energia elétrica.

<b>4. Programa de Uso da Água</b>	Aperfeiçoar os usos múltiplos da água	<p>ÉRacionalização do processo de limpeza e irrigação do jardim, com foco na redução do consumo de água;</p> <p>ÉManutenção preventiva dos vasos sanitários e torneiras (com ajustes nos reguladores de vazão).</p> <p>ÉRealização de medição contínua de vazão, visando verificar a necessidade de controle da pressão da água nas áreas molhadas.</p> <p>ÉEstudo de viabilidade para instalação de coleta e armazenamento de água da chuva e/ou outras tecnologias para redução do consumo de água.</p> <p>ÉMonitoramento e avaliação por meio de indicadores.</p> <p>ÉRedução de 25% no consumo de água.</p>
<b>5. Programa de Comunicação e Capacitação</b>	Divulgar as informações relativas ao Projeto de Sustentabilidade	<p>ÉSensibilização dos colaboradores e terceirizados sobre as metas dos projetos e divulgação da Política de Indução a Economia Verde e Sustentável.</p>
<b>6. Controle de Requisitos Legais de Controle</b>	Controlar os requisitos legais aplicáveis	<p>ÉPlanejamento das reuniões e sistematização das definições do Comitê de Sustentabilidade.</p> <p>ÉElaboração do Manual do SGA.</p> <p>ÉAtualização e avaliação da conformidade do SGA de acordo com a legislação ambiental vigente.</p> <p>ÉEstruturação de práticas e procedimentos para prevenir acidentes e responder às eventuais situações de emergência ó Preparação de combate a incêndio (todos os colaboradores e terceirizados).</p> <p>ÉRealização de levantamento/mapeamento de todas as instalações do SEBRAE/DF visando à identificação de locais com problemas quanto à acessibilidade.</p>

**FONTE:** Unidade de Inovação e Tecnologia (UAIT), 26/01/2016

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

No ano de 2015, o SEBRAE/DF não realizou aquisições por meio de licitação sustentável, entretanto, está em análise a inclusão de exigências nos editais de aquisições para o ano de 2016 nos processos de compra de produtos/matéria prima que possuem certificação ambiental.

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

Esta seção tem por objetivo proporcionar ao leitor do relatório melhor compreensão sobre atendimento a demandas sensíveis oriundas de legislação específica e dos órgãos de controle.

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

O SEBRAE/DF não registrou nenhuma deliberação do TCU consubstanciada em acórdão no curso do ano de 2015. As determinações e recomendações de exercícios anteriores foram atendidas na sua totalidade, não restando pendências.

Para atendimento das determinações e recomendações do TCU o SEBRAE/DF adota o seguinte procedimento:

Após a recepção do acórdão, as Unidades responsáveis do SEBRAE/DF elaboram um plano de providência que, após aprovação da Diretoria Executiva e encaminhamento ao TCU, passa a ser monitorado de forma contínua pela Unidade de Auditoria Interna - UAUDIT. Após a implantação dos planos, a UAUDIT realiza follow-up com o objetivo de verificar a efetividade dos controles implantados e avaliar os riscos residuais. Comprovada a eficácia da providência adotada, é comunicada ao TCU a regularização da pendência.

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

O SEBRAE/DF não registrou nenhum apontamento do Órgão de Controle Interno (OCI) durante o ano de 2015. Os apontamentos de exercícios anteriores foram atendidos na sua totalidade, não restando pendências.

Para atendimento dos apontamentos do OCI o SEBRAE/DF adota o seguinte procedimento:

Após a recepção do documento da OCI, as Unidades responsáveis do SEBRAE/DF elaboram um plano de ação que, após aprovação da Diretoria Executiva e encaminhamento ao OCI, passa a ser monitorado de forma contínua pela UAUDIT.

Após a implantação dos planos, a UAUDIT realiza follow-up com o objetivo de verificar a efetividade dos controles implantados e avaliar os riscos residuais. Comprovada a eficácia da providência adotada, é comunicada ao OCI a regularização da pendência.

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

No curso do ano de 2015 foram realizadas 4 apurações de responsabilidades conforme quadro abaixo:

**TABELA 80** Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário

PROCESSO	ATO CONSTITUTIVO	OBJETO	CONCLUSÃO
CS 01/2015	Portaria DIREX Nº 035/2015	Apurar responsabilidades pelo não atendimento tempestivo de providências requeridas pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.	Concluiu-se pelo arquivamento do processo.
CS 02/2015	Portaria DIREX Nº 056/2015	Apurar responsabilidades pelo não recolhimento tempestivo do IRRF sobre a remuneração variável paga em janeiro de 2015.	Determinar ao colaborador responsável que efetue o ressarcimento do valor de R\$ 8.438,71 referentes ao pagamento de despesas com juros e multa em função de falha cometida no exercício da função para a qual foi designado.
			Determinar a elaboração de Instrução Normativa regulamentando o processo de recolhimento de tributos no âmbito do SEBRAE/DF.
CS 03/2015	Portaria DIREX Nº 071/2015	Apurar pagamento indevido de imposto por colaborador do SEBRAE/DF.	Ressarcimento do valor indevido (R\$ 1.660,98) e advertência ao empregado responsável.
CS 04/2015	Portaria DIREX Nº 071/2015	Apurar responsabilidade sobre denúncia da Caixa Econômica Federal – CEF contra colaborador do SEBRAE/DF, por conduta inadequada.	Aplicar penalidade de advertência ao empregado por descumprimento dos seus deveres estabelecidos no Código de Conduta Ética e Disciplinar do SEBRAE/DF, Art. 5º, itens VIII e XIII.

**FONTE:** Unidade de Auditoria Interna (UAUDIT), em 15/02/2016.

Em 2015 foram instaurados três processos de Tomada de Contas com intuito de recuperar valores repassados e não comprovados por uma instituição tomadora de recursos por meio de convênios. Como demonstrado no quadro a seguir:

**TABELA 81 ó Medidas adotadas para apuração e ressarcimento de danos ao Erário**

Casos de dano objeto de medidas administrativas internas	Tomada de contas especiais = 03							
	Não instauradas = 0			Instauradas = 3				
	Dispensadas = 0			Não remetidas ao TCU = 0				
	Débito < R\$ 75.000	Prazo > 10 anos	Outros casos	Arquivamento = 0			Não enviadas > 180 dias do exercício instauração*	Remetidas ao TCU
				Recebimento Débito	Não Comprovação	Débito < R\$ 75.000		
03	0	0	0	0	0	03	0	03
<p>* Especificar razões</p> <p>Tomada de Conta Especial – TCE relativos aos convênios firmados, em 2012, com a Federação das Associações Comerciais e Empresariais do DF – FACI/DF foram entregues à Controladoria Geral da União – CGU, conforme protocolo de 25 de fevereiro de 2015, às 15h21.</p> <p>TCE N° 01/2015 – volume 1 e 2 – Correspondente ao convênio 004/2012; - Valor Original do Débito R\$ 140.053,30</p> <p>TCE N° 02/2015 – volume 1 e 2 – Correspondente ao convênio 009/2012 - Valor Original do Débito R\$ 101.235,14</p> <p>TCE N° 03/2015 – volume 1, 2 e 3 – Correspondente ao convênio 010/2012 - Valor Original do Débito R\$ 138.089,10</p>								

**FONTE:** Unidade de Auditoria Interna (UAUDIT), em 15/02/2016.

As atividades de Apuração de Responsabilidade Disciplinar e Civil estão normatizadas no SEBRAE/DF pela Instrução Normativa 03.01.10 que tem por objetivo regulamentar os procedimentos de investigação e análise de fato irregular ou assim configurado, do qual resulte ou não prejuízo ao SEBRAE/DF e que seja conhecido por qualquer meio lícito, inclusive denúncia ou representação contra qualquer empregado ou unidade do SEBRAE/DF, a fim de proporcionar ao SEBRAE/DF elementos para decidir quanto à atribuição e à imputação de responsabilidade disciplinar e civil, bem como para aplicar as consequências, no que for pertinente.

Nas ocorrências em que esteja envolvido um diretor do SEBRAE/DF, o fato será submetido, pela Unidade de Auditoria Interna, ao poder de correção do CDE, conforme previsto no Parágrafo Sétimo, do item XXVI, do Artigo 13, do Estatuto Social do SEBRAE/DF.

Conforme a citada IN 03.01.10 o processo é gerido e controlado pela Unidade de Auditoria Interna ó UAUDIT a quem compete sua normatização. O processo disciplinar de responsabilidade civil compreende as seguintes fases:

- I. instauração ó de competência da autoridade instauradora;
- II. instrução ó realizado pela UAUDIT;
- III. análise jurídica da instrução ó realizada pela Unidade de Assessoria Jurídica ó UASJUR;

- IV. defesa escrita ó exercício da ampla defesa e do contraditório;
- V. decisão de primeira instância ó comitê disciplinar de primeira instância;
- VI. recurso - exercício da ampla defesa e do contraditório;
- VII. análise jurídica do recurso - realizada pela Unidade de Assessoria Jurídica ó UASJUR;
- VIII. decisão de segunda instância - comitê disciplinar de segunda instância.

#### **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.

## 9 ANEXOS E APÊNDICES

I ó Parecer da Auditoria Interna

II ó Ata da 88ª Reunião Ordinária do Conselho Fiscal do SEBRAE/DF.

III ó Parecer do Conselho Fiscal do SEBRAE/DF - Validação da Prestação de Contas 2015.

IV ó Resolução e Parecer CDE-DF N°002/2016 para aprovação do Relatório de Gestão.

V - Relatório de Auditoria Independente no SEBRAE/DF ó KPMG.

VI - Declaração de cumprimento das disposições da Lei 8.730/1993 quanto à entrega das declarações de bens e rendas.

### **Observação:**

Os anexos e documentos originais mencionados acima estão disponíveis na íntegra na próxima funcionalidade chamada "Relatórios, pareceres e declarações".