



PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE
SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DE
GOIÁS - SEBRAE GOIÁS

RELATÓRIO DE GESTÃO EXERCÍCIO 2015

Goiânia, fevereiro de 2016



PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE
SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DE
GOIÁS - SEBRAE GOIÁS

RELATÓRIO DE GESTÃO EXERCÍCIO 2015

Relatório de Gestão do exercício de 2015 apresentado ao TCU e CGU como prestação de contas anual a que esta Unidade está obrigada nos termos do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da IN TCU n.º 63/2010, IN TCU n.º 72/2013, Portaria TCU 146/2015, Portaria TCU 321/2015 e Portaria CGU n.º 522/2015.

Goiânia, fevereiro de 2016



Conselho Deliberativo Estadual

Pedro Alves de Oliveira - *Presidente*

Ubiratan da Silva Lopes - *Vice-Presidente*

Fecomércio

Marcelo Baiocchi Carneiro

Maurício Ribeiro de Paiva - *Suplente*

FIEG

Pedro Alves de Oliveira

Ubiratan da Silva Lopes - *Suplente*

Goiás Fomento

Humberto Tannús Júnior

Álvaro Augusto Cruz F. dos Reis - *Suplente*

AGPE

Marcelo de Oliveira Moura

Cláudio Carvalho Machado - *Suplente*

Banco do Brasil

Raimundo Perez Ferraz Junior

José Maria de Araújo - *Suplente*

Caixa Econômica Federal - CEF

Marise Fernandes de Araujo

Marcos Donizete Lourenço da Silva - *Suplente*

SED

José Eliton de Figuerêdo Júnior

Mauro Netto Faiad - *Suplente*

FACIEG

Ubiratan da Silva Lopes

Oswaldo Antônio Pagnussat Zilli - *Suplente*

FAEG

José Mário Schreiner

Oswaldo Moreira Guimarães - *Suplente*

FCDL

Melchior Luiz Duarte de Abreu Filho

Geovar Ferreira - *Suplente*

SEBRAE/NA

Silmar Pereira Rodrigues

Ronaldo Starling Chaves - *Suplente*

SEGPLAN

Thiago Mello Peixoto da Silveira

Manoel Xavier Ferreira Filho - *Suplente*

UFG

Orlando Afonso Valle do Amaral

Tasso de Sousa Leite - *Suplente*

Conselho Fiscal

Titulares

Divina Marcelo da Silva - FAEG

Rui Barbosa Mesquita - BB

Ana Paula do Nascimento S. Borges - CEF

Suplentes

Júlio César Prates - UFG

Gilson Geraldo Valério Amaral - Segplan

Sérgio Duarte de Castro - Goiás Fomento

Diretoria Executiva

Igor Montenegro Celestino Otto

Diretor Superintendente

Wanderson Portugal Lemos

Diretor Técnico

Luciana Jaime Albernaz

Diretora de Administração e Finanças

Unidade de Gestão Estratégica

Camilla Carvalho Costa

Gerente

Glenda Andrade Caliman

Responsável Técnica

Equipe Técnica

Cecília Aquino Mendonça Freitas

Cristiane Serafim dos Santos

Francisco Lima Júnior



Sumário

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

2.4. Organograma

2.5. Macroprocessos finalísticos

3. Planejamento Organizacional e Desempenhos Orçamentário e Operacional

3.1. Planejamento Organizacional

3.1.1 Estágio de implementação do planejamento estratégico

3.1.2. Vinculação dos planos com as competências institucionais e outros planos

3.1.3. Descrição sintética dos objetivos do exercício

3.1.3.1 Objetivos Estratégicos

3.1.3.2. Prioridades Estratégicas

3.2. Formas e instrumentos de monitoramento da execução e resultados dos planos

3.3. Desempenho Orçamentário

3.3.1. Execução Física e Financeira das Ações da Lei Orçamentária Anual

3.3.2. Fatores intervenientes no desempenho orçamentário

3.3.3. Execução descentralizada com transferência de recursos

3.3.4. Informações sobre a realização das receitas

3.3.5. Informações sobre a execução das despesas

3.4. Desempenho operacional

3.4.1. Programas Nacionais

3.4.1.1. Programa Agentes Locais de Inovação ó ALI

3.4.1.2. Educação Empreendedora

3.4.1.3. Programa Nacional Encadeamento Produtivo

3.4.1.4. Programa Negócio a Negócio

3.4.1.5. Programa Sebrae Mais

3.4.1.6. Programa SebraeTec

3.4.2. Carteira de Projetos

3.4.2.1. Projetos de Atendimento



3.4.2.2. Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços

3.4.2.3. Projetos de Articulação Institucional

3.5. Apresentação e análise de indicadores de desempenho

3.5.1. Indicadores de Resultados Institucionais

3.5.2. Metas Mobilizadoras

3.5.3. Metas de Atendimento

3.5.4. Limites Orçamentários

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

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 4320/64 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) 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

ANEXOS

Anexo 1 - Quadro 3 - Informações sobre áreas estratégicas

Anexo 2 - Quadro 5 - Vinculação entre Objetivos e Prioridades

Anexo 3 - Quadro 6 - Projetos relacionados por Objetivos Estratégicos em 2015

Anexo 4- Quadro 28 - Composição dos Membros dos Colegiados durante o ano de 2015 ..

Anexo 5 - Quadro 30 ó Detalhamento de benefícios

Anexo 6 - Quadro 39 ó Indicadores de gestão da UGP ó Sebrae/GO

Anexo 7 - Quadro 47 - Projetos de 2015

Anexo 8 - Quadro 48 - Sistemas de Informação



Lista de Quadros

Quadro	Descrição
1	Regionais e Agências do Sebrae Goiás
2	Identificação do Sebrae Goiás
3	Informações sobre áreas estratégicas
4	Macroprocessos Finalísticos Sebrae Goiás
5	Vinculação entre Objetivos e Prioridades
6	Projetos relacionados por Objetivos Estratégicos em 2015
7	Execução Orçamentária por Objetivo Estratégico
8	Execução Orçamentária por Prioridade Estratégica
9	Convênios de Repasse vigentes em 2015
10	Execução Orçamentária das Receitas
11	Execução Orçamentária das Despesas
12	Execução Orçamentária dos Programas Nacionais
13	Execução do Atendimento dos Programas Nacionais
14	Aplicações de recursos na Carteira de Atendimento
15	Carteira de Comércio
16	Carteira de Desenvolvimento Rural
17	Carteira de Indústria
18	Carteira de Serviços
19	Carteira Territorial
20	Execução Orçamentária dos Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços
21	Execução Orçamentária dos Projetos de Articulação Institucional
22	Resultados Institucionais
23	Resultado das Metas Mobilizadoras
24	Número de atendimento por grandes grupos
25	Número de atendimento por instrumento
26	Limites Orçamentários
27	Quantidade de ocorrências registradas Ouvidoria de 2012 a 2015
28	Composição dos Membros dos Colegiados durante o ano de 2015



Quadro	Descrição
29	Plano de Ação
30	Detalhamento de benefícios
31	Resultado dos Indicadores Organizacionais
32	Indicadores Financeiros
33	Caixa e equivalentes de caixa
34	Aplicações Financeiras
35	Aplicações financeiras vinculadas a convênios e programas
36	Composição da Força de Trabalho - Quantidade de Analistas e Assistentes
37	Distribuição da Força de Trabalho ó Relação Áreas Meio x Áreas Finalísticas
38	Colaboradores em cargos efetivos e com contratos temporários
39	Indicadores de gestão da UGP ó Sebrae/GO
40	Detalhamento da estrutura de cargos em funções gratificadas
41	Detalhamento da escolaridade dos colaboradores
42	Detalhamento da faixa etária dos colaboradores
43	Demonstrativo das despesas com pessoal ó empregados de carreira
44	Demonstrativo das despesas com pessoal ó empregados com contrato temporário
45	Patrimônio Imobiliário Próprio
46	Imóveis Locados de Terceiros
47	Projetos de 2015
48	Sistemas de Informação
49	Projetos aprovados para 2016
50	Medidas adotadas para apuração e ressarcimento de danos ao Erário

Lista de Gráficos

Gráfico	Descrição
1	Evolução do Número de Pequenos Negócios
2	Tipo de ocorrências registradas na Ouvidoria em 2015



Lista de Figuras

Figura	Descrição
1	Público alvo do Sebrae
2	Saldo líquido de empregos gerados pelas MPE e MGE em Out/2015
3	Evolução do PIB
4	Produto Interno Bruto de Goiás
5	Organograma do Sebrae Goiás
6	Mapa Estratégico Sistema Sebrae
7	Mapa Estratégico Sebrae Goiás
8	Portal Sebrae
9	Portal Sebrae > Canal Transparência
10	Portal Sebrae > Fale com um Especialista
11	Portal Sebrae > Fale com a ouvidoria do Sebrae

Lista de Abreviaturas e Siglas

Abreviatura e Sigla	Descrição
ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ACIEG	Associação Comercial, Industrial e de Serviços do Estado de Goiás
AGPE	Associação Goiana da Micro e Pequena Empresa
ALI	Agentes Locais de Inovação
BB	Banco do Brasil
BEG	Banco do Estado de Goiás
BSC	Balance ScoreCard
CDE	Conselho Deliberativo Estadual
CDL	Câmara de Diretores Lojistas
CAIXA	Caixa Econômica Federal
CIN	Centro Internacional de Negócios
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CODEG	Companhia de Desenvolvimento do Estado de Goiás



Abreviatura e Sigla	Descrição
COMTEC	Comunidade Tecnológica de Goiás
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CSN	Contribuição Social do Sebrae/NA
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CSO	Contribuição Social Ordinária
EETI	Escolas Estaduais de Tempo Integral
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Goiás
EPP	Empresas de Pequeno Porte
FACIEG	Federação das Associações Comerciais do Estado de Goiás
FAEG	Federação da Agricultura do Estado de Goiás
FCDL	Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Estado de Goiás
Fecomercio	Federação do Comércio do Estado de Goiás
FIEG	Federação das Indústrias do Estado de Goiás
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
IMEX	The Woldwide Exhibition for Incentive Travel, Meetings and Events
JEPP	Jovens Empreendedores Primeiros Passos
ME	Microempresas
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Micro e Pequena Empresa
OVG	Organização das Voluntárias de Goiás
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PEP	Programa de Readequação Profissional
PIB	Produto Interno Bruto
PN	Pequenos Negócios
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNEE	Programa Nacional de Educação Empreendedora
PPA	Planejamento Plurianual
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PRO	Programa de Readequação Organizacional



Abreviatura e Sigla	Descrição
PSEG	Programa Sebrae Excelência na Gestão
SEDUCE	Secretaria de Estado de Educação, Cultura e Esporte
SEGPLAN	Secretaria de Gestão e Planejamento do Estado de Goiás
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SESI	Serviço Social da Indústria
SGP	Sistema de Gestão de Pessoas
SICOOB	Sistema de Cooperativa de Crédito do Brasil
SISOV	Sistema de Ouvidoria
SME	Sistema de Monitoramento Estratégico
SUDECO	Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste
TI	Tecnologia da Informação
UCG	Universidade Católica de Goiás
UFG	Universidade Federal de Goiás



1. Apresentação

O presente Relatório de Gestão referente ao Exercício de 2015 foi elaborado em atendimento à DN TCU Nº 146/2015, que indica em seu anexo 1, o Sebrae Goiás como uma das Unidades Jurisdicionadas cujos responsáveis devem apresentar relatório de gestão referente ao exercício de 2015.

As informações dispostas neste relatório segue as determinações indicadas pelas seguintes normativas: DN TCU n.º 146/2015, IN TCU n.º 63/2010, Portaria TCU 321/2015, com adaptações e padrões de resposta em acordo com as informações enviadas para o Sistema Sebrae.

O presente relatório está dividido em 11 seções, sendo que as primeiras compreendem os elementos textuais (seção 1) que antecede o RGA propriamente dito e que auxiliam a leitura do usuário, e a apresentação (seção 2) que de forma sucinta relata os pontos mais importantes que serão detalhados no corpo do relatório, orientando a leitura.

A seção 3 desse relatório pretende apresentar o Sebrae Goiás por meio de uma visão geral sobre a estrutura, forma de organização e o ambiente em que atua. Essa seção compreende os capítulos 2 e 3 desse relatório e é o cerne do documento, tratando da estrutura de Planejamento e do Desempenho Orçamentário e Operacional inclusive dos principais indicadores e metas de forma a detalhar os resultados alcançados em 2015 por meio de seus projetos e programas.

Na seção 4 consta maiores informações sobre a governança e de autocontrole da gestão: estrutura de governança, atuação da auditoria, sistema de correição, avaliação dos controles internos, discriminação dos dirigentes e membros de conselhos e remuneração a dirigentes. A seção 5 trata da relação com a sociedade.

As informações solicitadas na seção 6, referente ao desempenho financeiro e informações contábeis durante a gestão de 2015, são tratadas no capítulo 6 desse RGA, bem como, detalhada no anexo 12. O capítulo 7 responde ainda a outras solicitações da seção 6 no que se refere a um maior detalhamento de áreas específicas da gestão em 2015 com especial atenção à Gestão de Pessoas, Gestão de Patrimônios, Gestão da Tecnologia e Gestão Ambiental e Sustentabilidade.

No capítulo 8 em resposta à seção 7 tratamos do processo de conformidade da gestão durante o exercício 2015, considerando leis e regulamentos, bem como com informações sobre o atendimento das demandas dos órgãos de controle e fiscalizadores das atividades.

Informa-se que o item sobre adoção de critérios e procedimentos estabelecidos pelas normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público não se aplicam ao Sistema Sebrae. O Sistema



Sebrae segue a Lei n.º 6.404/76, não se aplicando, portanto, a NBC T16.9 e NBC T 16.10 ou qualquer outra norma aplicável ao Setor Público.

Adicionalmente, o Sebrae Goiás não possui vinculação à LOA ou Lei de Orçamento Anual, pois é regido por Planejamento Estratégico, vinculado ao Direcionamento Estratégico.

Quanto aos pontos principais da gestão cabe destacar que o ano de 2015 foi um ano de novidades, desde a posse da nova diretoria do Sebrae Goiás para o período 2015/2018 e consequentemente o processo de transição com as definições e nomeação da média liderança, coordenadores e gestores. Ainda no primeiro semestre, iniciou-se o processo de revisão do direcionamento estratégico do Sebrae Goiás para o horizonte 2016/2022, bem como a estruturação de novos projetos internos, com especial atenção ao "Fazer Mais com Menos" que foi sem dúvida uma importante bandeira dessa gestão e cujos resultados podem ser observados ao longo do relatório, bem como as ações com "Foco na Qualidade" que resultou na certificação ISO 9001.

Ainda no primeiro semestre a definição das metas das equipes e regionais atreladas diretamente aos projetos prioritários e às principais demandas da gestão foi outra importante iniciativa da gestão, bem como as campanhas "Sonhos - a gente faz acontecer" e "Vem pro Sebrae que seu negócio vai" que visaram um maior entendimento e envolvimento com as diretrizes da gestão junto ao público interno e externo, respectivamente.

O segundo semestre começou com muitas atividades, principalmente em virtude do início da execução de projetos com Sebrae/NA que tardaram ser aprovados, comprometendo a execução do primeiro semestre, a exemplo do SebraeTec, quanto pela elaboração do PPA 2016/2019 que propunha inicialmente uma aplicação da carteira de projetos, em especial de CSN de mais de 100%. O semestre continuou com grandes iniciativas junto ao público como o SebraeAqui, o Movimento Compre do Pequeno Negócio, os Seminários Desafios do Crescimento e Semana da Inovação.

O agravamento da crise política e econômica do Brasil afetou também o Sistema Sebrae, resultando em uma total reformulação do PPA 2016/2019 já entregue, para um Plano 2016 com um corte orçamentário na ordem de 31% em relação a 2015 e de 45% do valor inicialmente proposto no PPA 2016/2019. Essas limitações impactaram sobremaneira o Sebrae Goiás ainda no final de 2015.

De forma geral e mesmo diante de algumas dificuldades e grandes desafios, os resultados apresentados a seguir, mostram que a estratégia de "fazer mais com menos" fez com que o Sebrae Goiás alcançasse suas metas de forma responsável e efetiva, graças ao envolvimento e comprometimentos de toda a equipe.



2. Visão Geral da Unidade

2.1. Finalidade e competências

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Goiás é o Sebrae Goiás é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo e regulada por estatuto próprio.

A atuação do Sebrae em Goiás abrange todo o território do Estado de Goiás e tem por objetivo, fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico dos pequenos negócios industriais, comerciais, rurais e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, mediante execução de ações condizentes:

I é com as políticas, diretrizes e prioridades de aplicação de recursos, atos, resoluções, programas e projetos aprovados pelo Conselho Deliberativo Nacional do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;

II é com as resoluções editadas pela Diretoria Executiva do Sebrae e

III é com a legislação pertinente, aplicável ao Sistema Sebrae.

O Sebrae Goiás teve sua origem na fundação do Cebrae Goiás - Centro Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas em 1972 pelo Cebrae Nacional. A constituição do Cebrae Goiás ocorreu em âmbito local, tendo como fundadores a Companhia de Desenvolvimento do Estado de Goiás (Codeg), Banco do Estado de Goiás (BEG), Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Católica de Goiás (UCG), Federação das Indústrias do Estado de Goiás e Distrito Federal (FIEG DF), Federação do Comércio do Estado de Goiás (Fecomércio), Federação das Associações Comerciais do Estado de Goiás (Faciég), Associação Comercial e Industrial de Goiás (Acieg), Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) e Instituto Euvaldo Lodi (IEL).

Os objetivos propostos pela instituição à época eram:

- Prestação de assistência gerencial às pequenas e médias empresas em aspectos tecnológicos, econômicos, financeiros e administrativos;
- Assistência para o crédito via preparação de projetos, assessoria financeira, articulação entre empresas e bancos de desenvolvimento, acompanhamento na aplicação de recursos financeiros;



- Assistência técnica (diagnóstico, estudos de localização, *layout*, contabilidade, assessoria fiscal etc.);
- Treinamentos de dirigentes, executivos e de pessoal de nível técnico-administrativo, mediante utilização de ensino e convênios com universidades e outras instituições;
- Realização de pesquisas;
- Implantação de um sistema brasileiro de assistência à pequena e média empresa.

Em junho de 1973 o Cebrae Goiás passou a se chamar Centro Goiano de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa (Cegem) e em 1975, mediante uma necessidade de padronização nacional, o Cegem em todo território nacional passou a ser denominado Centro de Assistência Gerencial de Goiás (Ceag). A instituição passou a criar programas específicos para as pequenas e médias empresas, tais como programas de tecnologia e gerenciamento empresarial.

Ao longo das décadas de 70 e 80 o Brasil passou por uma sequência de crises econômicas e o Ceag Goiás permaneceu trabalhando em prol do incentivo ao crescimento dos micro e pequenos negócios e programas que visavam a melhoria de condições da população de baixa renda em cidades de médio porte, voltados para o desenvolvimento da agroindústria e assistência tecnológica aos pequenos empreendimentos.

Na década de 90, o Cebrae, ao qual o Ceag Goiás estava vinculado se transforma em serviço social autônomo e se desassocia do Governo Federal. O decreto 99.570, de 9 de outubro de 1990, regulamentou o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Ficou estabelecido que 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".

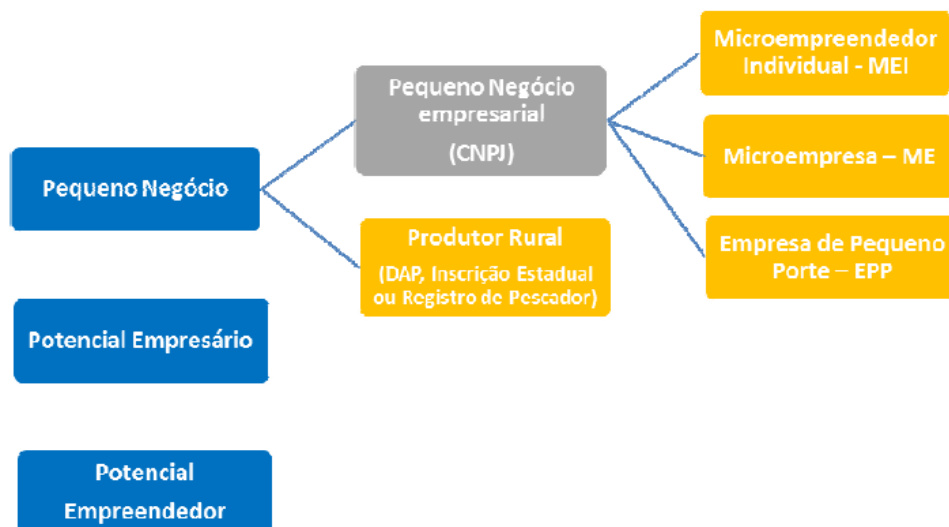
A atual missão institucional do Sebrae em Goiás é disponibilizar soluções para promover o empreendedorismo, o desenvolvimento e a sustentabilidade dos pequenos negócios. Seu público-alvo é formado por três grupos: os pequenos negócios e seus proprietários (empresários e produtores rurais), as pessoas que já desenvolveram ações no sentido de abrir um negócio (potenciais empresários) e o público no qual o Sebrae busca desenvolver a cultura empreendedora (potenciais empreendedores).

Os pequenos negócios são classificados em dois grupos conforme registro ou não no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ). Os que possuem tal registro compõem o universo dos pequenos negócios empresariais. Os pequenos negócios que atuam essencialmente em atividades rurais e são devidamente regularizados perante o poder público, porém por meio de outros registros oficiais, são denominados "produtores rurais".



A figura 1 apresenta a divisão do público do Sebrae em segmentos de acordo com sua natureza. Em seguida, são apresentadas as definições de cada um dos públicos.

Figura 1 6 Público alvo do Sebrae



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás

- **Microempreendedor Individual**

O Microempreendedor Individual (MEI) é o empresário optante pelo Simples Nacional e enquadrado no SIMEI. Seguindo a Lei Complementar nº 128/2008, alterada pela Lei Complementar nº 139/2011, o MEI tem faturamento anual bruto de no máximo R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais); não tem participação em outra empresa como sócio ou titular; possui no máximo um único empregado que recebe um salário mínimo ou o piso salarial da categoria profissional; exerce uma das atividades regulamentadas elencadas no Anexo XIII da Resolução CGSN nº 94/2011, alterado pela Resolução CGSN nº 104/2012 e pela Resolução CGSN nº 111/2013, podendo desempenhar suas atividades empresariais em sua própria residência ou até mesmo sem local fixo.

- **Microempresa**

Para fins de atendimento do Sebrae, são consideradas microempresas as empresas brasileiras que possuem natureza jurídica compatível com as atividades mercantis, não desempenham primariamente atividades associativas ou de administração pública, possuem faturamento bruto anual de no máximo R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e não sejam microempreendedores individuais. O valor teto de faturamento tem como base os valores estipulados para adesão ao Simples Nacional (regime de tributação simplificado), conforme Lei



Complementar nº 123/2006, alterada pela Lei Complementar nº 139/2011. Vale ressaltar que compõem o público do Sebrae todas as microempresas, optantes ou não pelo Simples Nacional.

- **Empresa de Pequeno Porte**

Para fins de atendimento do Sebrae, são consideradas empresas de pequeno porte as empresas brasileiras que possuem natureza jurídica compatível com as atividades mercantis, não desempenham primariamente atividades associativas ou de administração pública e possuem faturamento bruto anual maior que R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e menor ou igual a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais), somadas às empresas exportadoras aderentes ao Simples Nacional com faturamento anual de até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) no exterior. Os limites inferior e superior da faixa de faturamento têm como base os valores estipulados para adesão ao Simples Nacional. Vale ressaltar que compõem o público do Sebrae todas as empresas de pequeno porte, optantes ou não pelo Simples Nacional.

- **Produtor Rural**

Para fins de atendimento do Sebrae, são considerados produtores rurais as pessoas físicas que exploram atividades agrícolas e/ou pecuárias, nas quais não sejam alteradas a composição e as características do produto *in natura*, faturam até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) por ano e possuem inscrição estadual de produtor ou declaração de aptidão ao PRONAF (DAP). Soma-se a esse grupo o dos pescadores com registro no Ministério da Pesca.

- **Potencial Empresário**

São considerados potenciais empresários os indivíduos que possuem negócio próprio sem registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ); DAP, inscrição estadual ou registro de pescador (no caso dos produtores rurais); e os indivíduos que ainda não possuem negócio próprio, mas que estão efetivamente envolvidos na sua estruturação.

- **Potencial Empreendedor**

São considerados potenciais empreendedores os indivíduos que ainda não possuem um negócio e não estão efetivamente envolvidos na estruturação de um negócio, e nos quais o Sebrae pode contribuir para despertar seu espírito empreendedor e desenvolver capacidades empreendedoras.



Com a finalidade de ampliar sua atuação e estar mais próximo dos pequenos negócios, o Sebrae Goiás fechou o ano de 2015 com 11 Escritórios Regionais, 29 Agências e 2 Pontos de Atendimento, distribuídos conforme o quadro 1.

Quadro 1 - Regionais e Agências do Sebrae Goiás

Escritório Regional	Município Sede	Agência/Ponto de Atendimento
Centro	Anápolis	1. Silvânia
Entorno do DF	Luziânia	2. Alexânia 3. Águas Lindas de Goiás 4. Cristalina 5. Formosa 6. Planaltina 7. Pirenópolis 8. Valparaíso de Goiás
Metropolitana	Goiânia	9. Aparecida de Goiânia 10. Inhumas 11. Trindade 12. Senador Canedo 13. Ponto de atendimento: Vapt-Vupt Empresarial ACIEG 14. Ponto de atendimento: Vapt-Vupt Empresarial - JUCEG
Nordeste	Posse	-
Noroeste	Goianésia	15. Ceres/Rialma 16. Jaraguá 17. Rubiataba
Norte	Porangatu	18. Minaçu 19. Niquelândia 20. São Miguel do Araguaia 21. Uruaçu
Oeste	São Luís de Montes Belos	22. Cidade de Goiás 23. Itaberaí 24. Palmeiras de Goiás 25. Paraúna
Sudeste	Catalão	26. Pires do Rio
Sudoeste	Jataí	-
Sul	Caldas Novas	27. Goiatuba 28. Morrinhos
Sul- Sudoeste	Rio Verde	29. Caçu 30. Quirinópolis 31. Santa Helena de Goiás

Fonte: Assessoria de Relações Institucionais e Políticas Públicas - Sebrae Goiás



2.2. Normas e regulamento de criação, alteração e funcionamento da unidade

Quadro 2 ó Identificação do Sebrae Goiás

Identificação	
Denominação completa: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas do Estado de Goiás	
Denominação abreviada: Sebrae Goiás	
Órgão Vinculador: Presidência da República	
CNPJ: 01.269.984.0001/73	
Situação: ativa	
Natureza Jurídica: Serviço Social Autônomo	
Principal Atividade: Entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo.	Código CNAE: 82.99-7-99
Telefones/Fax de contato: 62 32502449 / 62 32502000	
Endereço Eletrônico: ouvidoria@sebrae.com.br	
Página na Internet: www.sebrae.com.br	
Endereço Postal: Av. T3 n.º 1.000 Setor Bueno 74.210-240 Goiânia - Goiás	
Normas relacionadas	
Lei nº 8.029 de 12/04/1990 Decreto n.º 99570 de 09/10/1990 Estatuto Social Sebrae Goiás Regimento Interno Sebrae Goiás Regimento Interno CDE Goiás	

2.3. Ambiente de atuação

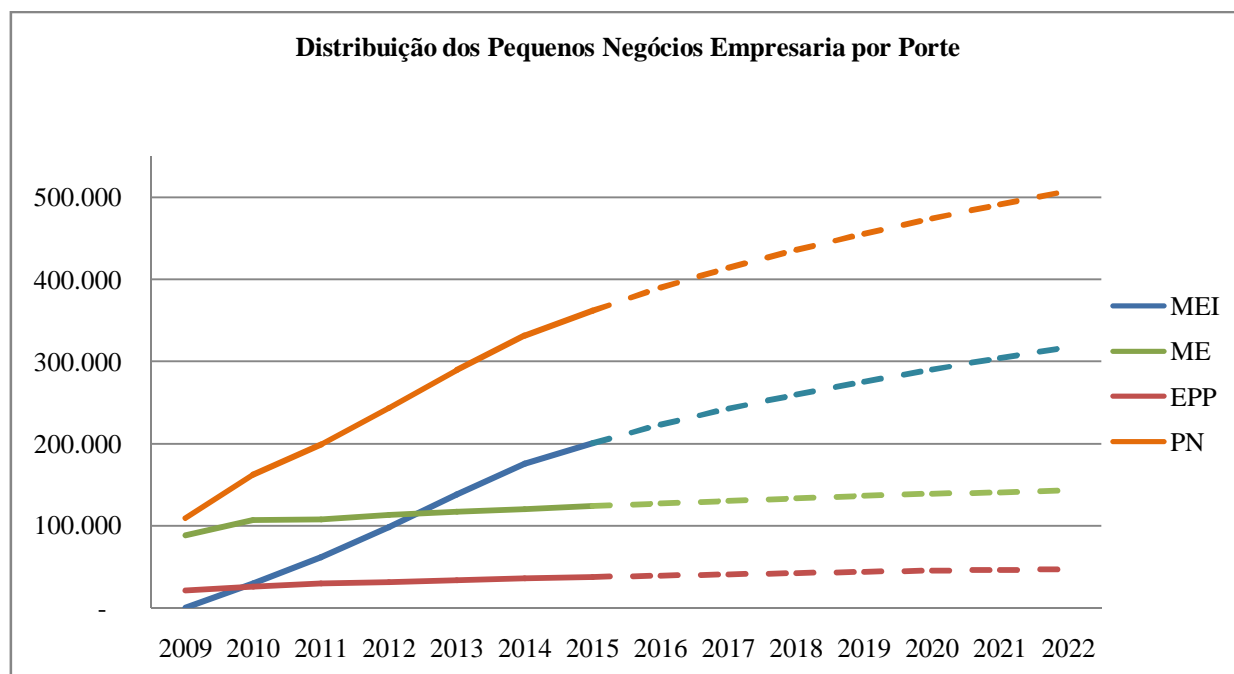
Os pequenos negócios em Goiás representam 99,1% das empresas do Estado, ocupando a 8ª posição no ranking nacional. Em 2015, o Estado de Goiás tinha 367.306 pequenos negócios formais. Neste contexto, a capital goiana aparece em 9ª posição, entre os 20 municípios com maior concentração de pequenos negócios no Brasil. Neste ano, a cobertura de atendimento do Sebrae Goiás alcançou 21,9% deste universo.

De acordo com o documento òO Público do Sebraeö, em 2013, o Estado de Goiás contava com 474.589 potenciais empresários. Em 2015, o Sebrae Goiás atendeu 81.332 clientes no segmento de potenciais empresários, o que representa 17,13% deste universo.

As estimativas apontam para uma evolução no número de empresas no Brasil, chegando em 2022 com total de 14.429.317 empresas, destas, 14.204.020 serão pequenos negócios. Em Goiás, a

projeção indica que teremos um crescimento de 75% no período de 2013/2022, chegando a 507.515 pequenos negócios.

Gráfico 1 - Evolução do Número de Pequenos Negócios em Goiás



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás

Na distribuição por porte, os Microempreendedores Individuais (MEI) representam 55,35% do universo de pequenos negócios em Goiás, seguido das Microempresas (ME), com 34,26% e 10,37% de Empresas de Pequeno Porte (EPP).

Os pequenos negócios concentram-se, principalmente, nos setores de comércio e serviços. O setor de comércio responde por 44% e serviço por 38% do universo, seguidos pela indústria, com 12%, construção civil e agropecuária que representam, respectivamente, 4% e 1% dos pequenos negócios goianos.

De acordo com o Anuário do Trabalho ó 2014, em 2013, o Estado de Goiás contava com 942.210 empregos formais, destes, 548.430 estavam nos Pequenos Negócios. Estas vagas de emprego concentram-se, principalmente, nos setores de comércio e serviço, com 222.383 e 161.263, respectivamente, seguidos pela indústria, com 114.626 e construção, com 50.158 empregos formais em 2013.

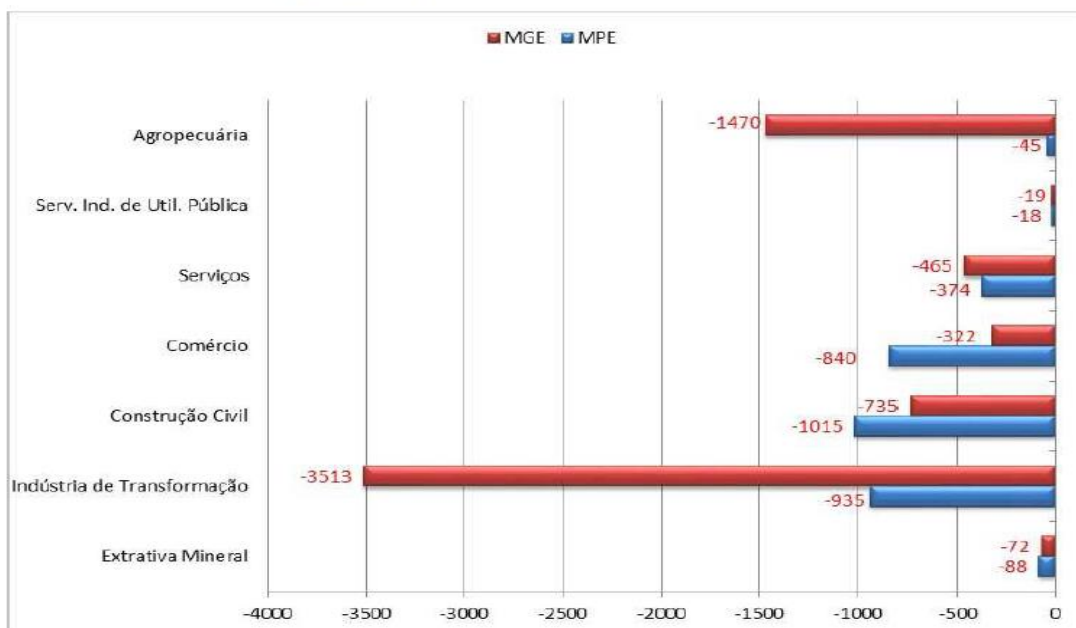
Analisando o saldo líquido de empregos gerados no período de outubro/2014 a outubro/2015, o Estado de Goiás fechou com saldo negativo de 9.866 postos de trabalho. Destes, 6.596 estavam nas Médias e Grandes Empresas, 3.315 nas Micro e Pequenas Empresas e 45 vagas

estavam vinculadas à administração pública. No mesmo período, o saldo líquido de empregos gerados no país, ficou negativo em 169.131 postos de trabalho.

O setor com maior perda de postos de emprego nas MPE do Estado de Goiás foi a Construção Civil, com 1.015 vagas, seguido do setor da Indústria de Transformação com 935 e Comércio, com 840 postos de emprego.

Figura 2 - Saldo Líquido de Empregos Gerados pelas MPE e MGE em Outubro/2015 em Goiás

C – Saldo líquido de empregos gerados pelas MPE e MGE em Outubro/2015, por setor



Fonte: MTE/CAGED

Ao analisar a economia goiana a partir do PIB, conforme dados do informe técnico 14/2015, publicado pelo Instituto Mauro Borges da Segplan/GO, o PIB de Goiás recuou 1,7% no terceiro trimestre de 2015 na comparação com o terceiro trimestre de 2014. Neste período, a agropecuária de Goiás cresceu 0,1%, já os setores de indústria e serviços recuaram em 0,9% e 2,5%, respectivamente. A figura abaixo mostra a evolução do PIB por trimestre e setor.

Figura 3 - Evolução do PIB

Tabela 1: PIB Trimestral de 2015 (Base: igual período do ano anterior)

Períodos	Agropecuária		Indústria		Serviços		PIB	
	Goiás	Brasil	Goiás	Brasil	Goiás	Brasil	Goiás	Brasil
1º Trim. 2015	-3,3	5,4	1,7	-4,4	1,4	-1,4	0,6	-2,0
2º Trim. 2015	-6,3	2,2	1,0	-5,7	0,1	-1,8	-0,7	-3,0
3º Trim. 2015	0,1	-2,0	-0,9	-6,7	-2,5	-2,9	-1,7	-4,5

Fonte: IBGE, IMB. Elaboração: Instituto Mauro Borges / Segplan-GO / Gerência de Contas Regionais e Indicadores - 2015

Fonte: IBGE, IMB/2015



Observa-se que a queda do PIB do Estado de Goiás para o agronegócio teve o pior período nos 2 primeiros trimestres e uma pequena recuperação no terceiro trimestre. Os demais setores apresentaram queda gradativa nos trimestres analisados. As quedas no PIB Goiano se mostraram bem inferiores à queda no PIB Brasileiro. Em valores correntes, a estimativa é que em 2015, o Estado de Goiás alcance um montante de R\$ 166,86 bilhões.

Figura 4 - Produto Interno Bruto de Goiás

Tabela 4: Produto Interno Bruto de Goiás a preços correntes 2010-2013 e projeção para 2014 e 2015 (R\$ milhões)						
	2010	2011	2012	2013	2014 ⁽¹⁾	2015 ⁽¹⁾
PIB a preços correntes	106.772	121.246	138.545	151.010	159.160	166.857

Fonte: IBGE, IMB.
Elaboração: Instituto Mauro Borges / Segplan-GO / Gerência de Contas Regionais e Indicadores - 2015.
Observação: ⁽¹⁾ Valores projetados. Os valores podem sofrer alterações quando de sua consolidação com o PIB anual realizado em parceria com o IBGE.

Fonte: IBGE, IMB/2015

Em janeiro de 2015, o Sebrae iniciou um projeto para elaboração de cenários prospectivos, com objetivo de identificar as tendências em relação ao ambiente externo e suas implicações para a estratégia de atuação do Sistema Sebrae. Neste sentido, o Sebrae Goiás iniciou a revisão do direcionamento estratégico com vistas a responder aos fatores externos e às mudanças socioeconômicas apresentadas neste ano, que afetam sobremaneira a atuação deste agente.

Nesta revisão, foram destacadas as ameaças e oportunidades apresentadas neste cenário. Considerando as oportunidades, vislumbramos a ampliação da atuação *on line*; fortalecimento e ampliação das parcerias; demandas para atendimento por meio do Programa Sebraetec; ações visando o desenvolvimento regional; estímulo à inovação, aumento da produtividade das empresas e o apoio aos novos mercados e acesso à internacionalização.

Considerando os contextos político e econômico, destaca-se como ameaça a sustentabilidade do Sistema Sebrae, vistas as estimativas de redução da arrecadação fiscal nacional e a queda do emprego, ocasionando a redução do compulsório. Outros aspectos a se considerar são o crescimento da demanda dos setores em crise e a diversidade de necessidade dos clientes.

2.4. Organograma

O Sebrae Goiás tem em sua estrutura o Conselho Deliberativo Estadual formado por 13 instituições a saber: Agência de Fomento de Goiás S/A; Associação Goiana da Micro e Pequena Empresa ó AGPE; Banco do Brasil ó BB; Caixa Econômica Federal ó CAIXA; Secretaria de Estado

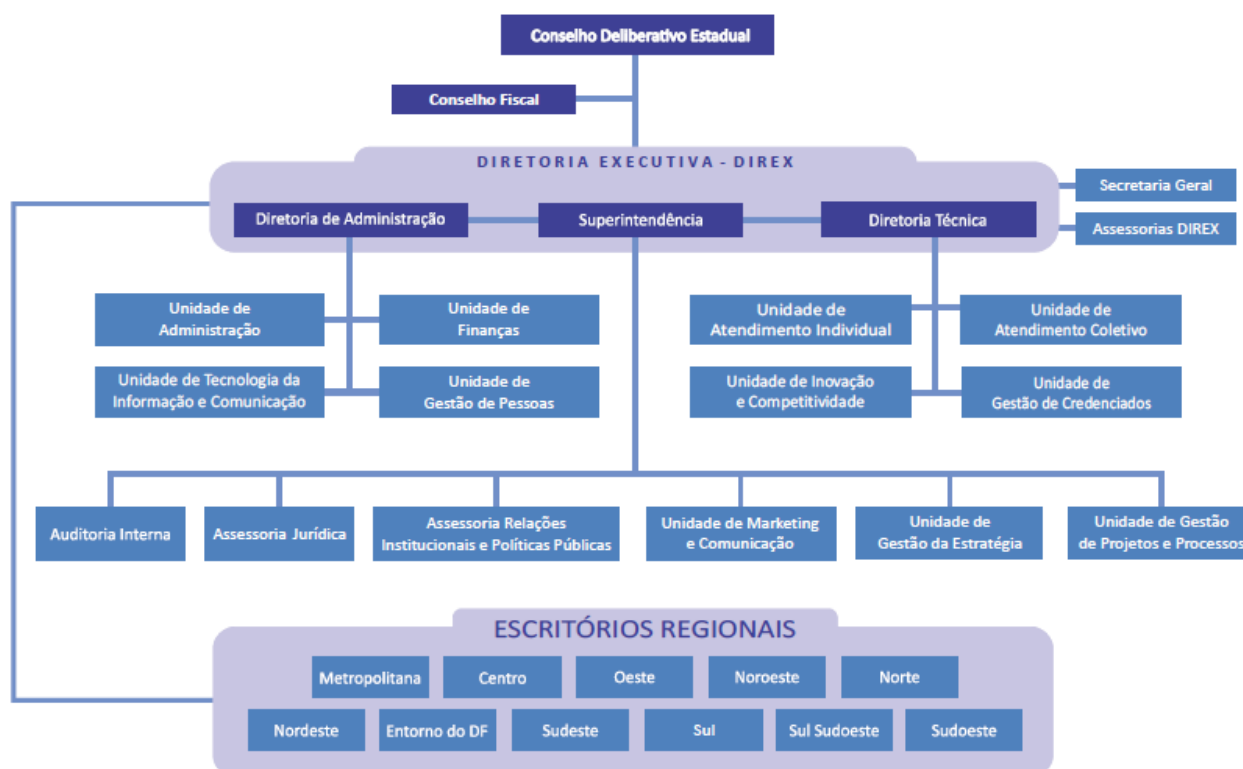


de Ciência e Tecnologia de Goiás; Federação da Agricultura do Estado de Goiás ó Faeg; Federação das Associações Comerciais, Industriais e Agropecuárias do Estado de Goiás ó Facieg; Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Estado de Goiás ó FCDL; Federação das Indústrias do Estado de Goiás ó Fieg; Federação do Comércio do Estado de Goiás ó Fecomércio; Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento ó Segplan; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas ó Sebrae e Universidade Federal de Goiás ó UFG. Informamos conforme alteração no organograma do Estado de Goiás, a SECTEC - Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia foi substituída pela SED - Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico e de Agricultura, Pecuária e Irrigação em acordo com a resolução 147/2015.

Dentre as instituições que compõem o CDE, fazem parte do Conselho Fiscal o Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal, a Federação da Agricultura do Estado de Goiás e como suplentes a Universidade Federal de Goiás, Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento, e a Goiás Fomento.

A gestão administrativa e técnica do Sebrae em Goiás é exercida pela Diretoria Executiva, formada pela Superintendência, Diretoria Técnica e Diretoria de Administração e Finanças conforme organograma apresentado na figura 5. As principais áreas estratégicas do Sebrae Goiás estão descritas no quadro 3, constante no anexo 1.

Figura 5 ó Organograma do Sebrae Goiás



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás



2.5. Macroprocessos finalísticos

Os macroprocessos finalísticos que compõem a Cadeia de Valor do Sebrae Goiás foram identificados e mapeados pelo Programa de Redesenho de Processos Alinhados à Estratégia em 2014. No exercício de 2015, como continuidade, foi implementado o Sistema de Gestão da Qualidade, com o objetivo de padronização e certificação da NBR ISO 9001:2008.

Durante a implementação foram descritos 68 procedimentos operacionais, bem como instruções de trabalho e manuais referente aos processos já identificados e mapeados no ano de 2014.

Os produtos e serviços entregues pelo Sebrae Goiás fazem parte de um conjunto de atividades executadas pela organização, com foco na estratégia e nas necessidades do cliente. No quadro 4 apresentamos os macroprocessos finalísticos da organização.

Para a operacionalização dos macroprocessos finalísticos, primeiramente, o Sebrae Goiás realiza o processo de Planejamento Plurianual - PPA que caracteriza-se como um processo dinâmico e sistematizado e tem início com uma avaliação dos resultados obtidos com a aplicação da estratégia atual, bem como a definição de metas e orçamento para o horizonte de tempo do PPA.

No ano subsequente, os macroprocessos finalísticos são executados conforme planejamento realizado no PPA do ano antecedente, assim inicia-se os planos de ações dos produtos e serviços (instrutoria, consultoria e orientação técnica) com execução, também, dos processos de gestão de credenciados, aquisição de bens e serviços, logística, comunicação interna e externa, gestão dos recursos financeiros, tecnologia de informação e gestão de pessoas.

A execução dos processos de gestão e de apoio são entendidos como o agrupamento de atividades necessárias para a produção dos produtos e serviços pelos quais a organização cumpre sua missão, visão e objetivos estratégicos, otimizando e simplificando os processos internos e gerando valor para o cliente e para a sociedade.



Quadro 4 ó Macroprocessos Finalísticos Sebrae Goiás

Macroprocessos	Descrição	Produtos e Serviços	Principais Clientes	Subunidades Responsáveis
Atender e Diagnosticar	Orientar as atividades de atendimento ao cliente, ativo e receptivo, diagnosticar as suas necessidades e identificar a melhor solução por tipo de cliente.	Informação Orientação Técnica Consultoria (1h) Aplicação de Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial Empreendedor • Potencial Empresário • Produtor Rural • Micro Empreendedor Individual • Microempresa • Empresa de Pequeno Porte 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidade de Atendimento Individual • Unidade de Atendimento Coletivo • Regionais • Unidade de Gestão de Credenciados
Entregar Produto e Serviço ao Cliente	Orientar as atividades de planejamento e entregas de produtos e serviços ao cliente à luz da solução proposta.	Orientação Técnica Consultoria Instrutoria	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial Empreendedor • Potencial Empresário • Produtor Rural • Micro Empreendedor Individual • Microempresa • Empresa de Pequeno Porte 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidade de Atendimento Individual • Unidade de Atendimento Coletivo • Regionais • Unidade de Gestão de Credenciados • Unidade de Administração
Gerir Relacionamento com o Cliente	Orientar as atividades de fidelização e controle da evolução dos Pequenos Negócios por meio da gestão da satisfação do cliente.	Central de Relacionamento Ouvidoria	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial Empreendedor • Potencial Empresário • Produtor Rural • Micro Empreendedor Individual • Microempresa • Empresa de Pequeno Porte 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidade de Atendimento Individual • Unidade de Atendimento Coletivo • Regionais • Unidade de Gestão de Credenciados • Unidade de Marketing e Comunicação • Unidade de Projetos e Processos

Fonte: Unidade de Gestão de Projetos e Processos - Sebrae Goiás



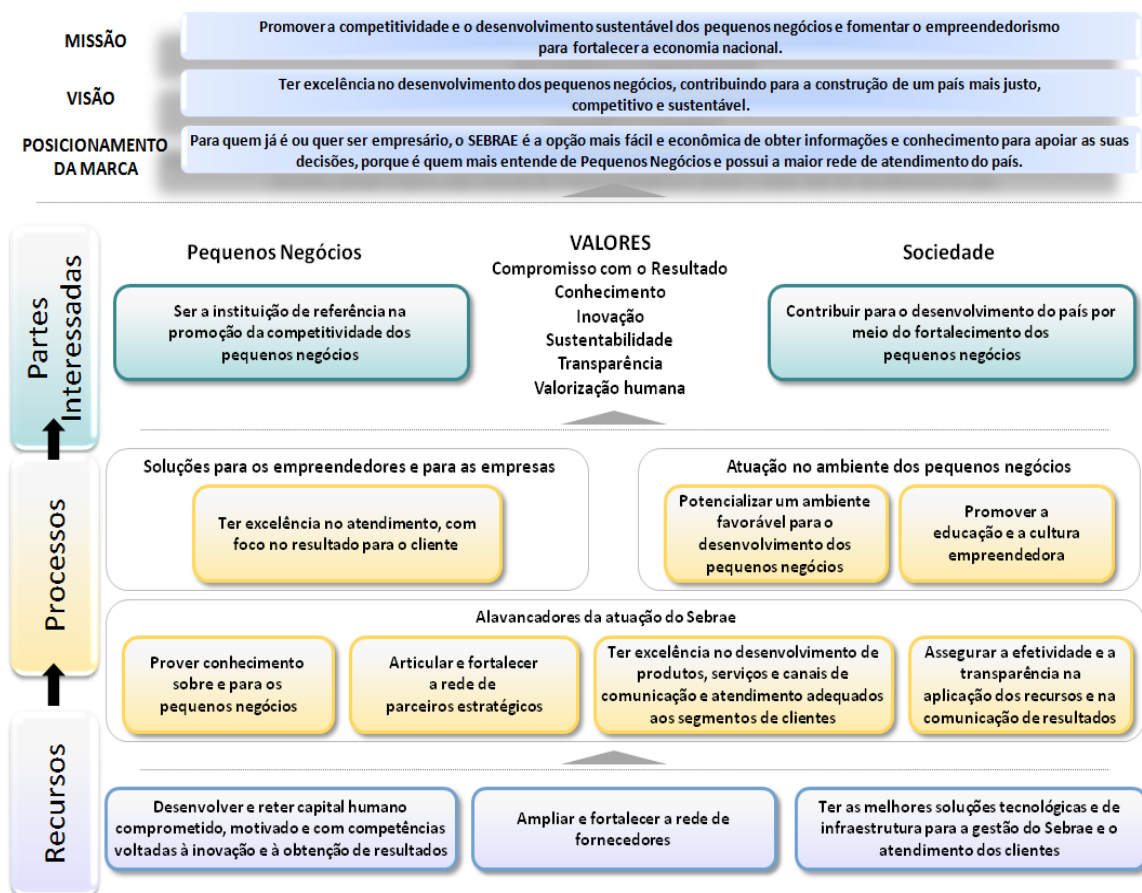
3. Planejamento Organizacional e Desempenhos Orçamentário e Operacional

3.1. Planejamento Organizacional

3.1.1. Estágio de implementação do planejamento estratégico

O Direcionamento Estratégico do Sebrae Goiás vigente em 2015 foi revisado no ano de 2013 com a participação de todos dos colaboradores e mais fortemente do seu corpo gerencial. O processo foi desenvolvido tendo por base o Direcionamento do Sistema Sebrae 2013/2022, de forma a garantir o alinhamento da atuação.

Figura 6 – Mapa Estratégico Sistema Sebrae



Fonte: Sebrae Nacional

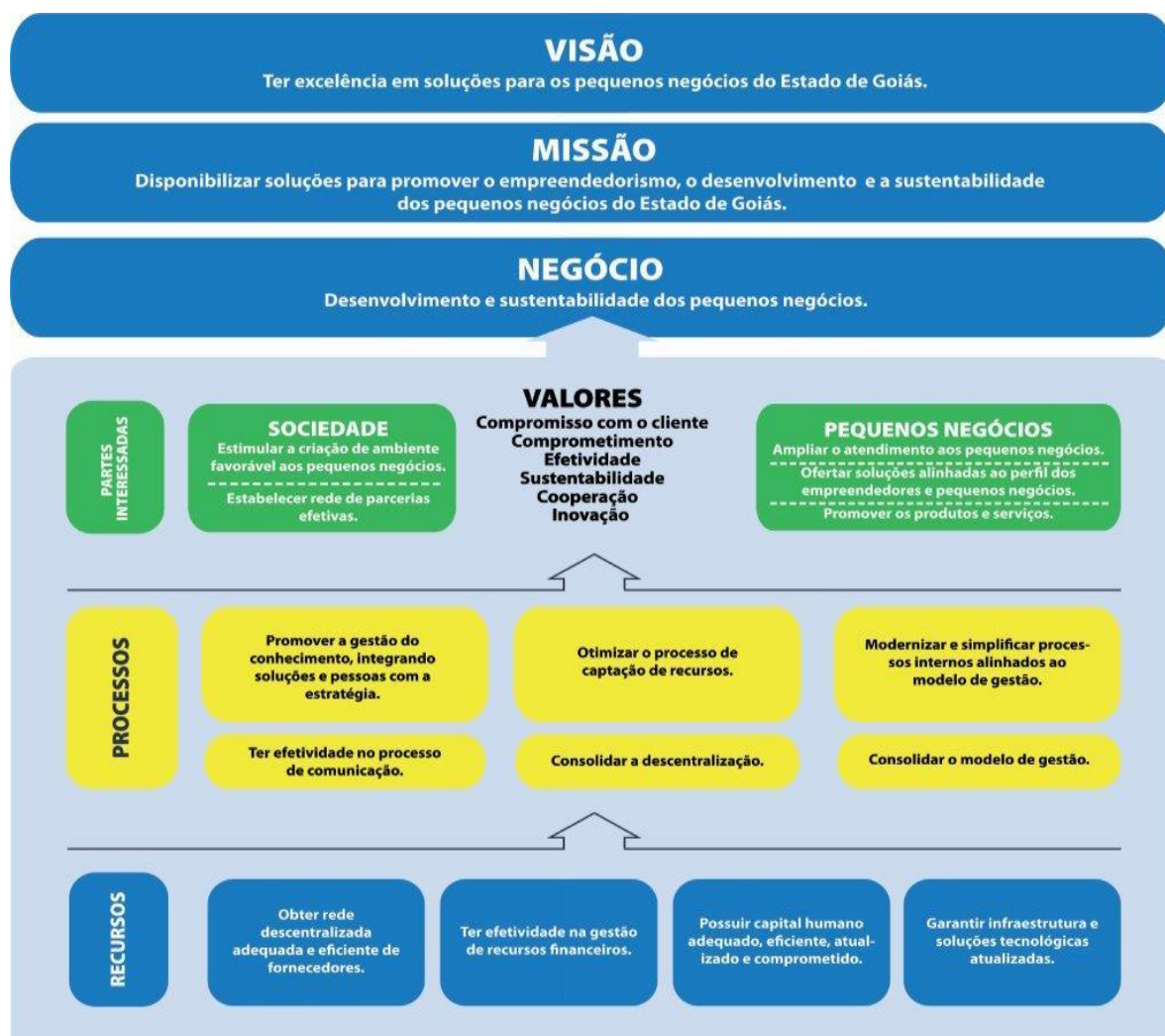
Ao considerar que, estatutariamente, o objetivo do Sebrae Goiás é atuar em todo o território do Estado para fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das Micro e Pequenas Empresas e considerando o Direcionamento do Sistema Sebrae, o



Sebrae Goiás construiu sua visão, missão, negócio e objetivos estratégicos também para o período 2013/2022.

A missão do Sebrae Goiás está totalmente vinculada com seus objetivos e com os objetivos do Sistema Sebrae sendo: Disponibilizar soluções para promover o empreendedorismo, o desenvolvimento e a sustentabilidade dos pequenos negócios do Estado de Goiás. Segue o mapa estratégico completo.

Figura 7 ó Mapa Estratégico Sebrae Goiás



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás

O planejamento estratégico está em fase de amadurecimento. Em 2014 houve uma grande evolução na parte da discussão de indicadores, foram estabelecidos resultados a serem medidos para cada objetivo estratégico. Em alguns casos, não foi possível estabelecer metas, pois ainda não há instrumentos de medições que possam auxiliar neste sentido.



A cada quatro anos, em consonância com a posse da nova diretoria e conselheiros, é realizada revisão do direcionamento estratégico, por isto, a revisão do direcionamento estratégico foi iniciada em janeiro de 2015. A grande alteração do cenário da economia brasileira ocorrida a partir de julho/2015 afetou sobremaneira o macro e micro ambiente do Sistema Sebrae. As previsões de *déficit* nas contas governamentais, redução da arrecadação fiscal nacional, queda do emprego, bem como a discussão sobre a possibilidade de redução de repasses ao Sistema S, impactam o planejamento de todo o Sistema Sebrae e, portanto, também o planejamento estratégico do Sebrae Goiás.

A partir das discussões com colaboradores, parceiros e credenciados, foi elaborado um novo direcionamento estratégico para o período 2016/2022. Todavia, a revisão do direcionamento estratégico mostrou-se ainda mais necessária, depois que acontecimentos externos impactaram de tal forma a instituição e em curto espaço de tempo que algumas discussões tiveram que ser retomadas e decisões revistas.

Destaca-se ainda que, em 2015, foi elaborado o Planejamento Plurianual para o período de 2016/2019, porém, com as mudanças mencionadas acima, o Sistema Sebrae teve de rever toda sua forma de atuação frente à redução de recursos. Dessa forma, o PPA 2016/2019 que já estava elaborado, teve de ser adaptado para um Plano e Orçamento para 2016. A expectativa é de que as mudanças políticas e econômicas do Brasil sejam absorvidas no ano de 2016 para que seja retomada a discussão de planejamento a médio prazo no Sistema Sebrae.

3.1.2. Vinculação dos planos da unidade com as competências institucionais e outros planos

Como mencionado no item anterior, o direcionamento estratégico do Sebrae Goiás é revisado tendo por base o direcionamento do Sistema Sebrae. A vinculação entre os objetivos estratégicos do Sistema Sebrae, objetivos estratégicos do Sebrae Goiás e prioridades locais encontra-se no anexo 2, quadro 5.

Durante o período de realização do PPA, é realizada a revisão da correlação entre os objetivos estratégicos do Sistema Sebrae e Sebrae Goiás; revisão das prioridades locais e suas vinculações com os objetivos estratégicos, além da definição de projetos e ações alinhadas às estratégias de atuação da instituição. Segue no anexo 3, quadro 6 a relação de projetos estabelecidos no PPA 2015/2018 por objetivo estratégico, em conformidade com a atuação prevista para o Sistema Sebrae.



3.1.3. Descrição sintética dos objetivos do exercício

3.1.3.1. Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos prioritários demonstram as escolhas adotadas pelo Sebrae Goiás para promover maiores conquistas e resultados que beneficiarão o público alvo no horizonte do Direcionamento Estratégico 2013/2022. Segue a descrição de cada objetivo estratégico.

- **Estimular a criação de ambiente favorável aos pequenos negócios:** Atuar como catalisador de iniciativas e como agente de implementação de políticas favoráveis ao desenvolvimento do empreendedorismo e dos pequenos negócios, gerando resultados positivos para a economia do Estado de Goiás.
- **Ampliar o atendimento aos pequenos negócios:** Expandir a atuação do Sebrae Goiás à uma base crescente de clientes beneficiados tanto micro empreendedores individuais, micro e pequenas empresas e produtores rurais formais nas diferentes regiões do Estado.
- **Ofertar soluções alinhadas ao perfil dos empreendedores e pequenos negócios:** Ofertar soluções segmentadas para os perfis de pequenos negócios e empreendedores, via projetos de atendimento aos clientes. Sistematizar internamente o processo de disseminação de conhecimento sobre as soluções, orientando e monitorando a sua utilização, qualidade e efetividade.
- **Estabelecer redes de parcerias efetivas:** Articular e fortalecer a rede de parcerias estratégicas do Sebrae Goiás para mobilizar recursos, competências e conhecimento por meio de critérios e negociações claras e efetivas que contribuam para o cumprimento da missão da instituição.
- **Promover os produtos e serviços:** Criar e desenvolver campanhas, ferramentas e canais de comunicação e atendimento, que promovam os produtos e serviços do Sebrae de forma clara, efetiva, integrada e padronizada, levando em consideração o perfil dos segmentos de clientes, evolução do público-alvo, customização, abrangência e diversidade local.
- **Otimizar o processo de captação de recursos:** Fortalecer as competências internas para promover a melhoria no processo de captação, gestão e prestação de contas quanto à utilização de recursos de terceiros aliado ao cumprimento da missão e das exigências legais.



- **Ter efetividade no processo de comunicação:** Criar e desenvolver políticas e ferramentas de comunicação interna que garantam a disseminação das informações sobre o Sebrae e seu universo de atuação, contribuindo com a construção de uma cultura interna que estimule a busca e compartilhamento de informações relevantes, com qualidade e em tempo hábil.
- **Promover a gestão do conhecimento, integrando soluções e pessoas com a estratégia:** Dinamizar os conteúdos produzidos pelo Sebrae e por outras instituições, bem como promover o compartilhamento de conhecimentos adquiridos individualmente, por meio de instrumentos e estratégias de gestão do conhecimento.
- **Consolidar a descentralização:** Consolidar o processo de descentralização do Sebrae Goiás de forma integrada, por meio do provimento e desenvolvimento de pessoas, fornecedores, tecnologia, infraestrutura, processos, projetos, recursos e de parcerias efetivas.
- **Modernizar e simplificar processos internos alinhados ao modelo de gestão:** Promover a análise, revisão e modernização dos processos internos organizacionais de forma contínua, visando a simplificação, efetividade, integração, legalidade e alinhamento estratégico com foco no alcance dos resultados organizacionais.
- **Consolidar o modelo de gestão:** Implantar modelo de gestão promovendo o alinhamento entre resultados esperados, estratégia, pessoas e processos, clientes, lideranças e demandas dos diferentes *stakeholders* ancorada na gestão da excelência do Sebrae Goiás.
- **Ter efetividade e transparência na gestão dos recursos financeiros:** Assegurar a aplicação e gestão dos recursos do Sebrae Goiás e de parceiros, em conformidade com as exigências legais, com responsabilidade e transparência junto às partes interessadas, visando o cumprimento da missão e o alcance dos resultados organizacionais.
- **Obter rede descentralizada e eficiente de fornecedores:** Ampliar e fortalecer uma rede descentralizada de fornecedores capaz de atender às estratégias do Sebrae Goiás, com qualidade, escala, conhecimento, agilidade e pontualidade.
- **Possuir capital humano adequado, eficiente, atualizado e comprometido:** Investir no desenvolvimento contínuo dos colaboradores e na contratação e retenção de talentos. Disseminar os valores organizacionais e estimular sua vivência e realização por todos os colaboradores do Sebrae Goiás.



- **Garantir infraestrutura e soluções tecnológicas atualizadas:** Ter as melhores soluções de tecnologias de informação e comunicação e de infraestrutura física, para apoiar a gestão Sebrae Goiás, sua descentralização integrada e o atendimento dos seus clientes.

No quadro 7 consta a execução orçamentária por objetivo estratégico. Destaca-se a execução de R\$ 31 milhões em projetos relacionados ao objetivo estratégico "ofertar soluções alinhadas ao perfil dos empreendedores e pequenos negócios" e R\$ 21 milhões em projetos relacionados ao objetivo "ampliar o atendimento aos pequenos negócios", que reforçam o cumprimento da missão institucional do Sebrae Goiás.

Quadro 7 - Execução Orçamentária por Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico	Previsto (R\$)	Executado (R\$)	% de Execução
Ampliar o atendimento aos pequenos negócios	26.374.087	21.200.369	80,38%
Ofertar soluções alinhadas ao perfil dos empreendedores e pequenos negócios	42.727.053	31.980.649	74,85%
Estimular a criação de ambiente favorável aos pequenos negócios	2.115.784	1.312.614	62,04%
Consolidar o modelo de gestão	1.031.063	789.998	76,62%
Garantir infraestrutura e soluções tecnológicas atualizadas	484.460	449.897	92,87%
Obter rede descentralizada e eficiente de fornecedores	104.525	91.561	87,60%
Promover a gestão do conhecimento, integrando soluções e pessoas com a estratégia	45.000	33.309	74,02%

Fonte: SME, Unidade de Gestão Estratégica

Quanto ao objetivo "ofertar soluções alinhadas ao perfil dos empreendedores e pequenos negócios" sua execução foi afetada pela baixa execução dos projetos Aquicultura e Apicultura que não realizaram algumas ações de mercado (missões técnicas), por falta de interesse do público alvo, muito em função da recessão da economia do país. Somando a este fator, a aprovação de alguns projetos ocorreu somente a partir do 2º trimestre de 2015, ocasionando um atraso no início da execução e consequentemente uma execução menor do que o previsto, a exemplo os projetos de Apicultura e Desenvolvimento da Cachaça de Alambique.

O nível de execução orçamentária do objetivo estratégico "estimular a criação de ambiente favorável aos pequenos negócios" ficou abaixo dos 85% devido aos projetos de Desenvolvimento Econômico Territorial na Implementação da Lei Geral, que passaram por um processo de remodelagem na estrutura da gestão interna, a pedido da área técnica do Sebrae Nacional, responsável pelo repasse do recurso de CSN, impactando diretamente a liberação do recurso nos



sistemas operacionais do Sebrae Goiás. Porém, grande parte das demandas relacionadas à Lei Geral junto aos municípios foram atendidos pelas ações do projeto Compras Governamentais, cuja atividades eram similares, sem prejuízo para as entregas finais do exercício de 2015. Além disso, a baixa execução orçamentária dos projetos de articulação institucional vinculados às regionais do Sebrae Goiás é justificada pelo princípio da economicidade em todas as ações com foco em poupar recursos de CSO no ano. Como referência, destacamos o resultado da meta mobilizadora "número de municípios com a Lei Geral implementada", o Sebrae Goiás alcançou 127 dos 246 municípios de Goiás, superando a meta em 102%, conforme quadro 23.

O objetivo estratégico "consolidar o modelo de gestão" teve uma execução orçamentária de 76,62% em virtude da baixa execução do projeto Gestão Estratégica justificada pela etapa ainda não concluída da revisão do direcionamento estratégico, devido a grande alteração do cenário da economia brasileira ocorrida a partir de julho/2015 que afetou o macro e micro ambiente do Sistema Sebrae.

O projeto Gestão do Conhecimento não efetivou a renovação de alguns periódicos de assinaturas, desta forma houve economia de recursos orçamentários, em função das reduções de gastos conforme diretrizes da diretoria do Sebrae Goiás, justificando assim queda na execução orçamentária do objetivo estratégico "Promover a gestão do conhecimento, integrando soluções e pessoas com a estratégia", sem prejuízo a ações que foram desenvolvidas com maior economicidade.

3.1.3.2. Prioridades Estratégicas

Para fazer com que as opções estratégicas do Sebrae Goiás conduzam aos resultados pretendidos, foram selecionadas prioridades relacionadas aos setores de atuação (Desenvolvimento Rural, Comércio, Serviço, Indústria e Territorial), que atendessem às perspectivas internas da instituição, como também, temas de maior abrangência e relevância junto aos clientes, parceiros e poder público. Assim, a atuação do Sebrae Goiás concentrou-se, em 2015, nas seguintes prioridades:

- Potencializar os projetos territoriais nos municípios com maior densidade empresarial das regionais com soluções de massa.
- Ampliar a utilização do portfólio de soluções considerando o perfil do cliente pretendido, principalmente nos projetos setoriais.



- Fortalecer a gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação em alinhamento com a PDTI visando otimização e integração dos sistemas disponíveis.
- Implantar os planos de melhoria da gestão, conforme metodologia do PSEG.
- Mapear, ajustar e implementar os processos do Sebrae Goiás utilizando ferramenta eletrônica de gestão de processos.
- Promover ações que visem o credenciamento e cadastramento de fornecedores por regional com foco na qualidade e no cumprimento das exigências legais.
- Estar nos 5 principais municípios de cada regional considerando números de empresas e PIB.
- Promover a padronização das regionais do Sebrae Goiás em termos de atendimento e gestão interna.
- Otimizar os canais de comunicação e atendimento ao cliente com foco na implementação CRM.
- Organizar, sistematizar e disseminar informações de interesse do Sebrae e dos pequenos negócios para o público interno por meio de tecnologia adequada.
- Implantar os planos de melhoria da gestão, conforme metodologia do PSEG.
- Mapear, ajustar e implementar os processos do Sebrae Goiás utilizando ferramenta eletrônica de gestão de processos.

No quadro 8 consta a execução orçamentária por prioridade estratégica. Destaca-se a execução de R\$ 30 milhões em projetos relacionadas à prioridade estratégica "ampliar a utilização do portfólio de soluções considerando o perfil do cliente pretendido, principalmente nos projetos setoriais" e R\$ 19 milhões relacionados à prioridade estratégica "potencializar os projetos territoriais nos municípios com maior densidade empresarial das regionais com soluções de massa", que novamente reforçam o cumprimento da missão institucional do Sebrae Goiás.



Quadro 8 - Execução Orçamentária por Prioridade Estratégica

Prioridade Estratégica	Previsto (R\$)	Executado (R\$)	% de Execução
Ampliar a utilização do portfólio de soluções considerando o perfil do cliente pretendido, principalmente nos projetos setoriais	39.976.146	30.553.483	76,43
Potencializar os projetos territoriais nos municípios com maior densidade empresarial das regionais com soluções de massa	23.699.408	19.797.553	83,54
Otimizar os canais de comunicação e atendimento ao cliente com foco na implementação CRM	963.182	911.628	94,65
Mapear, ajustar e implementar os processos do Sebrae Goiás utilizando ferramenta eletrônica de gestão de processos	544.991	357.609	65,62
Estar nos 5 principais municípios de cada regional considerando números de empresas e PIB	250.000	181.349	72,54
Organizar, sistematizar e disseminar informações de interesse do Sebrae e dos Pequenos Negócios para o público interno por meio de tecnologia adequada	45.000	33.309	74,02

Fonte: SME, Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás

A baixa execução do orçamento previsto para a prioridade "ampliar a utilização do portfólio de soluções considerando o perfil do cliente pretendido, principalmente nos projetos setoriais", deve-se pela desistência de algumas ações de mercado (missões técnicas), por falta de interesse do público alvo muito em função da recessão da economia do país e aprovação tardia de projetos de CSN junto ao Sebrae Nacional, conforme já justificado.

A prioridade estratégica "mapear, ajustar e implementar os processos do Sebrae Goiás utilizando ferramenta eletrônica de gestão de processos" teve uma execução orçamentária de 65,62% em virtude da baixa execução do projeto Gestão Estratégica justificada pela etapa ainda não concluída da revisão do direcionamento estratégico, também justificada anteriormente.

Os projetos de articulação institucional vinculados às regionais do Sebrae Goiás são os responsáveis pela execução da prioridade "Estar nos 5 principais municípios de cada regional considerando números de empresas e PIB", a baixa execução orçamentária é justificada pelo princípio da economicidade em todas as ações com foco em poupar recursos de CSO no ano, porém o resultado em 2015 foi bastante satisfatório, onde o Sebrae Goiás atingiu 100% da taxa de cobertura de municípios, conforme indicador monitorado pela UGE.



3.2. Formas e instrumentos de monitoramento da execução e resultados dos planos

O monitoramento dos planos e resultados é realizado por meio do Sistema de Monitoramento Estratégico (SME). Neste sistema é possível acompanhar a execução dos principais indicadores planejados durante o PPA, como metas mobilizadoras; metas de atendimento, execução orçamentária, limites orçamentários e de planejamento, entre outros.

O monitoramento também se dá considerando a estrutura de atuação do Sebrae Goiás que se dá de forma regionalizada. Para tanto, são utilizados painéis de desempenho por carteira de projeto (regionais e setoriais), atualizado diariamente, com dados de execução de metas de atendimento e orçamento. Mensalmente, após o fechamento do mês, são produzidos painéis consolidados, e enviados por meio de processos em *workflow* aos gerentes regionais e setoriais os dados consolidados, os impactos/contribuições para o cenário estadual, análise e pontos de atenção, demandando aos mesmos análises e proposições de medidas de gestão visando a melhoria dos mesmos.

Outra importante ferramenta implantada em 2015 foi o painel de monitoramento por meio do desenvolvimento de um *dashboard* no sistema Qlick View, onde é possível de forma geral e atualizada acompanhar o andamento dos principais indicadores, permitindo filtros e detalhamentos.

Além disso, outros indicadores de desempenho também são monitorados por meio de outras bases de dado e sistemas. Mensalmente são apresentados e discutidos os principais indicadores e o desempenho das metas para a Gerentes, DIREX e CDE, em momentos distintos, visando acompanhamento e adoção de medidas corretivas visando a melhoria dos resultados.

3.3. Desempenho Orçamentário

3.3.1. Execução Física e financeira das ações da Lei Orçamentária Anual de responsabilidade da unidade

O Sebrae é um Serviço Social Autônomo, constituído sob a forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, desvinculado da entidade da administração pública, por força da Lei 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto 99.570, de 09 de outubro de 1990.

Como serviço autônomo, o Sebrae Goiás não possui relação com a execução física e financeira da Lei Orçamentária Anual, de forma que esse item não se enquadra no Relatório de Gestão.



3.3.2. Fatores intervenientes no desempenho orçamentário

A grande alteração do cenário da economia brasileira ocorrida a partir de julho/2015 afetou sobremaneira o macro e micro ambiente do Sistema Sebrae. As previsões de *déficit* nas contas governamentais, redução da arrecadação fiscal nacional, queda do emprego, bem como a discussão sobre a possibilidade de redução de repasses ao Sistema S, impactaram diretamente o orçamento do Sebrae Goiás.

Frente à redução de recursos, a Diretoria Executiva do Sebrae Goiás traçou, junto a um comitê gerencial instituído, o plano de contingência no sentido de otimizar o orçamento de 2015, sem prejuízo nas entregas dos projetos e programas, mas visando a continuidade das ações durante os anos vindouros. Do volume total de receitas de R\$ 119 milhões, foram executados R\$ 110 milhões, gerando um superávit que será apurado e fará parte do Orçamento de 2016, bem como de anos futuros conforme deliberação da DIREX.

3.3.3. Execução descentralizada com transferência de recursos

O Sebrae Goiás, sendo uma instituição caracteristicamente pública, adota a modalidade de convênio como um de seus instrumentos de execução técnica, científica, financeira e estratégica.

Convênios são acordos firmados entre órgãos públicos ou entre órgãos públicos e privados para realização de atividades de interesse comum dos participantes, visando à execução de programas de trabalho, projeto/atividade ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação.

A estrutura organizacional do Sebrae Goiás, que possui uma área específica para controle e gestão dos convênios vinculada à Unidade de Finanças, contempla uma gama de normativos, procedimentos e controles instalados e praticados em diversos momentos da sua gestão, oportunizando a intervenção qualificada de advogados, economistas, auditores, financistas e contadores de seu quadro próprio, dos quadros próprios das entidades parceiras nos convênios e de verificações pontuais e valiosas levadas a termo por organizações externas de auditoria, independentes e governamentais.

Os convênios firmados junto ao Sebrae Goiás seguiram orientações contidas na Instrução Normativa Sebrae 41/04, editada pelo Sebrae Nacional até a data de 28/06/2015. Desde 29/06/2015 foi instituída Instrução Normativa própria para o Sebrae Goiás disciplinando regras para parcerias e convênios, denominada INSG 001/2015, onde constam estabelecidos as regras e critérios para celebração, gestão, aditivos e prestações de contas parciais e finais dos termos firmados,



contemplando instruções para a concepção, elaboração de pareceres, autorizações necessárias e formulários padronizados para as prestações de contas.

A liberação dos recursos se dá após rigorosa verificação dos itens previstos nos termos acordados nos instrumentos de convênios, da documentação legal exigida, do cumprimento do fluxo estabelecido para liberação incluindo autorização da Diretoria Executiva.

Dentre os Convênios vigentes, aponta-se para o quadro abaixo demonstrando os Convênios onde o executor é o conveniente, cabendo ao Sebrae Goiás, como concedente, o repasse de recursos e o acompanhamento da execução com o registro desta em sistema próprio desenvolvido especificamente para cadastro, acompanhamento e prestação de contas denominado Prestecontas, sistema que visa garantir controle efetivo da gestão dos recursos repassados pelo Sebrae Goiás quando de convênios executados pelos parceiros.

Quadro 9 - Convênios de Repasse vigentes em 2015

Conv. Nº	Parceiro	Objeto	Valor Total Convênio	Valor Parceiro	Valor Sebrae	Valor Executado	Término de vigência
01/2014	Universidade Estadual de Goiás	Execução do Projeto Educação Empreendedora nas Instituições de Ensino Superior.	195.000	58.500	136.500	101.050	17/01/16
02/2014	Sociedade Brasileira de Cultura e Ensino Superior Ltda	Execução do Projeto Educação Empreendedora nas Instituições de Ensino Superior.	62.428	18.728	43.700	13.048	01/08/16
Totais			257.428	77.228	180.200	114.098	

Fonte: Unidade de Finanças - Sebrae Goiás

3.3.4. Informações sobre a realização das receitas

O quadro 10 abaixo demonstra o Cenário de Recursos do Sebrae Goiás com a previsão e execução por natureza de receita no exercício de 2015.



Quadro 10 - Execução Orçamentária das Receitas

R\$ mil

Receitas	Previsão no Ano		Execução		
	Original (a)	Ajustada (b)	(c)	% (c/a)	% (c/b)
Receitas Correntes	121.999	127.610	118.975	97,5%	93,2%
Contribuição Social Ordinária-CSO	67.504	67.843	67.843	100,5%	100,0%
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	0	2.725	2.725	-100,0%	100,0%
CSO - Ressarcimentos	50	50	27	54,0%	54,0%
Contribuição Social do Sebrae/NA-CSN	44.051	44.531	36.987	84,0%	83,1%
Convênios com Sebrae/NA	0	0	0	-	-
Convênios com Parceiros	2.580	2.233	1.478	57,3%	66,2%
Aplicações Financeiras	1.250	3.000	3.105	248,4%	103,5%
Empresas Beneficiadas	6.353	6.293	5.896	92,8%	93,7%
Outras Receitas / Recuperações e Restituição de pessoal cedido	210	934	913	434,8%	97,7%
Déficit Corrente			-		
Receitas de Capital	4.279	389	389	9,1%	100,0%
Alienação de Bens	0	0	0	-	-
Operações de Crédito	4.279	389	389	9,1%	100,0%
Saldo de Exercícios Anteriores	6.800	2.204	-	-	-
Receitas Totais	133.078	130.203	119.364	89,7%	91,7%

Fonte: SME, Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás

O Cenário de Recursos Orçamentários do Sebrae Goiás é composto das receitas transferidas pelo Sebrae Nacional e das receitas auferidas pelo próprio Sebrae Goiás.

As receitas oriundas de transferências do Sebrae Nacional são: 1. Contribuição Social Ordinária (CSO) do exercício; 2. Saldo da Contribuição Social Ordinária (CSO-Saldo) de exercícios anteriores; 3. Contribuição Social Ordinária - Ressarcimentos; 4. Contribuição Social do Sebrae/NA (CSN); 5. Convênios com o Sebrae Nacional. As receitas auferidas pelo Sebrae Goiás são compostas de 1. Receitas Próprias (convênios com parceiros, aplicações financeiras, empresas beneficiadas e outras receitas), 2. Receitas Diversas (Operações de Crédito, Recuperações e Restituições de Pessoal Cedido), 3. Alienação de Bens, Operações de Crédito e 4. Superávit Financeiro de Exercícios Anteriores.

O valor total das receitas executadas foi de R\$ 119,3 milhões. Deste total 59,1% foi em função da arrecadação da CSO e CSO-Saldo (R\$ 70,5 milhões) e 40,9% das demais receitas (R\$ 48,7 milhões).



O recebimento da CSO foi maior do que o previsto original devido a arrecadação superior à estimativa no 1º semestre do ano (R\$ 2,3 milhões), porém desse montante foi reprogramado para 2016 o valor de R\$ 2 milhões.

No início do exercício recebemos também o valor de R\$ 2,7 milhões referente a arrecadação superior à estimativa da Contribuição Social do último trimestre de 2014 denominada CSO-Saldo.

A CSO-Ressarcimentos recebida trata de recurso para cobertura de despesas de viagens (passagens e diárias), exclusivamente de colaboradores do Sebrae Goiás, custeadas no interesse e mediante convite das unidades do Sebrae Nacional e outras similares.

A execução da CSN transferida ao Sebrae Goiás para aplicação em projetos e programas de interesse do Sebrae Nacional ou do próprio Estado atingiu 83,1% do previsto ajustado. Todas as transferências têm por base resoluções aprovadas pela Diretoria Executiva do Sebrae Nacional (DIREX/NA) e a aprovação de alguns projetos ocorreram somente a partir do 2º trimestre o que ocasionou um atraso no início da execução e consequentemente uma execução menor do que o previsto. Os projetos Brasil Central Turismo, Sustentabilidade Agroflorestal, Fortalecimento da Cadeia Apícola do Estado de Goiás e Desenvolvimento da Cachaça de Alambique do Estado de Goiás são exemplos de projetos que foram aprovados a partir de abril de 2015 e que a execução ficou muito abaixo do planejado, conforme justificativas apresentadas nesse relatório.

Em 2015 não houve convênios firmados com o Sebrae Nacional.

Os Convênios com Parceiros tiveram uma execução de 66,2% do previsto ajustado. Alguns Convênios tiveram reprogramação de ações, alteração do Plano de Trabalho e alterações de prazo de vigência que impactaram na operação atrasando a execução de alguns trabalhos e ações.

A maioria das ações previstas para o convênio SEBRAE/SICOOB, por exemplo, foram reprogramadas para 2016 a pedido da Central SICOOB e as ações previstas e realizadas em 2015 priorizaram a utilização de recurso CSN também previsto no Convênio.

Outro exemplo é convênio SEBRAE/SUDECO que fez readequação do Plano de Trabalho e prorrogação da vigência do Convênio sendo elaborado Termo Aditivo no 2º semestre de 2015. Os ajustes operacionais permitiram o início das negociações e início das ações com o público alvo somente no último bimestre do exercício.

Outros convênios tiveram baixa execução devido a fatores externos ao Sebrae Goiás como por exemplo o convênio Sebrae/Segplan que executou apenas 23% da receita do parceiro pois a realização de capacitação em gestão empresarial para os empreendedores só pode ser realizada



quando o Estado, por meio do Programa Banco do Povo, concede os empréstimos aos beneficiários, o que não ocorreu como planejado.

As receitas provenientes das vendas de produtos e serviços aos clientes do Sebrae atingiram boa execução, principalmente oriundas de prestação de serviço de consultoria e realização de capacitação (cursos e treinamentos). Do montante de R\$ 5,8 milhões executados, 61% foram oriundos de consultoria e 27% de instrutoria ou seja, 88% da receita gerada de empresas beneficiadas.

Neste exercício houve um grande crescimento na execução das Aplicações Financeiras, uma vez que todo recurso disponível em conta corrente do Sebrae é aplicado e resgatado automaticamente e, como a movimentação de recursos no 1º semestre foi mais baixa em função da transição e da demora na aprovação de alguns projetos, foi possível maximizar os rendimentos.

O Sebrae Goiás obteve também um superávit de R\$ 6,7 milhões não utilizando 67% do mesmo no exercício corrente, aplicando-o.

A execução na receita de Restituições de Pessoal Cedido foi de R\$ 641 mil proveniente da cessão de dois empregados do Sebrae Goiás sendo um para o Governo do Estado e outro para a Prefeitura de Goiânia. As recuperações e outras receitas totalizaram uma execução R\$ 272 mil sendo a grande maioria referente a recuperação de encargos sob abono provisionados e sob férias das rescisões ocorridas. As outras receitas referem-se à sobra de rendimentos não executados de Convênios finalizados e recebimento de prêmio de seguro por roubo, conforme esclarecimento relatado nesse documento.

Sobre a receita de Operações de Crédito havia previsão de recebimento de empréstimo junto ao Sebrae Nacional para a construção da sede da Regional Metropolitana, porém os processos licitatórios não foram concluídos até Dezembro/15 e a obra ainda não foi iniciada, o que está previsto para ocorrer no 1º trimestre de 2016. Todavia, no decorrer do exercício houve a inclusão e execução de R\$ 389 mil referente a aquisição de licenças microsoft feita pelo Sebrae Nacional para o Sistema Sebrae mediante empréstimo.

3.3.5. Informações sobre a execução das despesas

O quadro 11 abaixo demonstra a previsão e execução por natureza de despesa do Sebrae Goiás no exercício de 2015.



Quadro 11 ó Execução Orçamentária das Despesas

R\$ mil

Despesas	Previsão no Ano		Execução		
	Original (a)	Ajustada (b)	(c)	% (c/a)	% (c/b)
Despesas Correntes	125.887	127.213	107.968	85,8%	84,9%
Pessoal, Encargos e Benefícios	37.278	38.659	38.311	102,8%	99,1%
Serviços Profissionais e Contratados	74.194	71.146	54.304	73,2%	76,3%
Demais Despesas Operacionais	13.123	15.672	13.822	105,3%	88,2%
Encargos Diversos	1.112	1.515	1.372	123,4%	90,6%
Transferências (Parceiros)	180	221	158	87,9%	71,5%
Superávit Corrente			11.007		
Despesas de Capital	6.618	2.478	2.609	39,4%	105,3%
Investimentos / Outros	5.373	813	887	16,5%	109,2%
Amortização de Empréstimos	1.245	1.665	1.722	138,3%	103,4%
Fundo de Reserva	573	512	-	-	-
Despesas Totais	133.078	130.203	110.577	83,1%	84,9%

Fonte: SME, Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás

O montante de despesas realizadas foi da ordem de R\$ 110,5 milhões e atingiu índice de 92,6% em relação a receita total executada descrita no item anterior (R\$ 119,3 milhões).

A previsão total de despesas reduziu em R\$ 2,8 milhões com relação ao previsto original e houve ajuste entre as naturezas para adequar as alterações ocorridas no planejamento das ações: inclusão, exclusão e redimensionamento de projetos e atividades.

Para efeito de apuração da execução orçamentária são consideradas grupo de Despesas do Plano de Contas: Pessoal, Encargos e Benefícios; Serviços Profissionais e Contratados; Demais Despesas Operacionais; Encargos Diversos; Transferências (Parceiros); Investimentos e Amortização de Empréstimos.

Houve aumento na folha de pagamento (naturezas de despesas de pessoal, encargos e benefícios) em relação ao previsto original para lastrear a contratação de novos empregados em substituição aos desligamentos ocorridos no Programa de Readequação Organizacional (PRO) no final de 2014.

Como a execução de alguns projetos de atendimento ficou condicionada a aprovação de recursos CSN e houve atraso nas liberações, as despesas com contratação de serviços profissionais para a realização de consultorias e instrutorias foram um pouco menores do que o previsto.



Parte dos recursos recebidos ao longo do exercício foram alocados no grupo da natureza de despesa Demais Despesas Operacionais para suprir as demandas de Aluguéis e Encargos e Divulgação, Anúncios, Publicidade e Propaganda geradas principalmente pelo Movimento Compre do Pequeno Negócio e realização de ações de Acesso a Mercado não previstas originalmente.

Os Encargos Diversos tiveram um aumento com relação ao previsto original principalmente devido a execução das despesas tributárias em decorrência do aumento das Aplicações Financeiras (IR e IOF sob Aplicações Financeiras) conforme mencionado no item anterior.

Os investimentos previstos em bens móveis e imóveis para a construção da expansão da Regional Metropolitana não foram executados devido a não conclusão dos processos licitatórios da obra, também já relatados.

A previsão de recursos para Amortização de Empréstimos feita originalmente ficou menor do que o valor aprovado pelo Sebrae Nacional para o Programa de Readequação Organizacional (PRO) e foi ajustado ao longo do exercício.

3.4. Desempenho Operacional

3.4.1. Programas Nacionais

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

O Sebrae Goiás manteve a adesão aos seis Programas Nacionais (ALI, Educação Empreendedora, Encadeamento Produtivo, Negócio a Negócio, Sebrae Mais e SebraeTec), dando continuidade as estratégias já pactuadas em anos anteriores. Os recursos programados para a gestão dos programas em 2015 totalizaram R\$ 31.045.333 reais, alcançando uma execução de 86,3%. Os quadros a seguir demonstram os recursos financeiros e as metas de atendimento de cada programa.



Quadro 12- Execução Orçamentária dos Programas Nacionais

Programa	SEBRAE/GO								
	CSN			Contrapartida			Total		
	Previsto	Executado	%	Previsto	Executado	%	Previsto	Executado	%
PG - Agentes Locais de Inovação	950.300	851.063	89,6%	0	0	0,0%	950.300	851.063	89,6%
PG - Educação Empreendedora	2.687.931	1.336.984	49,7%	0	0	0,0%	2.687.931	1.336.984	49,7%
PG - Encadeamento Produtivo	303.986	220.892	72,7%	366.286	209.954	57,3%	670.272	430.846	64,3%
PG - Negócio a Negócio	8.028.551	7.403.677	92,2%	0	0	0,0%	8.028.551	7.403.677	92,2%
PG - Sebrae Mais	1.634.935	1.383.431	84,6%	397.000	139.344	35,1%	2.031.935	1.522.775	74,9%
PG - SebraeTec	13.517.194	12.850.050	95,1%	3.159.150	2.391.935	75,7%	16.676.344	15.241.986	91,4%
Total	27.122.897	24.046.097	88,7%	3.922.436	2.741.233	69,9%	31.045.333	26.787.330	86,3%

Fonte: SME, Unidade de Gestão da Estratégia - Sebrae Goiás



Quadro 13 - Execução do Atendimento dos Programas Nacionais

Programa	Atendimentos			
	Previsto	Executado	%	Unidade
PG - Agentes Locais de Inovação	2.000	1.984	99,2%	Pequenos Negócios
PG - Educação Empreendedora	43.500	29.273	67,3%	Potenciais Empreendedores
PG - Encadeamento Produtivo	365	387	106,0%	Pequenos Negócios
PG - Negócio a Negócio	35.967	36.059	100,3%	Pequenos Negócios
PG - Sebrae Mais	823	1.748	212,4%	Pequenos Negócios
PG - SebraeTec	3.563	4.493	126,1%	Pequenos Negócios
Total	85.853	73.769	85,9%	

Fonte: SME, Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás

3.4.1.1. Programa Agentes Locais de Inovação ó ALI

O programa tem como escopo a massificação de soluções de inovação e tecnologia nas pequenas empresas por meio da ação de Agentes Locais de Inovação - ALI, de acordo com as características únicas de cada negócio, gerando impacto direto na gestão empresarial, na melhoria de produtos e processos, na identificação de novos nichos de mercado para os seus produtos.

Com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de uma orientação proativa e personalizada, os Agentes Locais de Inovação em 2015 atuaram sob a gestão do Sebrae Goiás, disseminando a cultura da inovação nas micro e pequenas empresas goianas, estimulando a adoção de práticas para adequação dos seus produtos, processos, marketing e organização, visando inovações que elevassem a competitividade das empresas nos mercados.

Além do benefício direto aos pequenos negócios, o programa que atua por meio de agentes contratados como bolsistas em parceria com o CNPQ, ainda contribui fortemente com a formação de profissionais e empreendedores com experiência em inovação e pequenos negócios, além da disseminação de conhecimento e boas práticas produzidas pelos mesmos durante o período resultando em importantes artigos acadêmicos.

Em 2015, o programa atendeu 1.984 empresas. Foram realizados diagnósticos e entregas dos planos de ação, envolvendo 3.915 horas de consultorias e 2.127 orientações técnicas aplicadas junto aos empresários participantes do programa. A execução orçamentária foi da ordem de R\$ 851mil, representando execução de 89,6% de recurso de CSN.



3.4.1.2. Educação Empreendedora

Desde o início do Programa Nacional de Educação Empreendedora - PNEE, em Goiás, a estratégia de atuação tem sido a parceria com instituições públicas de educação. No âmbito do ensino fundamental, desde 2012 foi estabelecida parceria com a Secretaria de Estado de Educação, Cultura e Esporte - SEDUCE, oferecendo o Projeto Jovens Empreendedores Primeiros Passos - JEPP às Escolas Estaduais de Tempo Integral - EETI. Após termos 98% das EETI beneficiadas com o JEPP, iniciamos a oferta desta solução também para as Escolas Municipais.

No ensino médio o Projeto Despertar foi apresentado à SEDUCE, ao SESI, e para algumas escolas particulares que também demonstraram interesse, assim como o projeto Crescendo e Empreendendo apresentado às instituições de cunho social que trabalham com jovens em situação de vulnerabilidade social, como por exemplo a Fundação Pró-Cerrado.

Na esfera do ensino superior, a estratégia esteve na apresentação do portfólio aos dirigentes de Instituições de Ensino Superior, realizando o 1º Encontro de Dirigentes sobre Empreendedorismo no Ensino Superior. Em continuidade a esta ação, foram realizadas visitas com consultores a 50% das instituições de todo Estado, apresentando o portfólio a diretores e coordenadores de curso. Simultaneamente, estabelecemos parceria com a Organização das Voluntárias de Goiás - OVG, onde foram ofertados o curso "Transforme sua ideia em modelo de negócio" e a competição "Desafio Universitário Empreendedor".

Quanto às execuções orçamentária e física, algumas justificativas acerca dos números apresentados são necessárias, considerando os 3 focos do programa: 1. Ensino fundamental - houve necessidade de realização de licitação específica para aquisição dos livros do PNEE, processo que atrasou a entrega dos livros por cerca de 5 meses, inviabilizando a execução para algumas escolas; a aquisição de livros por meio de licitação em parceria com Sebrae Amazonas e Sebrae Acre, sendo reduzido a média de custo por livro de R\$ 25 reais para R\$ 8 reais, ocasionando economia de recursos orçamentários; 2. Ensino médio - a não aplicação da solução Despertar, em parceria com a SEDUCE comprometeu o planejamento, já que o parceiro alegou como "pesada" a carga horária da capacitação aos professores, que muitas das vezes trabalham em outros horários em escolas distintas; quanto à solução Crescendo e Empreendendo, as instituições alegaram dificuldade em reunir os jovens três dias seguidos, devido a volatilidade das turmas e alto nível de evasão dos mesmos, além de justicarem a falta de tempo dos professores para início das capacitações; finalmente 3. Ensino superior - foi adiada a realização do Concurso Plano de Negócios Universitários, em virtude da grande demanda de tempo que seria dispensado para a realização de no mínimo três processos licitatórios específicos para a contratação do corpo técnico e estrutura do



evento. Com o cancelamento deste evento, houve grande economia de recursos, uma vez que a realização do concurso estimava o orçamento em R\$ 1 milhão.

3.4.1.3. Programa Nacional Encadeamento Produtivo

O Programa de Encadeamento Produtivo trabalha com projetos inter-relacionados de longo prazo e mutuamente atrativos, que estabelecem entre grandes e pequenas empresas de uma mesma cadeia de valor para facilitar a realização de negócios entre elas. A condição fundamental para um projeto de encadeamento produtivo ser elaborado é existir uma empresa âncora.

A elaboração destes projetos é coletiva, tendo participação ativa do gestor do projeto, a empresa âncora, público alvo, parceiros e demais interessados. Estes projetos devem ser pactuados com grandes empresas.

O Sebrae Goiás em 2015, atuou em 5 projetos, sendo um com a Gerdau, que tem vigência até 2016 e trabalha empresas à montante da cadeia de suprimentos para as usinas hidroelétricas da Gerdau. Visando melhorar o fornecimento, a gestão da micro empresa e da pequena empresa, a inovação dos produtos e serviços adquiridos, a competitividade dos negócios e da sustentabilidade do fornecimento à Gerdau. Ainda em 2015, executamos também o projeto Encadeamento Produtivo Hering com o objetivo de capacitar facções pertencentes à cadeia produtiva. Novos projetos foram incorporados às carteiras de projeto em 2015, com outras 3 grandes empresas, Votorantim Cimentos, que atende a pequenos negócios fornecedores da cidade de Edealina, Braskem (início da execução em 2016), que atende pequenas empresas transformadoras de plástico à jusante da cadeia de valor da indústria e Ultragás (início da execução em 2016), que atende pequenos distribuidores da empresa.

A soma de todos os projetos, ativos em 2015, de Encadeamento Produtivo tinha a previsão de atender 365 empresas e atendeu 387, superando em 6% o previsto para o ano.

Na execução orçamentária, o projeto de Encadeamento Produtivo com a Gerdau alcançou uma execução de 94,20%. O projeto de Encadeamento Produtivo com a Hering executou 48,60% do seu orçamento, justica-se a baixa execução, pelo volume de recursos de CSN vinculado ao Programa Nacional SebraeTec que sofreu dificuldades quanto ao novo edital, bem como algumas mudanças no escopo do projeto ao longo da sua execução em 2015. A execução orçamentária, o projeto de Encadeamento Produtivo com a Votorantim alcançou uma execução de 12,70%, devido ao atraso no lançamento da planta em Edealina, forçando o início do projeto apenas para novembro,



impactando negativamente a execução. Contudo, os recursos serão remanejados para que as ações não executadas sejam realizadas em 2016.

Dessa forma a execução geral do programa Encadeamento Produtivo ficou em 64,30% do orçamento e 106% de empresas atendidas, frente ao previsto para o ano.

3.4.1.4. Programa Negócio a Negócio

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

Este Programa contribuiu com 44% da meta mobilizadora "número de pequenos negócios atendidos", conforme execução apresentada no quadro 23. Além de contribuir para a geração de demandas de atendimento para capacitações oferecidas pelo Sebrae Goiás. A estratégia adotada para execução deste Programa, foi referência para os demais estados, sendo fonte de *benchmarking* nos anos de 2014 e 2015.

Em 2015 foram beneficiadas 36.059 empresas em todo o Estado de Goiás, alcançando a execução de 100% da meta física pactuada, movimentando um volume de recursos de CSN na ordem de R\$ 7 milhões.

3.4.1.5. Programa Sebrae Mais

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

O objetivo estabelecido para este Programa é aumentar o nível de lucratividade das pequenas empresas atendidas pelo programa, com vistas ao seu crescimento, ganho de competitividade e ampliação de mercados.

Em 2015, por meio de 18 projetos de atendimento pulverizados em todo o Estado, houve uma considerável evolução no número de atendimentos às empresas, onde a previsão era de 823 CNPJs, ao final do exercício, apurou-se o atendimento a mais de 1.700 empresas. Movimentando o



volume de mais de R\$ 1 milhão entre recursos de CSN e geração de receita de empresas beneficiadas.

A baixa execução na geração de receita se deve em função de algumas ações não finalizarem dentro do exercício, devido ao tempo de duração das soluções aplicadas neste programa, a exemplo temos: solução Gestão da Qualidade, com média de nove meses de duração e solução Modelo de Excelência em Gestão, de seis meses a um ano de duração.

3.4.1.6. Programa SebraeTec

As principais estratégias de atuação em 2015 teve como foco o atendimento às carteiras de projetos coletivos, atendendo as 7 áreas do programa: Design, Inovação, Produtividade, Propriedade Intelectual, Qualidade, Sustentabilidade e Tecnologia de Informação e Comunicação, possibilitando acesso a serviços subsidiados em inovação e tecnologia às empresas de todos os setores econômicos, visando a melhoria de processos e produtos e/ou a introdução de inovações nas empresas.

As carteiras com maiores destaques no atendimento aos clientes com ações de SebraeTec foram nos setores de Comércio e Rural. O setor Rural foi a carteira que mais atendeu empresas rurais com soluções de SebraeTec, sendo beneficiados mais de 1.900 produtores rurais, com investimento total de R\$ 4 milhões. Foram 1.073 empresas atendidas no setor de Comércio, envolvendo o montante de recurso de mais de R\$ 5 milhões, apresentando uma execução orçamentária de 95,6%. Na sequência, o setor de Indústria atendeu 571 empresas, enquanto o setor de Serviço atendeu 549 CNPJs.

O SebraeTec é o programa nacional que teve o maior volume de recursos geridos em 2015, totalizando em R\$ 15 milhões, com excelente execução de 91,4%. Foram 58 projetos de atendimento executando ações deste programa, atingindo um universo de 4.493 CNPJ. Importante destacar a evolução da execução tanto orçamentária, quanto física em relação ao ano de 2014, quando o Programa obteve apenas 60,2% de execução orçamentária, com atendimento a 3.394 empresas no exercício anterior.

3.4.2. Carteira de Projetos

A carteira de projetos foi revista, à luz da análise de aderência de sua contribuição para a estratégia de atuação do Sebrae Goiás, contribuindo assim para o salto de desempenho desejado no ano de 2015, tendo como foco, o desenvolvimento de projetos segmentados em projetos de



atendimento, projetos de desenvolvimento de produtos e serviços e projetos de articulação institucional.

3.4.2.1. Projetos de Atendimento

Com o objetivo de produzir transformações relevantes de interesse no público alvo do Sebrae Goiás, os projetos de atendimento possuem duas tipologias que orientam a forma de organização este público: Projetos de Atendimento Coletivo e Projetos de Territorial. A seguir, detalharemos o desempenho setorializado dos projetos de atendimento, considerando a participação orçamentária, as principais entregas e dificuldades encontradas durante a gestão de 2015.

Quadro 14 - Aplicações de recursos na Carteira de Atendimento

Setor	Despesa (em R\$ mil)						
	Previsto Ajustado			Execução			
	Sebrae	Parceiro	Total	Sebrae	Parceiro	Total	Execução (%)
Comércio	10.610	1.483	12.093	8.542	2.118	10.661	88,2%
Desenvolvimento Rural	14.061	3.363	17.423	10.372	4.603	14.975	86,0%
Indústria	5.645	528	6.173	4.481	1.258	5.740	93,0%
Serviço	8.514	7.961	16.475	6.145	5.827	11.972	72,7%
Territorial	28.342	7.888	36.230	22.597	6.688	29.285	80,8%
Total	67.171	21.223	88.394	52.137	20.495	72.632	82,2%

Fonte: SME, Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás

Carteira de Projetos - Comércio

Em 2015, a carteira de Comércio contemplou 18 projetos distribuídos em dez regionais do Sebrae Goiás, ausente apenas na regional Nordeste. Com o volume total de recursos financeiros de R\$ 10 milhões e econômico de R\$ 1 milhão negociados junto a parceiros, a carteira alcançou uma execução de 88,2%. Do total de recursos investidos em projetos de atendimento do Sebrae Goiás, a carteira de Comércio tem representatividade de 14% do montante. Gerando atendimento para 8.981 empresas, além de 9.309 potenciais empresários.

Para implementar as ações, a carteira atuou estrategicamente em 3 segmentos econômicos prioritários, Artesanato, Comércio Varejista e Revitalização de Espaços Comerciais, além de um grupo de projetos atuando de forma mais abrangente no setor de comércio, conforme quadro a seguir.



Quadro 15 ó Carteira de Comércio

Segmento Econômico	Despesa (em R\$ mil)						
	Previsto Ajustado			Execução			
	Sebrae	Parceiro	Total	Sebrae	Parceiro	Total	% Execução
Artesanato	393	50	443	283	50	333	75,3%
Comércio Varejista	633	600	1.233	558	600	1.158	94,0%
Revitalização de Espaços Comerciais	1.538	116	1.654	617	210	827	50,0%
Setorial Comércio	8.046	717	8.763	7.084	1.258	8.342	95,2%
Total	10.610	1.483	12.093	8.542	2.118	10.661	88,2%

Fonte: SME, Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás

Em 2015, foram desenvolvidos dois projetos no segmento de artesanato: Brasil Original - Artesanato Goiano, aprovado com recursos do Sebrae Nacional, apresentou uma execução orçamentária de 76,2%; e o projeto Fomento ao Artesanato Goiano - ExpoART, projeto custeado apenas com recursos próprios do Sebrae Goiás, alcançou uma execução orçamentária de 74,5%. Em ambos os projetos, a baixa execução é justificada pela não realização de parte das metas previstas na ação de Acesso a Mercado, por falta de interesse do público, principalmente pelo recessão do cenário econômico. Importante destacar os dados da última pesquisa aplicada junto ao público alvo do projeto, a nota atribuída ao indicador de satisfação com o andamento do projeto foi de 9,1 e quanto ao item de aplicabilidade dos produtos e serviços recebidos durante as ações do projeto alcançou a nota de 7,8.

No setor econômico Comércio Varejista, a carteira é representada pelo projeto Setor Ótico Regional Metropolitana que apesar das dificuldades encontradas na realização das ações previstas em acesso a mercado, o projeto conseguiu alcançar uma excelente execução orçamentária de 94% entre recursos financeiros e econômicos de parceiros.

Fez parte da carteira de Comércio em 2015, quatro projetos de Revitalização dos Espaços Comerciais localizados em diferentes regionais. O projeto que mais se destacou com relação as entregas e a execução orçamentária foi o projeto alocado no município de Jaraguá, conseguindo atingir uma execução de 118% entre recursos financeiros e econômicos, principalmente pela efetividade das parcerias envolvidas na região. Já os projetos de Revitalização na cidade de Jataí, Morrinhos e Caldas Novas, apresentaram certas dificuldades tanto no estabelecimento de parcerias locais, quanto no envolvimento dos empresários nas ações dos projetos, principalmente pelo receio em investir financeiramente nas soluções apresentadas pelo projeto, em se tratando de um período econômico bastante pessimista.



Já os projetos setoriais de comércio, com grande volume de recursos envolvidos em praticamente todas as regionais, atuaram com a estratégia de atendimento às demandas espontâneas de empresas do segmento, e com atendimentos a eventos de mercado (Feiras, Rodadas, Missões) previamente programados. Além de desenvolvimento de ações atuando em parcerias com entidades locais, ampliando ainda mais a atuação do Sebrae em prol dos pequenos negócios. A execução orçamentária neste segmento atendeu a contento, executando 95,2% tanto de recurso financeiro, quanto econômico.

Carteira de Projetos - Desenvolvimento Rural

O Sebrae Goiás executou 20 projetos com foco no desenvolvimento rural. O montante de recursos planejados foi na ordem de R\$ 17 milhões, com execução de 86,0%, considerando recursos financeiros e econômicos. O volume de recursos previstos nesta carteira representa 20% de todo o recurso voltado para projetos de Atendimento do Sebrae Goiás. É a segunda maior carteira com relação ao volume de recursos geridos.

Para implementar as ações desta carteira, foram explorados 5 segmentos econômicos prioritários, Horticultura, Aquicultura, Derivados de Cana de Açúcar, Apicultura e Silvicultura, conforme quadro seguinte, além de demais projetos da tipologia setorial, com atendimento a segmentos diversos do mesmo setor.

Quadro 16 ó Carteira de Desenvolvimento Rural

Segmento Econômico	Despesa (em R\$ mil)						
	Previsto Ajustado			Execução			
	Sebrae	Parceiro	Total	Sebrae	Parceiro	Total	% Execução
Horticultura	605	10	615	411	0	411	66,8%
Aqüicultura e Pesca	1.143	60	1.203	443	148	591	49,1%
Derivados de Cana de Açúcar	902	0	902	419	0	419	46,4%
Apicultura	580	164	744	55	0	55	7,4%
Silvicultura	667	0	667	16	0	16	2,4%
Setorial Rural	10.164	3.129	13.293	9.029	4.456	13.484	101,4%
Total	14.061	3.363	17.423	10.372	4.603	14.975	86,0%

Fonte: SME, Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás

No segmento de horticultura, atuamos com projetos de desenvolvimento sustentável do setor agrícola em parceria com o Sebrae Nacional. Uma das principais linhas de atuação dos projetos foi a criação e readequação de grupos produtivos formados por produtores rurais visando o aumento da



produção agrícola com ênfase no Programa de Aquisição de Alimentos, Programa Nacional da Alimentação Escolar e Rede Brasil Rural, resultando assim em um aumento do faturamento direto para os produtores. A baixa execução se deve em função das dificuldades de parcerias com a Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB e Secretarias Municipais na Regional Sul. Entretanto, novas articulações via os Fóruns de Desenvolvidos Municipais estão sendo preparadas para que em 2016 a demanda aumente, gerando maior execução orçamentária e potencializando ainda mais os resultados. Os clientes atendidos pelos projetos atribuíram 8,8 de nota no item satisfação com o andamento do projeto e nota 8,1 para a aplicabilidade do conhecimento adquirido durante as capacitações.

Em 2015, o Sebrae Goiás atuou com projetos distintos no segmento de Aquicultura e Pesca. Um dos projetos foi executado na regional Noroeste e completou o segundo ano de gestão, alcançando uma excelente execução de 93,8% entre recursos financeiros e econômicos. Houve também ações executadas na Regional Sudoeste, com foco no associativismo, buscando fortalecimento da Associação de Aquicultores do Sudoeste Goiano através da inclusão de pautas voltadas para a aquicultura nas câmaras de discussões da Federação da Agricultura e Pecuária de Goiás. O Sebrae Goiás também atuou viabilizando capacitações técnicas dos produtores através de cursos em parceria com o SENAR, bem como atuando na regularização da atividade (licenciamento e outorga de água) por meio de ações do Programa Nacional SebraeTec. Os focos estratégicos dos projetos foram alcançados apesar da baixa execução orçamentária (49,1%), justificada pela otimização de ações realizadas em parcerias com outras instituições. Houve também desistência quanto a realização de uma missão prevista nos projetos, devido a falta de interesse do público alvo, principalmente, devido ao cenário econômico do país. Como resultado das mensurações aplicadas com o público do projeto, ressaltamos a nota atribuída aos seguintes indicadores: aplicabilidade das soluções do projeto - nota 8,6 e satisfação com o andamento do projeto - nota 9,4.

No segmento de Derivados da Cana de Açúcar, o projeto Desenvolvimento da Cachaça de Alambique tem por objetivo promover e fomentar o desenvolvimento da cachaça de alambique, gerando um produto de alta qualidade, que valoriza as qualidades sensoriais da bebida e, buscando novos espaços de divulgação e de comercialização. Justifica-se a baixa execução no primeiro ano de gestão do projeto, devido ao atraso na estruturação e liberação do recurso por parte do Sebrae Nacional.

O projeto de Apicultura com abrangência nas regionais Entorno do DF, Norte, Noroeste e Sudoeste foi aprovado com recursos do Sebrae Nacional. A gestão do projeto deveria ter iniciado em março/2015, porém mediante atraso na aprovação e liberação do recurso, o projeto foi



estruturado somente em agosto/2015, comprometendo assim o andamento do cronograma físico-orçamentário. Um outro fator que impactou a baixa execução orçamentária foi a desistência da participação dos empresários do setor, em alguns eventos de mercados previstos no plano de trabalho, tais como, missão para a Coreia do Sul, abortada devido a alta do dólar e o cancelamento do Congresso Nacional de Apicultura que ocorreria no Estado de Pernambuco.

No segmento de Silvicultura, foi desenvolvido o projeto Sustentabilidade Agroflorestal em parceria com o Sebrae Nacional. O objetivo do projeto visa promover o desenvolvimento das atividades agroflorestais, em especial a cultura da seringueira para a produção do látex, do eucalipto e do mogno africano visando gerar novas alternativas de rendas para os agricultores familiares. A autorização do recurso deste projeto foi liberada apenas no segundo semestre de 2015, contribuindo negativamente para a baixa execução orçamentária, que apresentou o percentual de apenas 2,4%. Além disso, houve uma baixa adesão dos empresários produtores rurais às ações do projeto, por se tratar do primeiro ano de gestão. Está sendo intensificado o fortalecimento das parcerias com o Sistema SENAR, Agrodefesa e a EMATER, com o objetivo de aumentar a adesão deste segmento para o próximo ano.

Os projetos Setorial Rural possuem uma grande capilaridade em todas as onze regionais, atendendo de forma coletiva e individual vários segmentos do agronegócio, em destaque, atendimento ao segmento do leite, apoio na criação de pequenas unidades de processamento de produção de frango, projetos de processamento de mel, açafrão, processamento de frutas, verduras, e criação e abate de galinhas caipiras em projetos de assentamento, além do processamento de produtos a base de soja, o biodiesel e outras formas de processamento de produtos hortifrutigranjeiros. As ações executadas foram voltadas para consultoria, capacitação, com foco no planejamento, na gestão, acesso a tecnologia, acesso a mercado, visitas técnicas. Cabe destacar as parcerias com diversas entidades, dentre elas, o SENAR que contribuiu com 50% do atendimento realizado no Estado de Goiás, por meio de convênio com esta instituição. As parcerias com o Sistema FAEG, resultaram em atendimento a aproximadamente 4.000 produtores rurais. Ainda destacamos a parceria entre o Sebrae e a Fundação Banco do Brasil, com recursos e ações para os projetos PAIS, com a instalação de 105 Kits PAIS, provendo assessoria diretamente a 105 famílias que estão produzindo alimentos para o auto sustento e ainda vendendo o excedente para a merenda escolar e outras entidades por meio do PNAE e do PAA.



Carteira de Projetos - Indústria

A carteira de Indústria em 2015 geriu 13 projetos divididos em 4 segmentos econômicos prioritários, Construção Civil, Indústria do Aço, Setorial Indústria e Têxtil, conforme destacado na tabela a seguir. É a carteira com o menor volume de recurso, sendo R\$ 5,6 milhões do Sebrae e R\$ 528 mil de parceiros. Em 2015, a execução da carteira apresentou números bastante representativos para o setor, alcançando uma execução orçamentária de 93%, o que proporcionou atendimento a mais de 2.500 empresas. Um bom resultado considerando o momento econômico e a retração da produção da indústria brasileira em 2015. A produção física industrial (geral) teve um resultado acumulado de -8,1% no período de janeiro a novembro de 2015, segundo dados do IBGE.

Quadro 17 ó Carteira de Indústria

Segmento Econômico	Despesa (em R\$ mil)						
	Previsto Ajustado			Execução			
	Sebrae	Parceiro	Total	Sebrae	Parceiro	Total	% Execução
Construção Civil	928	150	1.078	733	151	883	81,9%
Indústria do Aço	308	0	308	290	0	290	94,2%
Setorial Indústria	2.374	323	2.697	1.989	1.050	3.039	112,7%
Têxtil e Confeções	2.034	55	2.089	1.469	58	1.527	73,1%
Total	5.645	528	6.173	4.481	1.258	5.740	93,0%

Fonte: SME, Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás

O projeto de Construção Civil alcançou 100% dos resultados previstos no projeto. De acordo com a pesquisa aplicada com o público alvo fica perceptível o envolvimento e satisfação com os resultados obtidos com o projeto. A nota atribuída no indicador "Satisfação com o Sebrae" foi de 8,9, no indicador "Satisfação com o Gestor" a nota 9,3 e "Satisfação com o andamento do Projeto" com nota 8,3. O projeto atendeu ao longo de 2015, 327 empresas e 187 potenciais empresários.

O projeto Setorial Indústria foi o que apresentou maior registro de contrapartida econômica em virtude das parcerias estabelecidas com a rede: Centros Internacionais de Negócios - CIN, Federação das Indústrias do Estado de Goiás - FIEG e Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - APEX Brasil, em função da realização da missão técnica prospectiva para a feira Beleza Y Salud, na cidade de Bogotá na Colômbia, evento voltado para o segmento de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Essa ação foi complementar à atuação do programa



INSERI pequenos negócios, parceria do Sebrae com a Confederação Nacional da Indústria - CNI para promover a cultura exportadora nos segmentos industriais.

Outras parcerias foram relevantes para as execuções junto ao público alvo, como o INOVA MODA, Fórum de Inspirações com a Assintecal, bem como parcerias com a Federação das Indústrias, Senai e Sindicatos e outros parceiros locais como CDLs e Associações Comerciais.

Um novo projeto que integrou a carteira em 2015 foi o de Encadeamento Produtivo com a Votorantim Cimentos para atendimento à cadeia fornecedora da unidade fabril de Edealina/GO, todavia as ações do projeto iniciaram somente em outubro/2015, o que justificou sua baixa execução (19,8%).

Os projetos que tiveram execução abaixo de 85%, APL do Vestuário de Pontalina (48,6%), Indústria Regional Noroeste (58%), Desenvolvimento do APL de Vestuário de Jaraguá e Região (67,4%), Indústria do Vestuário Regional Metropolitana (82,7%), Indústria Regional EDF (83,8%) e Indústria da Confecção Regional Centro (79,5%) tiveram no geral uma execução física superior ao programado e as parcerias geradas e a economicidade empregada nas ações permitiram realizar mais com menos recursos. Somente o projeto Encadeamento Produtivo Hering (75,9%), apresentou dificuldades na execução em virtude de mudanças no decorrer do projeto conforme solicitado pela empresa âncora. Mas ainda assim, apresentou um desempenho muito expressivo considerando o volume de ações e o pouco tempo para execução.

Carteira de Projetos - Serviço

Em 2015, a carteira atuou com 21 projetos, nos diversos segmentos do setor, tais como: Beleza e Estética, Economia Criativa, Startups, Turismo, Tecnologia da Informação, entre outros, conforme especificado na tabela abaixo. É a terceira maior carteira de atendimento considerando o volume de recursos envolvidos em 2015. Ao todo, foram investidos nesta carteira, o montante de R\$ 16,4 milhões, proporcionando diversas entregas juntos ao público alvo envolvido, gerando o volume de atendimento para cerca de 3.676 empresas e 7.515 potenciais empresários.



Quadro 18 ó Carteira de Serviços

Segmento Econômico	Despesa (em R\$ mil)						
	Previsto Ajustado			Execução			
	Sebrae	Parceiro	Total	Sebrae	Parceiro	Total	% Execução
Beleza e Estética	1.270	587	1.857	1.041	699	1.743	93,9%
Economia Criativa	1.220	5.892	7.112	902	3.025	3.927	55,2%
Serviços	891	600	1.491	768	1.116	1.883	126,3%
Startups Digitais	203	50	253	170	101	270	106,8%
Tecnologia da Informação	722	50	772	667	50	717	92,9%
Turismo	4.208	782	4.990	2.597	836	3.432	68,8%
Total	8.514	7.961	16.475	6.145	5.827	11.972	72,7%

Fonte: SME, Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás

No segmento de Beleza e Estética, o Sebrae Goiás desenvolveu ações contínuas de gestão, inovação e acesso a mercados nos onze dos vinte e seis municípios pertencentes a regional noroeste. E na regional metropolitana, o projeto atuou em Goiânia com a participação efetiva de um grupo empresarial de 30 empreendimentos do segmento, com o foco nas ações de Sebraetec, gestão e acesso a mercados. As principais entregas dos projetos foram: realização de missão empresarial às feiras Beauty Fair, Hair Brasil e FEGOBEL, montagem de salão modelo dentro da FEGOBEL 2015; realização de Seminário de Alto Impacto da Beleza. A execução orçamentária financeira foi de 81,96%, em função da reprogramação do plano de ação dos projetos, priorizando as ações essenciais para público-alvo em 2015 e poupando orçamento naquelas ações que poderiam ser transferidas para a gestão do ano seguinte, sem prejuízo para o bom andamento dos resultados, estratégia tomada em função do cenário econômico e com grandes impactos nos recursos para o Sistema Sebrae.

A carteira de economia criativa sofreu óbices com relação a algumas ações que eram realizadas tradicionalmente em parcerias com outras entidades. A realização do Empório Sebrae Fica, que acontece simultaneamente ao Festival Internacional de Cinema e Vídeo Ambiental ó FICA, realizado anualmente na cidade de Goiás, pela Secretaria Estadual de Educação, Cultura e Esporte. Cabe dizer que a realização do Empório Sebrae Fica, representa cerca de 70% dos recursos do projeto, inicia-se em janeiro estendendo-se o planejamento até maio de cada ano. Em virtude principalmente da crise econômica brasileira, o Governo de Goiás realizou um corte no orçamento do Festival de R\$ 4 milhões para R\$2,5 milhões, o que gerou mudanças tanto na estrutura do Festival, afetando o número e perfil de público que tradicionalmente frequenta o festival. Também não se concretizou a parceria do Senac/GO, que através de suas oficinas de vídeo,



fotografia, coreldraw entre outras soluções, colaborava fortemente no alcance de nossos resultados para o Empório FICA. Da mesma forma, estava prevista parceria com a Secretaria de Estado da Cultura no projeto "Goiás Criativo", porém, considerando a paralisação das atividades do parceiro no mês de março de 2015, o Sebrae Goiás mobilizou atores da economia criativa para constituição de grupo gestor e priorização de ações para 2015. Neste sentido, foram priorizados os cursos, palestras, seminários, e ações de acesso a mercado para o exercício de 2015.

O projeto de gastronomia, representado pelo segmento de Serviços, alcançou uma excelente execução orçamentária em 2015, com importante participação de recursos de parceiros em prol da realização de grandes eventos com repercussão expressiva para o público alvo do projeto, tais como: Festival Brasil Sabor apoiado pela Associação Brasileira de Bares e Restaurante - ABRASEL e o Festival de Gastronomia de Nova Veneza realizado em parceria com a Prefeitura Municipal de Nova Veneza. O projeto atingiu todos os resultados previstos em 2015, alcançando 100% das metas propostas. A nota atribuída pelo público alvo com relação à satisfação com o projeto foi de 9,6 e com relação a aplicabilidade das soluções recebidas com o atendimento do projeto a nota estabelecida foi 8,3.

No segmento de Startups Digitais, o projeto executado na regional metropolitana obteve um desempenho além do esperado, em termos de atingimento das metas físicas e financeiras, superando todas as métricas pré-estabelecidas. Em termos de resultados qualitativos, o ano de 2015 consolidou o fortalecimento das parcerias com as entidades do Ecossistema de Startup e esforço para sintonia entre os diversos atores, no sentido de coesão e trabalho em parceria. O projeto alcançou 100% das metas pactuadas nos resultados previstos em 2015. O público-alvo do projeto atribuiu nota 9,1 ao indicador "Satisfação com o Projeto" e nota 8,1 no indicador "Aplicabilidade do Projeto".

O conjunto de ações realizadas no ano de 2015 contribuiu para a superação em 100% dos resultados definidos no projeto Tecnologia da Informação, executado na regional metropolitana. Alcançou a execução orçamentária (financeira e econômica) em 92,9%, deixando de realizar apenas uma missão internacional prevista no plano de ação, devido às condições do cenário econômico que não foi favorável aos empresários. Importante relatar a realização de ações em parceria com a COMTEC e Sindinformática que contribuíram fortemente para o alcance do objetivo do projeto que é aumentar o volume de negócios por meio do fortalecimento das empresas atendidas pelo projeto.

O segmento de Turismo é o que mais se destaca na carteira de Serviço, movimentando um volume de recurso orçamentário na ordem de R\$ 4,9 milhões. As principais entregas dos projetos de Turismo no ano de 2015 foram: criação da identidade visual, criação de associações empresariais, fomento de mais autonomia do grupo de Cultura da Cooperação e Redes Associativas,



estruturação de novos produtos turísticos, ações de mercado integrando circuitos, parcerias financeiras com prefeituras, implantação de práticas sustentáveis ambientalmente. A estratégia de execução das ações desta carteira foi priorizada naquelas que já haviam sido pactuadas previamente com o público-alvo e parceiros, em detrimento do cenário econômico, buscou-se reprogramar as ações para a gestão do ano seguinte, sem prejuízos para o alcance dos resultados dos projetos em 2015, gerando saldo orçamentário não executado para 2016.

Carteira de Projetos - Territorial

Os projetos Territoriais se caracterizam por atender os pequenos negócios de maneira individualizada, de acordo com as necessidades de cada um, com soluções específicas dentro de uma trilha que leve aos resultados esperados pelo cliente. Essa tipologia busca organizar o público alvo considerando o território onde estão inseridos, e a segmentação de público que o Sebrae adota.

Em 2015, foram gerenciados 30 projetos com representatividade em todas as onze regionais do Estado. Com o volume total de R\$ 36 milhões entre recursos financeiros e econômicos, houve execução de 80,8%, gerando atendimento a 68.796 empresas e 66.006 potenciais empresários. Segue a execução orçamentária da carteira territorial.

Quadro 19 ó Carteira Territorial

Segmento Econômico	Despesa (em R\$ mil)						
	Previsto Ajustado			Execução			
	Sebrae	Parceiro	Total	Sebrae	Parceiro	Total	Execução (%)
Atendimento Individual	19.229	5.971	25.200	16.682	4.772	21.454	85,1%
Agentes Locais de Inovação - ALI	950	1.825	2.775	851	1.825	2.676	96,4%
Central de Relacionamento	963	0	963	912	0	912	94,7%
Feira do Empreendedor	369	0	369	25	0	25	6,8%
Desenvolvimento Econômico Territorial	3.304	92	3.396	2.366	91	2.457	72,3%
Negócios Sociais	100	0	100	70	0	70	70,0%
Acesso ao Crédito	399	0	399	101	0	101	25,3%
Educação Empreendedora	2.751	0	2.751	1.427	0	1.427	51,9%
Gestão de Prêmios	277	0	277	163	0	163	58,8%
Total	28.342	7.888	36.230	22.597	6.688	29.285	80,8%

Fonte: SME, Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás

Os projetos de Atendimento Individual lotados nas onze regionais visam oferecer atendimento individual aos empresários que procuram tanto os escritórios regionais quanto as



agências de atendimento do Sebrae Goiás, bem como por meio de atuação proativa e demandas espontâneas. No ano de 2015 foram realizadas 67.328 horas de consultoria e prestadas mais de 130.000 orientações técnicas. Além da realização de eventos em parcerias com entidades locais, tais como: "Sebrae Aqui", "Movimento Compre do Pequeno Negócio", "Semana do Microempreendedor Individual", "Ação Cidadã", "Agenda Goiás", "Governo Junto de Você", "Seminários de Alto Impacto" e outros eventos regionais que promoveram o empreendedorismo, o desenvolvimento e sustentabilidade dos pequenos negócios do Estado de Goiás.

Em 2015, o projeto Agentes Locais de Inovação - ALI atendeu 1.984 empresas. Foram realizados diagnósticos e entregas dos planos de ação, envolvendo 3.915 horas de consultorias e 2.127 orientações técnicas aplicadas junto aos empresários participantes do programa. A execução orçamentária foi da ordem de R\$ 851 mil, representando execução de 89,6% de recurso de CSN. O recurso de parceiro referente à contrapartida econômica, correspondente ao valor repassado pelo Sebrae Nacional aos bolsistas, através do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq.

O projeto Central de Relacionamento Sebrae Goiás realizou em 2015, 84.048 atendimentos. Desses atendimentos, foram registrados 11.668 novos CNPJs, além de atender 9.665 potenciais empresários. Em 2015, foram prestadas 41.029 informações e 28.168 orientações técnicas. A pesquisa aplicada após cada atendimento realizado pela Central, obteve um alcance de 95,5% de satisfação dos clientes.

Em 2015, o Sebrae Goiás recebeu prêmio devido ao exímio trabalho realizado na edição passada da Feira do Empreendedor, realizada no Centro de Convênções de Goiânia, em 31/07/2014 até 03/08/2014. Parte do recurso recebido como premiação foi específico para a participação do gestor responsável pela edição da Feira do Empreendedor, na missão técnica de Capacitação dos Gestores ao IMEX (The Worldwide Exhibition for Incentive Travel, Meetings and Events), evento especializado para gestão de feiras, em Frankfurt na Alemanha. O restante do recurso recebido tinha como foco dar início ao planejamento estratégico da próxima edição da Feira do Empreendedor. Porém, por uma decisão estratégica da diretoria do Sebrae Goiás, a Feira do Empreendedor, com edição prevista para 2016, foi suspensa, sendo devolvido todo o recurso de CSN previsto para execução exclusiva das ações de planejamento, justificando assim a baixa execução do projeto.

Os projetos de Desenvolvimento Econômico Territorial surgiram com o objetivo de dinamizar a economia de 5 territórios goianos com baixo IDH, perfazendo um total de 104 municípios, por meio do atendimento aos pequenos negócios visando contribuir com o desenvolvimento econômico e transformação da realidade local. Nas regiões Norte e Noroeste



houve plena execução do plano de ação, apresentando resultados satisfatórios também quanto à execução orçamentária. As dificuldades encontradas nas demais regiões, Entorno do DF, Nordeste e Oeste, foi em função da articulação incipiente com parceiros locais em virtude da demora no início dos trabalhos do projeto em 2015. O cenário econômico e político conturbado em 2015 também influenciou a execução dos projetos, principalmente no tocante a cursos e oficinas voltados aos pequenos negócios. Ainda ressaltamos que os projetos foram geridos, ao longo do ano, com a aplicação do princípio da economicidade em todas as ações realizadas potencializando ao máximo a ida do consultor aos municípios, gerando mais ações e alcançando mais metas, o que culminou no cumprimento das metas físicas sem a utilização em sua totalidade dos recursos disponibilizados. Destacamos, contudo, que o saldo não executado em 2015 contribuirá sobremaneira para expandirmos em 2016 a atuação dos DETs em alguns municípios não contemplados no projeto original, conforme proposição já apresentada ao Sebrae Nacional.

Quanto ao projeto voltado para o segmento de Negócios Sociais, a baixa execução se deu pela dificuldade em encontrar empreendimentos objetivamente de impacto social na Regional Sudoeste. Apesar da baixa execução orçamentária, destacamos as principais entregas do ano: missão técnica para a Agro Centroeste, apoio à realização do evento Startups Weekend 2015 em Jataí, além dos seguintes atendimentos: 74 participantes em cursos, 167 orientações técnicas, 10 palestras com a participação de 378 pessoas.

O Projeto Acesso ao Crédito tem como objetivo atender demandas junto as entidades parceiras Banco do Povo e SED - Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico e de Agricultura, Pecuária e Irrigação do Estado do Goiás. Em 2015, o Banco do Povo demandou apenas 4 oficinas para aplicação da solução "SEI", sem demandas para o restante das ações. A Secretaria de Desenvolvimento demandou cerca de 26 dos 60 cursos previstos inicialmente. A baixa demanda dos parceiros foi justificada pelo ano atípico com relação ao cenário econômico do país, que impactou também a concessão de empréstimos por parte do Governo de Goiás aos empreendedores, que fazem parte do público alvo das capacitações.

Quanto ao projeto Educação Empreendedora, as justificativas foram descritas no item 3.4.1. Programas Nacionais, referente ao Programa Nacional Educação Empreendedora.

A Gestão dos Prêmios foi evidenciada com a realização de 400 inscrições no Prêmio Sebrae Mulher de Negócios, superando a meta de 2015, que era de 250 inscritos, além da entrega de 314 relatos que concorreram ao Prêmio. Houve também superação quanto aos questionários realizados para o Prêmio MPE Brasil, foram desenvolvidos 1.849 questionários, enquanto que a meta proposta era de apenas 1.533 questionários. A execução do projeto refletiu a estratégia de contenção de



despesas e a economia de recursos se deu principalmente na montagem dos eventos de premiação, reduzindo despesas com decoração, coquetel, sonorização, mestre de cerimônias, além da entrega de brindes que foi suspensa na edição de 2015, sem prejudicar a qualidade e os resultados finais do projeto.

3.4.2.2. Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços

São aqueles relacionados ao desenvolvimento, melhoria e disseminação de produtos, serviços e metodologias, em apoio ao atendimento do cliente Sebrae.

A carteira de projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços em 2015 esteve sob a responsabilidade da Unidade de Inovação e Competitividade do Sebrae Goiás. Nesta tipologia foram geridos 5 projetos, executando o volume de recursos na ordem de R\$ 243 mil.

Quadro 20 - Execução Orçamentária dos Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços

Projetos	Despesa (em R\$ mil)		
	Total Previsto Ajustado	Total Executado	% Execução
Acesso a Mercado	56.205	44.609	79,4%
Educação Empreendedora	60.000	41.144	68,6%
Gestão do Conhecimento	45.000	33.309	74,0%
Inovação e Tecnologia	49.000	21.784	44,5%
Cooperativismo de Crédito	200.000	103.129	51,6%
Total	410.205	243.974	59,5%

Fonte: SME, Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás

Entre as principais estratégias de atuação do projeto de Acesso a Mercado destaca-se as parcerias realizadas com os demais projetos da UIC em prol dos eventos Mega Store para Empregados, Mega Store para Credenciados, além do foco principal de apoiar, capacitar e orientar sobre soluções de mercado. A execução de 79,4% reflete a otimização dos recursos com os demais projetos da Unidade de Inovação e Competitividade.

As ações do projeto de Educação Empreendedora sofreram algumas interferências muito em razão do cenário econômico, ocasionando a transferência de atualização das soluções "Gestão de Pequenos Negócios" e como "Como Administrar uma Pequena Empresa" para ser realizada no ano seguinte. Além disso, a palestra "Liderança Empreendedora" voltada para capacitação dos empregados também foi adiada para 2016. Apesar do replanejamento de algumas ações, o projeto viabilizou importantes entregas como a estruturação metodológica das palestras Liderança



Empreendedora, Tendências e Oportunidades de Negócios, além da atualização de soluções disponíveis no portfólio do Sebrae Goiás.

Quanto ao projeto Gestão do Conhecimento, em 2015, o foco estratégico se concentrou na organização administrativa, na fundamentação de processos e nas práticas do Programa Sebrae de Excelência em Gestão, para o amadurecimento de práticas já implantadas e o desenvolvimento de novas práticas. As principais entregas do ano foram: identificação dos conhecimentos mais importantes para o Sebrae, através da Árvore do Conhecimento do Sebrae Goiás; sistemática de registro e proteção dos conhecimentos críticos e relevantes do Sebrae; ambiente digital do conhecimento (banco comum de conhecimento); além da montagem do Espaço do Ambiente do Conhecimento durante o evento do Encontro Anual dos Colaboradores. Devido a indicações da Diretoria para a redução de gastos, alguns periódicos costumeiramente assinados pelo Ambiente do Conhecimento não foram renovados, havendo assim economia de recursos orçamentários. Dessa forma, foram gastos apenas 74% dos recursos planejados em 2015.

O projeto de Inovação e Tecnologia teve como principal estratégia de atuação o desenvolvimento e apoio junto a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia, evento previsto para acontecer em todas as onze regionais do Sebrae Goiás. Foram desenvolvidas campanhas de divulgação, além da confecção de panfletos, folders, jingles, banners para o evento. A sobra de recursos orçamentários neste projeto é justificada pela não participação direta de três regionais no evento, e o restante das regionais, conseguiram realizar todas as ações tendo como o princípio da economicidade. Além disso, algumas ações de disseminação de soluções e ferramentas de inovação e tecnologia foram realizadas por outros projetos, com a mesma finalidade, porém sendo custeados com recursos de parceiros, poupando assim o recurso de CSO previsto no projeto original.

O projeto de Cooperativismo de Crédito executou 50% do recurso previsto, o restante do recurso será executado conforme cenário de duração do projeto até dezembro 2016, seguindo o replanejamento do plano de ação em parceria com o Sebrae Nacional e o Sistema de Cooperativa de Crédito do Brasil - SICOOB. Importante ressaltar as principais entregas do projeto em 2015: missão técnica de benchmarking, criação da Cartilha Sebrae/SICOOB, ações de prospecção de novos associados, além de apoio ao Seminários Desafio para o Crescimento de Goiânia e realização de palestras de sensibilização.



3.4.2.3. Projetos de Articulação Institucional

São os projetos que estão relacionados e executados junto aos parceiros institucionais, visando potencializar a atuação do Sistema Sebrae e/ou melhorar o ambiente de negócios para as micro e pequenas empresas, bem como os MEI e potenciais empresários. A seguir, destacamos as principais entregas e justificativas quanto a execução orçamentária desta carteira.

Quadro 21 - Execução Orçamentária dos Projetos de Articulação Institucional

Projeto	Despesa (em R\$)		
	Total Previsto Ajustado	Total Executado	% Execução
Articulação Institucional	250.000	181.350	72,5%
Compras Governamentais do Estado de Goiás	204.071	166.494	81,6%
Implantação e Desenvolvimento da REDESIM	910.674	639.656	70,2%
Desenvolvimento Econômico Territorial Implementação da Lei Geral	367.069	93.986	25,6%
Atendimento Individual	23.000	20.866	90,7%
Comércio	19.320	12.776	66,1%
Desenvolvimento Rural	18.142	14.665	80,8%
Indústria	15.260	8.608	56,4%
Serviço	14.248	13.168	92,4%
Habitats Inovativos	254.000	155.662	61,3%
Inovação e Competitividade	2.000	1.694	84,7%
Remessas	38.000	3.690	9,7%
Total	2.115.784	1.312.615	62,0%

Fonte: SME, Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás

Os projetos específicos de Articulação Institucional tem como objetivo articular com gestores públicos e demais parceiros a promoção de ambiente legal favorável aos pequenos negócios, por meio de ações de políticas públicas e dos prêmios estabelecidos pelo sistema Sebrae no âmbito dos municípios pertencentes às regionais do Sebrae Goiás. Em 2015, muitas ações foram concretizadas de forma regionalizada, garantindo assim, benefícios aos pequenos negócios em todo o Estado de Goiás. Houve fortalecimento das Redes de Fornecedores para órgãos públicos com capacitação dos compradores e fornecedores, implementação da Lei Geral em municípios goianos, as Salas do Empreendedor fortalecidas com agentes de desenvolvimento e com planos estratégicos conforme prevê o sistema de monitoramento da Lei Geral. Articulação, mobilização e capacitação da Rede de Cooperação Público e Privada com a criação de Fórum de Desenvolvimento nas



regionais. Como resultado da meta mobilizadora "número de municípios com a Lei Geral implementada", o Sebrae Goiás alcançou 127 municípios com Políticas de Desenvolvimento Institucionalizadas, superando a meta em 101,67% e hoje abrange 52% dos municípios de Goiás.

As principais entregas do projeto Compras Governamentais foram: apoio técnico e financeiro para realização de eventos de capacitação dos servidores municipais em parceria com o Tribunal de Contas dos municípios; realização de cursos de Compras Governamentais - Comprador e Fornecedor e palestras com os temas sobre Licitações Públicas; elaboração do Estudo do Comprador e Fornecedor para a Prefeitura de Porangatu. O recurso previsto no projeto não foi executado em sua totalidade devido a ajustes na operacionalização de algumas ações, a exemplo, o atraso no novo repasse metodológico do curso de Compras Governamentais, bem como a paralisação da parceria com o Estado de Goiás no Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado - CADFOR, devido à mudança na gestão e alteração no procedimento do sistema.

Um outro projeto de articulação institucional executado em 2015, foi a Implantação e Desenvolvimento da REDESIM, composto por recurso de CSN. O motivo pela não execução total dos recursos previstos no projeto, deve-se ao fato de que houve atraso na execução das ações para implementação da consulta de viabilidade locacional, pois a Junta Comercial de Goiás ó JUCEG que somente definiu no mês de outubro que iria adotar o sistema Integrador público da REDESIM ãIntegrarõ. Como o processo de integração do sistema de 29 prefeituras à REDESIM foi concluído em dezembro, este atraso impactou na realização da 2ª fase de consultoria aos municípios previstos no projeto. Apesar disso, o projeto fez importantes entregas ao longo do ano tais como: desenvolvimento de metodologia e repasse aos consultores credenciados; consultorias em 48 municípios para implementação da 1ª etapa de mapeamento de processos; realização de oficinas de Implementação da REDEDIM em parceria com a JUCEG, com a participação de 28 municípios goianos; realização da missão técnica ao município de Três Rios para benchmarking das políticas públicas implementadas; realização das consultorias de classificação das atividades de riscos sanitários e ambientais, junto à Superintendência de Vigilância Sanitária em Goiás e Agência Municipal do Meio Ambiente de Goiânia e apoio e participação nas edições do evento Agenda Goiás, promovido pela Organização Jaime Câmara com a realização da palestra: ãDesenvolvimento municipal e o fomento às micro e pequenas empresasõ.

Os projetos de Desenvolvimento Econômico Territorial na Implementação da Lei Geral, passou por um processo de remodelagem na estrutura da gestão interna, a pedido da área técnica do Sebrae Nacional, responsável pelo repasse do recurso de CSN, impactando diretamente a liberação do recurso nos sistemas operacionais do Sebrae Goiás. Porém, grande parte das demandas dos



municípios foram atendidos pelas ações do projeto Compras Governamentais, cuja atividades eram similares a ambos projetos, sem prejuízo para as entregas finais. O saldo remanescente será executado em 2016.

Não somente voltado para o ambiente legal dos pequenos negócios, a carteira de articulação institucional setorial (Comércio, Desenvolvimento Rural, Indústria, Serviço e Territorial) desenvolveu projetos específicos com o objetivo de articular nas mais diversas instâncias, buscando atendimento às demandas, alinhamento, articulação, desenvolvimento de parcerias e uma melhor sintonia entre as regionais e as Unidades de Atendimento Individual e Unidade de Atendimento Coletivo, através das coordenações de carteiras setoriais. As despesas realizadas foram com viagens ao Sebrae Nacional, viagens para reuniões e eventos da área, buscando oportunidades de melhoria, além de integração, despertando necessidades para a entregas de produtos, metodologias e soluções com melhor qualidade e na quantidade correta. Além de estreitar parcerias e oportunidades de captação de parcerias para efetivação de novos convênios, com foco em geração de receita. A sobra de recurso se deu principalmente pela implementação do sistema de videoconferência entre as regionais e Sebrae Nacional, reduzindo assim o custo com viagens.

As principais estratégias de atuação em 2015 do projeto Habitats Inovativos foram no apoio aos Convênios Cerne 24/2012 e elaboração de novo convênio: Missão Anprotec Sebrae/Funtec. Não houve necessidade de execução do recurso de CSO previsto no projeto, sendo utilizado somente recursos do Sebrae Nacional, além disso, faltou tempo hábil no final do ano para repasse do recurso à Entidade, devido a demora na elaboração do termo de Convênio. Houve também sobra orçamentária na realização missão técnica. A ação da Indicação Geográfica teve recurso disponibilizado em outubro de 2015, o que possibilitou iniciar apenas algumas ações dentro do ano, levando a sobra recurso para o exercício seguinte.

O projeto de Inovação e Competitividade cuja a finalidade é de gerir a Unidade de Inovação e Competitividade e contribuir com o processo de identificação, coleta, organização, preservação, desenvolvimento, customização, melhoria e disseminação de soluções e conhecimentos estratégicos no âmbito das gerencias Setoriais, escritórios regionais e projetos geridos pelo Sebrae Goiás. Em 2015, as demandas de despesas foram custeadas pelos próprios projetos da Unidade de Inovação e Competitividade, por tanto, a atividade foi descontinuada ao término do exercício.

O projeto Remessas tem como foco estratégico desenvolver ações do Programa Andorinhas, que estimula emigrantes goianos que vivem no exterior a investir suas economias em Goiás. A edição do projeto em 2015 foi muito bem recebida pela comunidade brasileira na Espanha e na Belgica. O programa Andorinhas contou esse ano com a parceria do Governo do Estado de Goiás e



da OVG - Organização das Voluntárias de Goiás. A princípio, estava programada orçamentariamente a participação de dois representantes nas reuniões do projeto pela Europa. Contudo, diante das restrições orçamentárias e aplicando o princípio da economicidade, as ações do projeto foram representadas pelo próprio Superintendente do Sebrae Goiás, que já estava escalado para uma missão internacional junto com a comitiva do Governo Estadual de Goiás. As despesas foram custeadas pelo projeto responsável pela gestão das despesas da Diretoria Executiva, conforme diretrizes orçamentárias do Sistema Sebrae, justificando assim a baixa execução do projeto Remessas, de apenas 9,7%, onde foram realizadas somente as despesas para a elaboração e emissão de material institucional, utilizado durante a missão técnica.

3.5. Apresentação e análise de indicadores de desempenho

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

3.5.1. Indicadores de Resultados Institucionais

Os objetivos estratégicos das perspectivas Cumprimento da Missão e Partes Interessadas são monitorados por meio de indicadores denominados Resultados Institucionais. O desempenho obtido nesses indicadores é demonstrado na tabela abaixo.

Quadro 22- Resultados Institucionais

Objetivo estratégico relacionado	Resultado Institucional	Escala	Planejado para 2015	Realizado em 2015
Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional.	Taxa de contribuição do Sebrae na criação de pequeno negócios	%	30	13,5
	Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos	0-100	31,8	30
Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável.	Taxa de resultados finalísticos alcançados	%	51	-
	Índice de efetividade do atendimento	0-10	7,6	7,9
Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios.	Índice de imagem junto aos pequenos negócios.	0-10	8,5	8,23



Contribuir para o desenvolvimento nacional por meio do fortalecimento dos pequenos negócios.	Índice de imagem junto à sociedade	0610	8,7	8,9
--	------------------------------------	------	-----	-----

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás

Em 2015, na perspectiva Missão, o Sebrae Goiás não alcançou as metas planejadas. Com relação à taxa de contribuição do Sebrae na criação de pequenos negócios, alcançamos 45% da meta planejada, isso se deu pelo fato de que na época do planejamento, foi considerado a série histórica deste indicador, quando apresentava uma taxa de 29,31%, 65,19% e 32,35%, no período de 2011 a 2013 e o resultado de 2014 não estava disponível. Importante ressaltar que dos 27 estados, apenas um obteve êxito no cumprimento da referida meta. Avaliando o resultado proposto para o índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos, alcançamos 94,33% da meta proposta, uma importante execução considerando o cenário econômico que afetou sobremaneira a competitividade dos pequenos negócios.

Nos indicadores associados à perspectiva Visão, o resultado taxa de resultados finalísticos alcançados foi inserido no planejamento apenas em 2015, e até o momento, não houve a divulgação do resultado por parte do Sebrae Nacional. Quanto ao índice de efetividade do atendimento o resultado de 2015 também não foi divulgado pelo Sebrae Nacional, contudo, considerando o último dado divulgado de 2014 o índice alcançado foi de 7.9 pontos. Este indicador começou a ser medido em 2012, quando o resultado foi de 7,55 e 7,8 em 2013, desta forma, observa-se um crescimento no nível de efetividade do atendimento percebido junto aos clientes atendidos pelo Sebrae Goiás.

Para os indicadores relacionados à perspectiva Partes Interessadas, a meta estabelecida considerando o índice de imagem junto aos pequenos negócios não foi alcançado, ficando com 96,82% da meta proposta, todavia no que se refere a meta estabelecida para o índice de imagem junto à sociedade tivemos uma importante superação.

Há de se considerar de forma geral que muitos dos indicadores relacionados aos resultados institucionais do Sistema Sebrae e por conseguinte do Sebrae Goiás, recebem e receberam influências direta dos cenários externos. Em especial em 2015 os impactos do cenário externo pode ser observado não apenas nos indicadores de Goiás, mas de outros Sebraes estaduais, bem como dos próprios indicadores econômicos do país. Entre as medidas de gestão está não apenas em reavaliar os indicadores e metas para 2016 considerando as mudanças nos cenários político e econômico para 2016, bem como de intensificar a atuação junto aos pequenos negócios visando a sobrevivência dos mesmos, com estratégias que minimizem os impactos das limitações orçamentárias e estruturais no atendimento ao público.



3.5.2. Metas Mobilizadoras

Quadro 23 - Resultado das Metas Mobilizadoras

Meta	Realizado em 2014	Planejado em 2015	Realizado em 2015	% de execução
Número de Pequenos Negócios	78.457	78.771	80.534	102%
Número de Pequenos Negócios Atendidos com Soluções Específicas de Inovação	9.612	9.613	10.227	106%
Número de Microempreendedor Individual Atendidos	42.168	42.480	43.873	103%
Número de Microempresas Atendidas	30.834	30.835	31.142	101%
Número de Pequenas Empresas Atendidas	5.455	5.456	5.519	101%
Número de Municípios com a Lei Geral Implementada	121	125	127	102%
Pequenos Negócios Fidelizados	-	51%	55%	107%

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás

Em 2015 foram atendidas 80.534 empresas, que representa um acréscimo de 2,65% em relação ao ano anterior e um recorde para o Sebrae Goiás. A ampliação das ações do Sebaetec e ALI contribuíram para superação da meta de inovação. O bom desempenho do Programa Negócio a Negócio favoreceu o diretamente a meta de Pequenos Negócios Atendidos, e seu desdobramento na meta de Microempreendedor Individual e Microempresas Atendidas, bem como a Fidelização.

Com relação à Lei Geral, o Estado de Goiás está com 127 municípios com a Lei Geral implementada, que representa 51,62% dos municípios goianos. O desempenho deste indicador deve-se ao fato da aproximação do Sebrae Goiás às entidades públicas a fim de estimular a criação de ambiente favorável aos pequenos negócios, por meio da estratégia de atuação regionalizada, como já detalhado anteriormente.

3.5.3. Metas de Atendimento

O Sebrae segmenta seus clientes em três grandes grupos: Empresas, Potenciais Empresários e Potenciais Empreendedores. O quadro seguinte demonstra o desempenho do Sebrae no atendimento desses públicos.



Quadro 24 - Número de Atendimento por Grandes Grupos

Indicador de desempenho	Realizado em 2014	Planejado em 2015	Realizado em 2015	% Realizado
Número de Potenciais Empreendedores Atendidos	18.448	38.466	29.411	76%
Número de Potenciais Empresários Atendidos	96.827	84.167	81.332	97%
Número de Empresas Atendidas	78.457	78.771	80.534	102%

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás

O atendimento é feito por meio de nove instrumentos, que são apresentados de forma detalhada no quadro 25, com seus indicadores de desempenho.

Em 2015, as ações de atendimento com abordagem individual, quais sejam, as consultorias e orientações técnicas, bem como, as ações de educação, como cursos, palestras, oficinas e seminários foram executadas de acordo com suas previsões. Além da boa execução dos programas nacionais, que apresentam soluções de gestão e inovação contribuírem para execução dessas métricas, em 2015, tivemos uma campanha nacional, denominada Movimento Compre do Pequeno Negócio, ocasionando maior demanda de atendimento. Para atender esta procura, o Sebrae Goiás intensificou sua grade de eventos e ampliou os pontos de atendimentos. Estas ações tiveram rebatimento nos meses de outubro a dezembro.

As ações de mercado, como missões e feiras, foram executadas conforme previsto. Com relação a participação nesses eventos, observa-se uma maior procura de Potenciais Empresários, em relação as empresas constituídas, isto pode justificar-se pelo momento econômico anunciado neste ano, onde as pessoas vislumbraram a necessidade de identificarem oportunidades no mercado para driblarem o desemprego. Com relação as rodadas negócios, os eventos não foram executados em sua totalidade, contudo, a previsão de participantes foi superada.



Quadro 25 - Número de Atendimento por Instrumento

Instrumento	Indicador	Realizado em 2014	Planejado em 2015	Execução em 2015	% de Execução em 2015
Consultoria	Número de horas	248.557	260.286	264.541	101,6%
Orientação Técnica	Número de orientações	266.090	235.673	236.173	100,2%
Curso	Número de cursos	2.241	1.692	1.713	101,2%
	Número de cursos à distância	-	0	112	-
Oficina	Nº de oficinas	2.963	999	1.033	103,4%
Palestra	Nº de palestras		1.428	1.477	103,4%
Seminário	Nº de seminário		66	69	104,5%
Feiras	Nº de feiras do Sebrae	20	16	18	112,5%
	Nº de pequenos negócios expositores em feiras do Sebrae	187	126	125	99,2%
	Nº de pequenos negócios expositores em feiras de terceiros	611	374	413	110,4%
Missões e Caravanas	Nº de missões/caravanas para eventos de terceiros	134	143	148	103,5%
	Nº de pequenos negócios para eventos de terceiros	-	634	797	125,7%
	Nº de potenciais empresários para eventos de terceiros	-	408	1.188	291,2%
	Nº de missões/caravanas para eventos do Sebrae	91	41	35	85,4%
	Nº de pequenos negócios para eventos do Sebrae	494	292	195	66,8%
	Nº de potenciais empresários para eventos do Sebrae		135	197	145,9%
Rodada	Nº de rodadas	13	8	6	75,0%
	Nº de pequenos negócios	190	49	79	161,2%

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás



3.5.4. Limites Orçamentários

Os limites e condições de alocação dos recursos orçamentários estabelecidos de acordo com o Manual do PPA 2015-2018 e Orçamento 2015 pelo Sebrae Nacional são indicadores institucionais que medem o desempenho orçamentário do Sebrae Goiás.

No exercício de 2015, todos os limites orçamentários foram cumpridos conforme demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 26 ó Limites Orçamentários

Limites Orçamentários - Sebrae Goiás			
Limite	%Executado	% Limite	Situação
Inovação e Tecnologia	36,2%	Mín. 20%	OK
Capacitação de Recursos Humanos	2,3%	Mín. 2% e Máx. 6%	OK
Pessoal Encargos e Benefícios	47,1%	Máx. 55%	OK
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda	1,6%	Máx 3,5%	OK
Bens Móveis (Receita de Alienação de Bens + 3% (Receita CSO + Receitas Próprias)	8,4%	Máx. de 100%	OK
Custeio Administrativo (5% Lei 8.154/90 + Receitas Próprias)	66,8%	Máx. de 100%	OK
Contrapartida da Contribuição Social Ordinária	10,5%	Mín. 10%	OK
Tecnologia da Informação e da Comunicação	3,7%	Mín. 2%	OK
Projetos Setoriais	56,7%	Min. 50%	OK
Fundo de Reserva	0,4%	Máx 20%	OK

Fonte: SME, Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás



4. Governança

4.1. Descrição das estruturas de governança

A governança corporativa do Sebrae Goiás foi revisada em 2014 a partir da execução do Programa de Redesenho de Processos Alinhados à Estratégia, tendo em vista que o objetivo do programa foi promover a análise, revisão e modernização dos processos internos organizacionais de forma contínua, visando à simplificação, efetividade, integração, legalidade e alinhamento estratégico com foco no alcance dos resultados organizacionais.

Com a conclusão do programa, observou-se a necessidade de padronizar e normatizar os processos e documentos para sua complementação e efetividade dos objetivos e resultados estratégicos.

Identificada a necessidade, em 2015, o Sebrae Goiás iniciou a implementação do Sistema Integrado de Gestão que tem por objetivo garantir a execução eficiente dos processos organizacionais, identificados no Programa de Redesenho de Processos Alinhados a Estratégia, devidamente certificados pelas normas ISO, em conformidade com as necessidades e melhores práticas de negócio, definidas pelo Modelo de Excelência em Gestão (MEG) para o Sebrae Goiás.

O Sistema Integrado de Gestão do Sebrae Goiás foi composto por três parâmetros: qualidade baseada na NBR ISO 9001:2008, meio ambiente baseada na NBR ISO 14001:2004 e saúde e segurança no trabalho baseada na OSHAS 18001:2007, sendo que conforme planejado, no ano de 2015 foi dedicado a implementação da NBR ISO 9001:2008 representada pelo Certificado de Conformidade nº 23.253/15 em 25/11/2015 que tem por objetivo certificar os processos operacionais, estabelecendo padrões e normas que proporcionem uma gestão de qualidade no atendimento aos clientes, por meio de consultoria, instrutoria e/ou orientação técnica, conforme escopo de certificação do Sistema de Gestão da Qualidade.

Objetivando a continuidade do Sistema de Gestão da Qualidade e sua melhoria contínua, o Sebrae Goiás tem como cronograma para o ano de 2016 o início do trabalho de gestão de risco, como determina a NBR ISO 9001:2015. Para efetivação da gestão de risco a organização deverá considerar dois contextos o interno e o externo. No contexto interno a organização deve analisar a sua estrutura organizacional, processos, responsabilidades, os sistemas de informação internos e o diálogo e relações com as partes interessadas internas. No contexto externo questões como o ambiente cultural, legal, social, político, financeiro, tecnológico, e econômico devem ser avaliados, assim como a relação com partes interessadas externas, sua percepção e valores.



Com este modelo de gestão a governança do Sebrae Goiás fica composta pelo Conselho Deliberativo Estadual, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, Unidade de Auditoria Interna e Unidade de Assessoria Jurídica. Contamos também com uma Ouvidoria vinculado ao Sebrae Nacional.

O Conselho Deliberativo Estadual é o órgão colegiado de direção superior do Sebrae Goiás que detém poder originário e soberano, resguardando as atribuições sistêmicas do Conselho Deliberativo Nacional. As deliberações acontecem durante as Reuniões do Conselho Deliberativo Estadual, que são realizadas ordinariamente a cada mês, podendo reunir-se extraordinariamente por iniciativa de seu presidente e são formalizadas através de Resoluções CDE. A reunião é gravada e as deliberações também são transcritas em Ata.

O Conselho Fiscal é o órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. Compõe-se de três conselheiros titulares e três suplentes, eleitos pelo CDE. As reuniões ocorrem ordinariamente a cada trimestre e extraordinariamente sempre que convocado pelo presidente do CDE. As reuniões ordinárias acontecem especificamente para aprovação das demonstrações trimestrais e as extraordinárias para aprovação da auditoria de balanço e outros assuntos relacionados às competências do Conselho Fiscal, com a presença dos representantes da empresa de auditoria licitada pelo Sebrae Nacional e Unidade de Auditoria Interna.

A Diretoria Executiva é o órgão colegiado de natureza executiva responsável pela gestão administrativa e técnica do Sebrae Goiás. É composta por um Diretor Superintendente e por dois Diretores eleitos pelo CDE para um mandatos de 4 anos, permitida a recondução. Cabe à Diretoria Executiva cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social, o Regimento Interno, o Planejamento Estratégico, o Plano Anual, o Plano Plurianual e o Orçamento anual, as diretrizes e prioridades aprovadas regionalmente pelo CDE, as resoluções do Conselho Deliberativo Nacional ó CDN e da Diretoria Executiva do Sebrae. As demais atribuições da Diretoria Executiva estão descritas no Regimento Interno do Sebrae Goiás.

As Assessorias e Unidades Gerenciais são funções com caráter de confiança, indicados pela Diretoria Executiva. Em 2015 houve uma revisão da estrutura organizacional, reduzindo de 28 para 26 Unidades/Assessoria, sendo 06 vinculadas a Superintendência, 04 à Diretoria de Administração e Finanças, 04 à Diretoria Técnica e 12 Unidades respondem às três diretorias. A função do corpo gerencial é planejar, dirigir, orientar e coordenar a execução das atividades das unidades, mobilizando esforços das pessoas que compõem sua equipe para o atingimento de propósitos comuns, comprometimentos com as estratégias e os resultados do Sebrae Goiás.



A Unidade de Auditoria Interna atua com o objetivo de auxiliar a organização a alcançar seus objetivos por meio de uma abordagem sistêmica e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de riscos, controles e governança corporativa, tendo como referencial os normativos de controle internos e externos. No item 4.3 do presente relatório, seguem mais detalhes sobre a atuação desta unidade.

A Unidade de Assessoria Jurídica presta serviços de assessoramento da gestão, analisando e contribuindo na elaboração, interpretação e orientação de instrumentos, aplicação de leis, decretos, resoluções, instruções normativas, circulares e quaisquer atos normativos, cujo o assunto seja de interesse do Sebrae Goiás e das microempresas e empresas de pequeno porte.

O Sebrae Goiás atua com um sistema de ouvidoria vinculado ao Sebrae Nacional, que implantou a Ouvidoria Nacional em 2012 com o objetivo de dar tratamento às denúncias, reclamações, críticas, sugestões e elogios formulados à instituição. Na perspectiva da qualidade e transparência na gestão, a Ouvidoria atende ao público externo, em especial aos seus clientes, aos fornecedores e partes interessadas na atuação do Sistema Sebrae, dá tratamento às manifestações ou as encaminha para as providências cabíveis no âmbito do Sebrae Nacional ou dos Estados.

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

O Ouvidor é designado por portaria específica da diretoria, entre empregados, ou não, do Sebrae, sendo que o seu mandato acompanha o mandato do superintendente do Sebrae. A recondução é permitida.

As manifestações podem ser registradas através do site do Sebrae no link Ouvidoria. Esta manifestação é registrada automaticamente no Sistema de Ouvidoria, o SISOV. Através do sistema é possível fazer o tratamento e o gerenciamento de todas as manifestações registradas no Estado. Além do link Ouvidoria em seu portal, o Sebrae, também coloca a disposição o email ouvidoria@sebraego.com.br.

Em 2015 foi inserido um link da Ouvidoria na Intranet do Sebrae Goiás.

Os canais de comunicação com a Ouvidoria são:

- Pessoalmente;
- Telefone: 3250-2278;
- Portal: www.sebraego.com.br;



- Rede social: Facebook, Twitter, Youtube;
- E-mail: ouvidoria@sebraego.com.br;
- Carta.

O monitoramento é realizado por meio de relatórios mensais e pela avaliação dos indicadores da atuação da Ouvidoria: satisfação do cliente, tempo de resposta e índice de assuntos resolvidos.

Quadro 27 - Quantidade de Ocorrências Registradas pela Ouvidoria de 2012 a 2015.

Ano	Quantidade de ocorrências
2012	16
2013	70
2014	315
2015	317
Total	740

Fonte: Unidade de Marketing e Comunicação, Ouvidoria - Sebrae Goiás

O Sebrae Goiás, além da Unidade de Auditoria Interna, tem em sua estrutura a Unidade de Gestão de Projetos e Processos que auxilia no mecanismo de governança, no que se refere a melhoria dos processos. Esta Unidade tem por objetivo apoiar a gestão de projetos impactantes, promover a melhoria dos processos internos, consolidar um novo processo de gestão e monitorar os projetos finalísticos do Sebrae Goiás, visando subsidiar a alta direção com informações estratégicas para a tomada de decisão e a melhoria de seus procedimentos operacionais. Neste contexto a UGPP realiza auditorias internas promovendo a verificação da eficácia dos processos que compõe o Sistema de Gestão da Qualidade.

4.2. Informações sobre dirigentes e colegiados

O Conselho Deliberativo Estadual é composto por treze conselheiros titulares e respectivos suplentes, pessoas físicas capazes civilmente, indicados pelos associados instituidores mediante comunicação escrita, a quem representarão no CDE, e cumprirão mandato de quatro anos, contando da assinatura do termo de posse, permitida a recondução. Retirada a indicação, pelo associado instituidor, cessa de pleno direito, a participação no CDE do titular ou de seu respectivo suplente.

Papéis e funcionamento dos colegiados:



- Eleger o Presidente do Conselho Deliberativo Estadual bem como a Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal;
- Fixar remuneração dos membros da Diretoria Executiva;
- Aprovar o Regimento Interno do Conselho Fiscal e do Sebrae Goiás;
- Decidir sobre as políticas, diretrizes e prioridades de aplicação de recursos, em consonância com as que forem fixadas pelo CDN para o Sistema Sebrae;
- Aprovar o Plano Plurianual e o Orçamento Anual, bem como as alterações que se fizerem necessárias, a serem encaminhadas ao CDN para que este aprecie e aprove.
- Aprovar a prestação de contas;
- Designar os representantes do Sebrae Goiás em órgãos colegiados de instituições nacionais;
- Estabelecer, mediante resolução específica, regras sobre o processo de eleição;
- Aprovar a adequação do Estatuto Social do Sebrae Goiás;
- Aprovar o Sistema de Gestão de Pessoas, compreendendo o Quadro de Pessoal, o Plano de Cargos e Salários, os critérios de avaliação de desempenho e os benefícios do Sebrae Goiás, bem como aprovar os reajustamentos salariais;
- Aprovar a celebração de acordos, contratos ou convênios e seus respectivos aditivos com entidades internacionais ou estrangeiras, observadas as normas que, a respeito, o CDN tiver baixado;
- Aprovar viagens ao exterior de representação, serviço ou estudo de conselheiros do próprio CDE, membros da Diretoria Executiva ou o Conselho Fiscal e convidados;
- 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 de destinação de seus bens, com o voto concorde de, no mínimo, dez conselheiros, em reunião convocada especialmente para esse fim;
- Decidir sobre os pedidos de afastamento temporários dos membros da Diretoria Executiva, dispondo a respeito da concessão, ou não, de remuneração quando se tratar de casos de suspensão do contrato de trabalho;
- Fiscalizar a execução das ações, projetos, programas e convênios, a cargo da Diretoria Executiva, propondo os ajustamentos necessários ao atendimento dos objetivos institucionais do Sebrae, do Sebrae Goiás e das resoluções do CDN e da Diretoria Executiva do Sebrae;



- Apresentar ao CDN proposições fundamentadas, relacionadas com a integridade eficácia e ampliação das ações do Sistema Sebrae;
- Deliberar sobre a alteração do Regimento Interno do CDE;
- Interpretar o Regimento Interno do CDE e decidir sobre os casos omissos.
- Do funcionamento:
- O CDE reúne mensalmente, em caráter ordinário e extraordinariamente, sempre que necessário.

Processo de escolha de dirigentes e exigências quanto ao perfil

Os Dirigentes são eleitos pelo CDE para um mandato de quatro anos consecutivos, permitida a recondução.

A eleição para escolha de dirigentes é realizada em Reunião Extraordinária, convocada pelo Presidente do Colegiado com antecedência mínima de 15 (quinze) dias, iniciando-se esse prazo no dia útil seguinte ao da convocação. A reunião é realizada em uma única data, compreendida entre 16 (dezesseis) de novembro e 15 (quinze) de dezembro do exercício em que se encerrarem os respectivos mandatos. A candidatura é registrada na Secretaria do CDE, com antecedência mínima de 03 (três) dias da data da reunião, por meio de protocolo de recebimento, mediante: Requerimento subscrito por membro titular do CDE postulando o registro da candidatura e currículo completo, contendo as experiências profissionais selecionadas como relevantes pelo próprio candidato.

Não poderá participar da eleição de escolha de dirigente pessoa:

- Que seja cônjuge ou companheiro (a) dos membros dos órgãos diretivos da Entidade ou parente destes até o terceiro grau;
- Que seja civilmente incapaz;
- Que tenha idade inferior a 21 (vinte e um) anos;
- Que não seja brasileiro nato ou naturalizado;
- Que não tenha entregue o requerimento de registro de candidatura e currículo completo;

O quadro 28, disponibilizado no anexo 4, traz informações a Composição dos Membros dos Colegiados durante o ano de 2015.



4.3. Atuação da unidade de auditoria interna

A Auditoria Interna é uma unidade vinculada Superintendência, conforme Resolução CDE nº 50/2011 e Organograma. Compete a esta Unidade auxiliar o Sebrae Goiás a alcançar seus objetivos por meio de uma abordagem sistêmica e disciplinada para avaliação de melhoria de eficácia dos processos de gestão de riscos, controles e governança corporativa.

O processo de escolha da gerência da Unidade de Auditoria é por deliberação Diretoria Executiva, em conformidade com requisitos previstos no Sistema de Gestão de Pessoas ó SGP.

Em 2015, com o objetivo de promover igualdade e reconhecimento dos esforços de desenvolvimento das competências e de desempenho das pessoas, para formação da equipe foi realizado processo seletivo de escolha da equipe gerencial do Sebrae Goiás para Gestão 2015-2018, considerando as seguintes avaliações:

- Avaliação de perfil conforme indicadores do SGP;
- Avaliação de perfil de liderança para fins de desenvolvimento e avaliação de desempenho.

Atualmente a equipe da Unidade de Auditoria Interna é composta por 01 gerente e 01 analista, com jornada de trabalho em tempo integral, e 01 estagiário com jornada de 06 horas diárias.

A gerente da Unidade possui experiência na condução do processo de acompanhamento de auditorias, assim como bom conhecimento sobre à temática de auditorias.

Visando aprimorar e desenvolver novas metodologias de atuação da unidade, assim como discussões para melhoria da governança como um todo, a gerente da unidade concluiu o curso de Pós-Graduação em Auditoria e Controle Gerencial e, o analista, está participando em um programa de capacitação em governança, riscos e compliance, que encerrará em maio/2016.

A análise e o monitoramento dos riscos da entidade ocorrem através da identificação de oportunidades que possam contribuir para o aprimoramento das práticas operacionais de gestão e controles internos com foco em gestão de riscos, de forma independente, com ética e agregando valor aos negócios.

As revisões de processos, as auditorias de conformidade, os trabalhos especiais, as orientações consultiva, os resultados do atendimento aos órgãos fiscalizadores e demais trabalhos do planejamento anual aprovado, contam com assessoria e acompanhamento da Auditoria Interna.

A avaliação dos controles e procedimentos internos relacionados às demonstrações financeiras são realizados pela empresa de Auditoria Independente trimestralmente, com acompanhamento da Auditoria Interna, onde são emitidos relatórios de informações contábeis



intermediárias do período, carta de controles internos quando couber e, no final do período é apresentado o Relatório das Demonstrações Financeiras. Estes relatórios são encaminhados para conhecimento da Diretoria Executiva, Presidente do Conselho Deliberativo, e apreciação do Conselho Fiscal, conforme descrito nas Práticas de Auditoria e Regimento Interno do Conselho Fiscal.

As práticas adotadas pela Auditoria Interna estão descritas no Programa SEBRAE de Excelência em Gestão ó PSEG, que tem com referência o Modelo de Excelência da Gestão - MEG da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ e são monitoradas pela Auditoria Interna através do Sistema-Informatizado de Gestão e administração da Auditoria Interna ó Team Audit, implementado em dez/2013.

Desde sua criação, a Unidade de Auditoria Interna tem buscado aprimorar e consolidar suas atividades, numa busca contínua pela melhoria de seus processos, bem como estruturar e capacitar de seus colaboradores.

No exercício de 2015 a Auditoria Interna priorizou ações e atividades voltadas para atendimento dos objetivos estratégicos estabelecidos pelo Sebrae Goiás, dentre as quais citamos:

- Atendimento de Auditoria Anual de Contas do Exercício 2014 pela CGU ó Controladoria Geral da União;
- Atendimento de Auditoria de Compliance executada pela empresa Deloitte (contratada pelo CDN - Sebrae Nacional);
- Auditorias trimestrais referentes às Demonstrações Financeiras do Exercício 2015
- Redirecionamento Estratégico da Instituição;
- Certificação do sistema de Gestão da qualidade conforme Norma NBR ISO 9001:2008;
- Revisão e melhoria das práticas do PSEG e formulação do PMG (Programa de Melhoria da Gestão);
- Atualização das informações no sistema Team Audit (cadastros, reprogramações, inclusão de evidências e baixas nos Planos de ação);
- Realização do 2º Fórum de integração da Auditoria Interna/Unidade de Finanças/Unidade de Credenciados para o público alvo Conselho Fiscal;
- Elaboração de termo de referência para contratação de empresa de auditoria trabalhista e previdenciária;
- Elaboração de termo de referência para licitação de empresa de auditoria de controles;
- Treinamento no Sistema Monitor da CGU ó Controladoria Geral da União;



- Elaboração do Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna para 2016.

A unidade de Auditoria Interna realiza continuamente o trabalho de monitoramento dos planos de ação gerados em decorrência dos acórdãos do Tribunal de Contas da União - TCU, dos relatórios da Controladoria-Geral da União e da CGU e das Auditorias Externas, de acordo com as práticas do Programa Sebrae de Excelência da Gestão (PSEG):

- Monitoramento dos Órgãos Fiscalizadores e de Controle;
- Auditoria de Controles Internos segundo a metodologia COSO ERM;
- Auditoria de Sistemas e COBIT;
- Auditoria Interna com Foco na Gestão de Riscos;
- Auditoria das Demonstrações Contábeis e Financeiras.

O monitoramento dos planos de ação tem por objetivo acompanhar e avaliar o efetivo cumprimento das ações propostas pelas unidades, mantendo o compromisso assumido. Objetiva também, subsidiar a Diretoria Executiva e corpo gerencial com informações atualizadas, possibilitando um maior desempenho quanto à mitigação de riscos no Sebrae Goiás. O objetivo desse monitoramento é alcançado através da utilização de técnicas de auditoria para acompanhamento tempestivo das ações, seguindo as melhores práticas de mercado.

No encerramento do exercício de 2015, totalizou-se 104 planos de ação em virtude de oportunidades de melhorias constatadas. Destes, 89 (85%) foram concluídos com sucesso e 15 (14,4%) constam ações em andamento, conforme observa-se no quadro a seguir:

Quadro 29 - Plano de Ação

Tipo	2014	2015
Total de Planos de Ação Cadastrados no Team Audit	94	104
Planos de Ação em Andamento	12	13
% de Conclusão dos Planos de Ação	87%	88%

Fonte: Unidade de Auditoria - Sebrae Goiás



4.4. Atividades de correção e apuração de ilícitos administrativos

Com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, o Sebrae Goiás, realiza periodicamente auditorias internas promovendo a verificação dos macroprocessos e processos, especialmente os finalísticos por fazerem parte do escopo da certificação de conformidade NBR ISO 9001:2008.

Após as auditorias internas, a Unidade de Gestão de Projetos e Processos/Escritório de Processos elabora os relatórios com as não conformidades, ações de melhorias e ações preventivas identificadas e apresenta para a alta direção realizando uma reunião de análise crítica. Em seguida, a partir das deliberações da alta direção, os relatórios são apresentados as unidades que possuem um prazo para a execução das atividades de correção, melhoria ou prevenção que são acompanhadas pelo escritório de processos por meio um plano de ação e monitoradas através de reuniões e emails periodicamente.

Outra atividade realizada é a Autoavaliação Assistida (AAA), uma das etapas do Programa Sebrae de Excelência em Gestão - PSEG, que visa analisar as Práticas de Gestão adotadas pelo Sebrae Goiás, inclusive as que se referem aos macroprocessos finalísticos, com abrangência nos oito critérios de Excelência em Gestão: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

A partir do resultado da avaliação, são definidos planos de ação para reverter as lacunas mais expressivas, que juntos compõem o Plano de Melhoria da Gestão da organização, que em 2015 além de ser monitorado em reuniões semanais com as equipes responsáveis, contou com a inovação de um painel de gestão a vista, facilitando ainda mais a tomada de decisão da Diretoria Executiva. Além destas atividades também é realizado o processo de Ouvidoria (vide item 4.1 Descrição das estruturas de governança).

As questões que envolvam ilícitos cometidos por colaboradores, no âmbito do Sebrae Goiás, são apurados por meio da Comissão de Ética, órgão composto por, no mínimo, 03 (três) representantes do quadro de colaboradores, instituído pelo Código de Ética do SEBRAE Goiás, cujas atribuições, dentre outras, está a de orientação, aconselhamento, apuração e julgamento das condutas dos colaboradores que possam ter violado as normas, princípios e valores estabelecidos.

A atuação da Comissão de Ética deflagra-se por meio de denúncias e manifestações por parte de qualquer interessado, colaborador ou não do Sebrae Goiás, que tenha conhecimento de eventuais violações às normas, princípios e valores estabelecidos. A denúncia pode ser feita por intermédio da Ouvidoria, órgão imparcial e transparente, que tem por escopo garantir a confidencialidade das informações.



O procedimento formal de apuração de responsabilidade, todavia, ficará condicionado à existência mínima de prova quanto a autoria e a materialidade dos fatos noticiados, sob pena de arquivamento. Uma vez sendo deflagrado o procedimento formal, o colaborador será notificado para, no prazo de 05 (cinco) dias, apresentar defesa aos fatos a ele imputados.

Ademais, compete à Comissão de Ética analisar os casos de infrações e violações às normas previstas e, nos casos de maior gravidade, sugerir à Diretoria Executiva a aplicação de sanções disciplinares e legais pertinentes, em conformidade com a lei.

A infração comprovada sujeitará o colaborador às medidas disciplinares cabíveis, sempre com fundamento da legislação trabalhista, cível e/ou criminal vigente, conforme o caso e a gravidade do ocorrido.

No ano de 2015 não houve a instauração de nenhum procedimento administrativo visando apurar responsabilidade de colaborador por suposta violação às normas, princípios e valores estabelecidos no âmbito do Sebrae Goiás.

4.5. Gestão de Riscos e Controles Internos

A Auditoria com Foco em Risco foi implantada no Sebrae Goiás em 2010 e desde então várias ações tem sido desenvolvidas no sentido de atuar na mitigação dos riscos estratégicos de negocio.

- 1ª Etapa - Análise e identificação dos Riscos estratégicos da organização: essa ação foi iniciada no fim de 2011 e concluída em 2012 com a emissão do relatório final e entrega do mesmo à Diretoria Executiva do Sebrae Goiás e à Unidade de Auditoria do Sebrae Nacional;
- 2ª Etapa - Revisão de Processos, utilizando como referência os processos mapeados, foram realizados os seguintes trabalhos:
 - ✓ 2012: Auditoria com Foco na Gestão de Risco nos processos Execução e Gestão de Projetos e no Tesouraria, conforme diagnóstico realizado na 1ª Etapa e deliberação da Diretoria executiva;
 - ✓ 2012: Auditoria de Controles Internos (COSO) no processo de aquisição de bens e serviços;
 - ✓ 2013: Auditoria de Controles Internos (COSO) no processo de Recursos Humanos;
 - ✓ 2013: Auditoria de Controles Internos (COSO) no processo de Execução e Gestão de Projetos com foco em Convênios de Repasse;



- 3ª Etapa - Acompanhamento e monitoramento dos planos de ação decorrentes das auditorias: ao longo de 2012, 2013, 2014 e 2015, à medida que os trabalhos foram concluídos e os planos de ação definidos, iniciou-se o acompanhamento e monitoramento das ações propostas.

As Auditorias com Foco Riscos foram realizadas com o apoio da Unidade de Auditoria do Sebrae/NA e da empresa de Auditoria Externa, KPMG Auditores Independentes.

No mês de dezembro de 2015 foi apresentado e aprovado o Plano Anual da Auditoria Interna para exercício 2016.

Visando o aprimoramento das práticas da metodologia de Auditoria com Foco em Riscos, o plano anual de atividades da Auditoria Interna para 2016 contempla diversas ações estratégicas e atividades relacionadas, visando garantir a continuidade da aplicação da metodologia, dentre as quais destacamos a proposta do início do novo ciclo, com análise e identificação dos riscos da organização e, em função desta, execução de trabalhos de controles nos processos mapeados cujos riscos forem significativos.

A Controladoria, uma das áreas que compõe a Unidade de Finanças do Sebrae Goiás, atua também como órgão verificador do cumprimento das diretrizes e normativas no que diz respeito a contratação adequada de serviços e aquisições de produtos sempre à luz dos objetivos globais da organização.

Como forma de assegurar a conformidade dos atos de gestão e monitorar para que os objetivos e metas sejam alcançados ao longo do direcionamento da instituição, todas as áreas de atuação do Sebrae Goiás já buscam a mitigação de riscos, conforme bem informado em toda a extensão deste relatório.

4.6. Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados

A remuneração do Sebrae Goiás tem como critérios e procedimentos o Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (Manual de Políticas e Procedimentos) e ainda o Acordo Coletivo de Trabalho - ACT.

Os principais objetivos da política de remuneração são:

- a. Estabelecer critérios e procedimentos remuneração fixa.
- b. Estabelecer critérios e procedimentos para remunerar o alcance de resultados individuais, organizacionais e de equipes ó remuneração variável.



- c. Estabelecer critérios e procedimentos para concessão de benefícios aos empregados do Sebrae Goiás ó benefícios fixos e flexíveis.

A estrutura de remuneração do Sebrae está embasada no conceito de remuneração estratégica. Assim, a estratégia de remuneração está fundamentada em fatores que impactam diretamente no negócio e é subordinada ao orçamento da organização.

A remuneração de todos os empregados do Sebrae Goiás é composta por salário fixo, remuneração variável e benefícios, independentemente do espaço ocupacional em que esteja enquadrado e do processo no qual atue.

Salário fixo

O salário fixo refere-se à quantia paga mensalmente como salário nominal, utilizado para efeito de registros legais.

O salário fixo é definido em tabela salarial específica para cada espaço ocupacional ó Assistente e Analista Técnico, os quais possuem relação de continuidade entre eles para permitir coerência na progressão salarial. Dessa forma, temos duas tabelas assim definidas:

- Tabela espaço ocupacional Assistente composta por dois níveis: Assistente I e Assistente II, cada qual com dez possibilidades salariais denominadas steps, com percentual de 6% entre um step e outro.
- Tabela espaço ocupacional Analista Técnico composta por três níveis: Analista Técnico I, Analista Técnico II e Analista Técnico III, cada qual com dez possibilidades salariais denominadas steps, com percentual de 6% entre um step e outro de Analista I e II e percentual de 4,5% entre um step e outro de Analista III.

Os empregados recém-admitidos, inclusive os contratados por tempo determinado, têm seu salário fixo correspondente ao valor estabelecido na abertura da vaga.

O salário fixo dos profissionais externos indicados que exercem a função de Assessor deve ser igual a um valor da tabela salarial do Sebrae Goiás, respeitados os pré-requisitos dos espaços ocupacionais equivalentes. O enquadramento ocorre conforme critérios específicos do Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (Manual de Políticas e Procedimentos). A cada dois anos poderá haver atualização no enquadramento dentro desses mesmos critérios e conseqüente atualização do salário fixo.



Gratificação da função de confiança

No período em que estiver na função de confiança (Gerente e Coordenador), o empregado recebe mensalmente uma gratificação em acréscimo ao seu salário. Ao deixar a função, o profissional perde o direito à gratificação. A gratificação de função é sempre correspondente à função ocupada e tem caráter transitório.

Remuneração Variável

Será melhor detalhada em tópico específico, a seguir.

Benefícios

O pacote de benefícios do Sebrae é composto por benefícios fixos e flexíveis, referem-se à concessão de reconhecimento indireto, facultado mensalmente através da legislação ou do acordo coletivo, e visam a garantir o conforto necessário para que os empregados possam desempenhar suas responsabilidades.

- Fixos ó são concedidos a todos os empregados sem diferenciação por Espaço Ocupacional.
- Flexíveis ó o profissional escolhe, dentro de um pacote de opções pré- estabelecidas, os benefícios mais adequados à sua realidade, respeitando os percentuais/ valores disponíveis para cada Espaço Ocupacional.

Após escolher a composição de seus benefícios, o empregado pode rever o pacote anualmente. A cesta de benefícios é a mesma para todos os empregados, conforme descrito abaixo, e pode ser revista a cada acordo coletivo:

- a. Assistência Médica;
- b. Assistência Odontológica;
- c. Previdência Privada;
- d. Seguro de Vida;
- e. Vale Transporte;
- f. Auxílio Educação;
- g. Auxílio Creche/Babá;
- h. Licença Maternidade de 180 dias;



- i. Auxílio Doença;
- j. Empréstimo de Férias;
- k. Vale Alimentação e Vale Refeição.

O pacote de benefícios é utilizado para aumentar a capacidade de atração e retenção de empregados. Ele visa a compatibilizar os interesses organizacionais e pessoais, administrar melhor os investimentos e gerar maior satisfação aos empregados. No anexo 5, consta o quadro 30 com o detalhamento de cada um dos benefícios oferecidos pelo Sebrae Goiás.

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

A remuneração dos Dirigentes do Sebrae Goiás está prevista no Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (Manual de Políticas e Procedimentos). Este é o documento que estabelece políticas, diretrizes e procedimentos para administração de pessoas no âmbito do Sebrae Goiás e, em seu Capítulo VIII - Reconhecimento, trata da remuneração de empregados e não empregados da entidade, inclusive da Diretoria Executiva. Os itens 164 e 165, especificamente, determinam que:

164. A remuneração dos empregados dirigentes do Sebrae Goiás é composta por seu salário base, anuênio (caso tenha) e gratificação limitada ao valor estabelecido ao salário de diretor na tabela salarial vigente. O Salário é composto pelo valor do Step 30 de Analista Técnico III acrescido de percentual praticado na tabela Salarial.

165. A Diretoria Executiva eleita fora do quadro de pessoal do Sebrae Goiás está regulamentada por resolução do CDE 49/2011 de 03 de janeiro de 2011.

O Programa de Remuneração Variável do Sebrae Goiás é um instrumento de reconhecimento que visa estimular o alcance dos resultados organizacionais, das equipes e do desempenho individual. Para viabilizar a remuneração variável, o Sebrae Goiás deve atingir os resultados relativos aos indicadores organizacionais, de equipe e individuais.

Os indicadores organizacionais deverão ser apresentados pela Diretoria Executiva para aprovação do Conselho Deliberativo Estadual conforme cronograma do Plano Plurianual vigente. Devem se direcionar ao cumprimento da missão do Sebrae Goiás e deverão estar associados aos objetivos estratégicos constantes no Plano Plurianual ó PPA aprovados pelo CDE. O cumprimento dos indicadores organizacionais é responsabilidade de todos os empregados, independente do espaço ocupacional ou da unidade onde atuam.



A avaliação dos resultados do Sebrae Goiás será decorrência dos indicadores apurados anualmente e representa 50% do valor da remuneração variável. O percentual de pagamento da remuneração variável, no âmbito dos indicadores organizacionais, será decorrente da aferição dos padrões de desempenho, respeitados os seguintes números:

Quadro 31 - Resultado dos Indicadores Organizacionais

Resultado dos Indicadores Organizacionais	
Alcance de todos os indicadores	50% do salário fixo
Alcance dos indicadores, menos um	40% do salário fixo
Alcance dos indicadores, menos dois	30% do salário fixo
Alcance dos indicadores, menos três	20% do salário fixo
Alcance dos indicadores, menos quatro ou mais	Não há pagamento da Remuneração Variável, independente do alcance dos demais indicadores

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas - Sebrae Goiás

Só haverá o pagamento da remuneração variável, no âmbito dos indicadores organizacionais, desde que dos indicadores não atingidos, no máximo um esteja vinculado ao foco na estratégia. Caso o resultado dos indicadores organizacionais seja inferior aos descritos no quadro acima, não haverá o pagamento da remuneração variável, mesmo que os indicadores de equipe e individuais tenham sido atingidos.

Os indicadores de equipe devem ser associados aos resultados esperados nos projetos, atividades e processos priorizados e pactuados entre a Unidade/Regional com sua Diretoria da área e relacionados aos objetivos estratégicos, à melhoria na gestão da própria Unidade/Regional e do Sebrae Goiás.

A avaliação dos resultados de equipe será decorrência dos indicadores apurados anualmente e representará 30% do valor da remuneração variável quando do alcance pleno (conquista das 3 metas estabelecidas) e 20% do valor da remuneração variável quando do alcance mínimo (conquista de 2 das 3 metas).

Os indicadores individuais direcionam o cumprimento das metas de cada colaborador associadas ao desempenho das atividades às quais está vinculado. Os indicadores individuais são compostos por 4 metas individuais vinculadas ao Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual ó PADI. As metas individuais são ações concretas que o empregado deve realizar ao longo do ano. Estão voltadas para a atividade fim da Unidade/Regional, contextualizadas com as



prioridades identificadas para o Sebrae Goiás, para a Unidade/Regional, bem como vinculadas ao plano de trabalho e ao orçamento previsto.

A avaliação dos resultados dos indicadores será apurada anualmente e representará 20% do valor da remuneração variável quando do alcance pleno (alcance das 4 metas estipuladas) e 15% do valor da remuneração variável quando do alcance mínimo (alcance de 3 metas).

O colaborador que não obtiver o alcance mínimo na avaliação dos indicadores individuais, não receberá remuneração variável no ciclo, mesmo que os demais indicadores tenham sido atingidos. As evidências de cumprimento das metas deverão ser validadas pelo gerente imediato e pela Diretoria da área, quando couber, comprovados por dados e informações inseridos em sistema próprio.

O potencial de premiação dos empregados e Diretores não poderá ultrapassar um salário fixo mensal. Será acrescida a esse salário fixo mensal a média das gratificações percebidas durante o ciclo, quando houver.

Em 2015, o Sebrae Goiás não atingiu dois dos três indicadores ligados ao foco na estratégia. Dessa forma, conforme procedimento interno, não foi devido aos colaboradores o pagamento da Remuneração Variável, ainda que os indicadores de equipe e individuais tenham sido atingidos.

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.



5. Relacionamento com a Sociedade

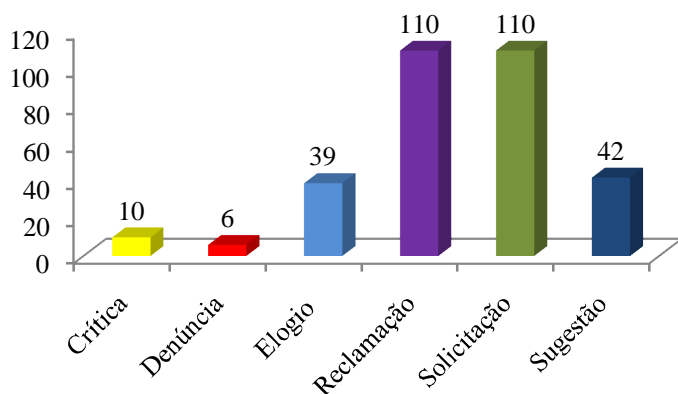
5.1. Canais de Acesso do Cidadão

Os canais de acesso disponibilizados ao cidadão para registro de manifestações são:

- ” Portal Sebrae: www.sebraego.com.br
- ” Facebook: <https://www.facebook.com/SebraeGoias>
- ” Twitter: <https://www.twitter/sebraeGoiás>
- ” Central de Relacionamento Sebrae: 0800 570 0800
- ” Ouvidoria Sebrae: 0800 570 0800 / www.sebraego.com.br / ouvidoria@sebraego.com.br
/ Carta ou Pessoalmente (Av. T-3, nº 1.000, Setor Bueno, Goiânia-GO, CEP 74210-240)
/ Intranet (<http://intra.sebraego.com.br/intranet>)

No ano de 2015, as manifestações registradas nos canais de acesso acima citados somaram 317 registros, conforme já detalhado no item 4.4 - Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos

Gráfico 2 - Tipo de Ocorrências Registradas na Ouvidoria em 2015



Fonte: Sisov, Unidade de Marketing e Comunicação - Sebrae Goiás

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 órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, das formas de acesso a esses serviços e dos respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público.



O Sebrae, por ser um Serviço Social Autônomo, constituído sob a forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, desvinculado da entidade da administração pública, por força da Lei 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto 99.570, de 09 de outubro de 1990, não se enquadra como órgão ou entidade do Poder Executivo Federal, portanto não está sujeito ao regramento.

5.3. Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários

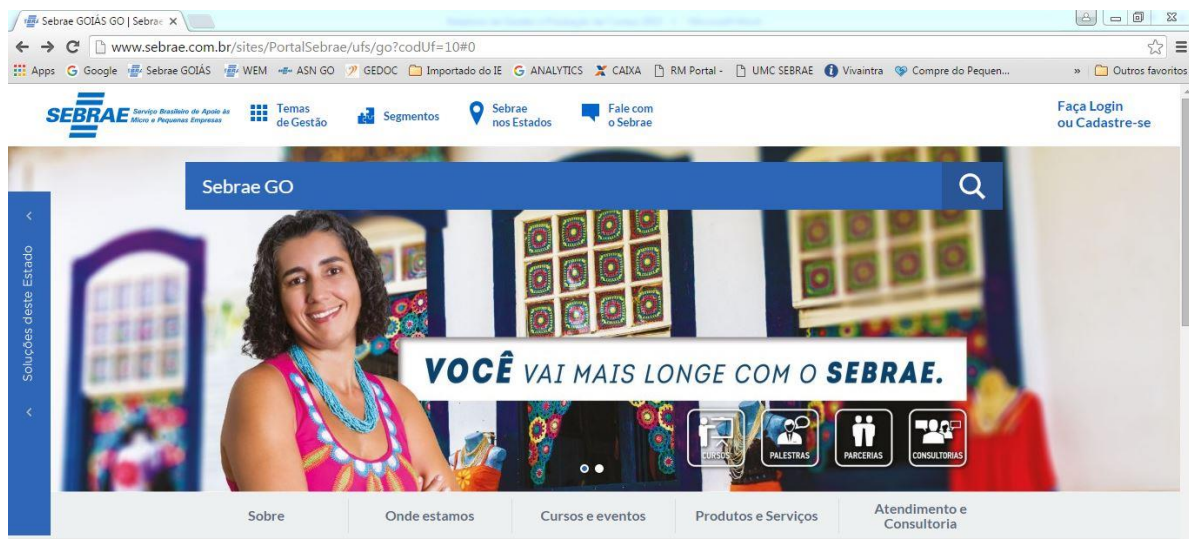
Este item está relacionado ao Decreto 6.923/2009, que institui a necessidade de que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal realizem, periodicamente, pesquisas de satisfação junto aos usuários de seus serviços e utilizem os resultados para reorientar e ajustar os serviços prestados, em especial 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

Por meio do Portal Sebrae na internet (www.sebraego.com.br), é possível acessar, de forma rápida e precisa, informações relevantes sobre a instituição, como o portfólio de produtos e serviços, locais de atendimento, estudos e pesquisas, programas e projetos, bem como informações institucionais (história, missão, política da qualidade).

Figura 8 - Portal Sebrae



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

Também é possível ter acesso às informações administrativas (relação de empregados e dirigentes, processos seletivos) e de controle social (licitações, estrutura remuneratória, relatórios de gestão).

Figura 9 - Portal Sebrae > Canal Transparência



Fonte: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/go/transparencia?codUf=10>

O Portal Sebrae também mantém um relacionamento direto com seus usuários, seja por meio da Central de Relacionamento (0800 570 0800) ou da opção de Fale com um especialista.



Figura 10 - Portal Sebrae > Fale com um Especialista



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

O link 'Ouvidoria' mostra o zelo pela transparência e a preocupação para com o cliente, estabelecendo um relacionamento assertivo, com curto espaço temporal entre o questionamento e a resposta.

Figura 11 - Portal Sebrae > Fale com a ouvidoria do Sebrae

Fonte: <http://web.ouvidoria.sebrae.com.br/ouvidoriaweb.aspx>



6. Desempenho Financeiro e Informações Contábeis

6.1. Desempenho Financeiro no Exercício

O Sebrae Goiás adotou nos quatro últimos exercícios a prática de medição de resultados orçamentários e financeiros por meio da análise de indicadores.

Para a avaliação do MEG ó Modelo de Excelência da Gestão - alguns indicadores financeiros foram definidos e implantados, quais sejam: Grau de Endividamento, Imobilização, Liquidez Geral e Liquidez Corrente.

Quadro 32 - Indicadores Financeiros

Índices	2015	2014
Grau de Endividamento (PC/CT)	0,98	0,82
Imobilização (AP/PL)	0,45	0,84
Liquidez Geral (AC+ARLP/PC+PNC)	1,72	1,14
Liquidez Corrente (AC/PC)	1,68	1,30

Fonte: Unidade de Finanças/Contabilidade - Sebrae Goiás

O Grau de Endividamento indica o percentual de obrigações de curto prazo em relação às obrigações totais. O índice de 0,98 encontrado no exercício de 2015 indica que das dívidas totais do Sebrae Goiás, cerca de 98% são vencíveis a curto prazo. O item "contas a pagar a fornecedores" apresentou saldo de R\$ 5,2 milhões em 2014 e de R\$ 4,9 milhões em 2015, que apesar de ter ocorrido um volume maior de execução dos projetos, houve também um montante menor de despesas a serem pagas no exercício seguinte. O item "obrigações com contratos e convênios" apresentou aumento de saldo, sendo em 2014 R\$ 1,7 milhões e em 2015 R\$ 2,1 milhões com ingressos de novos convênios no exercício.

A Imobilização indica quanto do capital próprio foi aplicado em imobilizações. O item imobilizado sofreu uma redução de R\$ 1,9 milhões referente à baixa de um imóvel recebido em doação cujo prazo previsto em lei para a edificação se findou. No entanto, quanto aos bens móveis, houve o acréscimo de R\$ 887 mil neste exercício.

A Liquidez Corrente indica a quantidade de recursos que a empresa dispõe de forma imediata, e/ou conversíveis em dinheiro, a curto prazo, para fazer face as dívidas contraídas. O índice de liquidez corrente acima de 1,00 indica a capacidade financeira da empresa satisfazer suas obrigações de curto prazo no vencimento. Em 2015, o que a empresa possui de Ativo Circulante



(R\$ 35,1 milhões) é suficiente para liquidar suas dívidas de curto prazo (R\$ 20,9 milhões) com sobra de 68% dos recursos. Esta sobra representa uma reserva financeira ou margem de segurança.

A Liquidez Geral reflete a situação financeira de forma global, servindo para detectar a capacidade de pagamento da empresa a longo prazo. O índice de liquidez geral acima de 1,00 indica a capacidade financeira de a empresa satisfazer suas obrigações de curto e longo prazo no vencimento. Em 2015, o que a empresa possui de Ativo Circulante e no Realizável a Longo Prazo (R\$ 36,8 milhões) é suficiente para liquidar suas dívidas de curto e longo prazo (R\$ 21,3 milhões) com sobra de 72% de recursos. Esta sobra representa uma reserva financeira ou margem de segurança. Considerando que o Passivo Não Circulante foi reduzido pela baixa de uma obrigação de subvenção de imóvel recebido em doação e que o valor restante corresponde a R\$ 435 mil de valores a pagar ao Sebrae Nacional em descontos na Contribuição Social Ordinária.

Diante do exposto, a conclusão é de que os índices acima refletem uma situação satisfatória e condizente com o crescimento do Sebrae Goiás.

Para a mensuração do desempenho financeiro são utilizados outros instrumentos, tais como:

- Caixa e equivalentes de caixa (inclui: caixa, contas bancárias e aplicações em fundos de investimento).
- Aplicações Financeiras e Aplicações Vinculadas a Convênios e a Programas Especiais.

Os recursos aplicados são destinados à manutenção operacional e administrativa da Entidade. Abaixo apuração referente a contas bancárias.

Quadro 33 - Caixa e Equivalentes de Caixa

Descrição	31/12/2015 (R\$ mil)	31/12/2014 (R\$ mil)
Contas bancárias	351	153
Caixa Econômica Federal - Fundo FI SEBRAE - 85.888	5.431	-
Banco do Brasil - Fundo FI SEBRAE - 401.059	3.503	3.587
Total	9.285	3.740

Fonte: Unidade de Finanças/Tesouraria - Sebrae Goiás

As aplicações financeiras são de liquidez imediata, cujo vencimento é inferior a 90 dias sem que haja penalidade do resgate relativa a certificados de depósitos bancários e fundos de renda fixas.



Quadro 34 - Aplicações Financeiras

Bancos	Modalidade da Aplicação	31/12/2015 (R\$ mil)	31/12/2014 (R\$ mil)
Circulante			
Caixa Econômica Federal (I)	Fundo FI SEBRAE - 085.888	-	7.331
Caixa Econômica Federal (I)	Fundo FI SEBRAE - 034.161	4.278	3.863
Banco do Brasil (II)	Poupança	1.257	-
Banco do Brasil (III)	Fundo FI SEBRAE	8.193	-
Total		13.728	11.194
Não Circulante			
Banco do Brasil	CDB DI - 900.950	1.654	1.468
Total		1.654	1.468

Fonte: Unidade de Finanças/Tesouraria - Sebrae Goiás

(I) Referem-se ao fundo de investimento exclusivo das unidades estaduais do Sebrae Goiás e do Sebrae Nacional. O Sebrae Goiás possui participação inferior a 5% no fundo. Apesar de tal fundo possuir liquidez imediata para o Sebrae Goiás, a composição da carteira é de longo prazo, sendo substancialmente concentrada em títulos públicos federais.

(II) Poupança remunerada à taxa de 0,5% a.m. A análise histórica demonstra que os saldos não têm sido realizados no prazo de 90 dias.

(III) Referem-se a fundos com carteiras diversificadas, lastreadas na CDI e liquidez imediata. A análise histórica demonstra que os saldos não têm sido realizados no prazo de 90 dias.

Todas as aplicações financeiras são classificadas como instrumentos financeiros mensuradas ao valor justo por meio do resultado. As aplicações em fundos são atualizadas com base na cota divulgada no final de cada mês.

Quadro 35 - Aplicações financeiras vinculadas a convênios e programas

Convênio/Programa	31/12/2015 (R\$ mil)	31/12/2014 (R\$ mil)
021.947-9 - SEBRAE/SENAR/2012	1.847	1.812
050.577-3 - SEBRAE/ICC MODA EM FLOR	-	1
051.867-0 - SEBRAE/SICOOB	102	58
051.156-0 - SEBRAE/GOÁS TURISMO	4	-
051.084-X - SEBRAE/SEGPLAN	267	331
052.402-6 - SEBRAE/HERING 08/2014	283	169
052.811-0 - SEBRAE/GERDAU	39	-
052.232-5 ó SEBRAE/SUDECO	530	378
053.382-3 ó SEBRAE/VOTORANTIM	127	-
CSN a devolver	7.024	3.431
Total	10.223	6.180

Fonte: Unidade de Finanças/Tesouraria - Sebrae Goiás



Correspondem a aplicações em fundos que são atualizadas com base na cota divulgada no final de cada mês, e que são vinculados aos programas, projetos e convênios sob execução do Sebrae Goiás, assim como obrigações com o Sebrae Nacional relativas aos recursos de Contribuições Sociais Nacionais, e que são apresentados separadamente da rubrica Caixa e Equivalentes de caixa, pois não constituem disponibilidade para a manutenção dos processos administrativos e operacionais da Entidade, conforme pronunciamento técnico CPC 03 (R2) Demonstração dos Fluxos de Caixa. Os saldos das contas vinculadas compreendem a soma dos aportes financeiros de parceiros e a contrapartida do próprio Sebrae Goiás. Vale ressaltar que aplicações no mercado de capitais representa uma operação com dimensões de riscos que vão da credibilidade das instituições, liquidez das condições negociadas e variáveis de mercado.

Assim, o Sebrae Goiás na condição de gestor dos recursos oriundos de contribuição compulsória da sociedade, tem por princípio aplicar suas disponibilidades financeiras, exclusivamente no Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, em operações de caráter conservador, observando as condições e rentabilidades, em que melhor atendam os interesses da instituição, sendo essa prática exigida por suas instruções reguladoras do planejamento e das programações financeiras. Aplicações no mercado de capitais representa uma operação com dimensões de riscos que vão da credibilidade das instituições, liquidez das condições negociadas e variáveis de mercado. Não é realizada aplicação de caráter agressivo com grau de flutuação e riscos de qualquer natureza, bem como, a entidade não tem operações atreladas à variação da taxa de câmbio.

Adicionalmente, para a gestão dos investimentos financeiros, o Sistema Sebrae por meio do Sebrae Nacional possui contrato de prestação de serviços com consultoria técnica externa que efetua acompanhamento periódico do comportamento dos títulos e valores mobiliários constantes nas carteiras dos fundos de investimentos, bem como da rentabilidade auferida mensalmente em comparação com os principais indicadores financeiros de mercado, demonstrado na análise de sensibilidade.

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

Os itens do imobilizado são inicialmente reconhecidos pelo custo histórico de aquisição ou construção deduzido de depreciação acumulada e perdas de redução do valor recuperável (*impairment*). Da mesma forma que o preço de compra, o custo inclui os custos diretamente



atribuíveis e o valor presente estimado dos custos futuros inevitáveis de desmontagem e remoção de itens. O passivo correspondente, quando aplicável, é reconhecido como provisões no passivo. Terrenos e edifícios em uso foram mensurados ao valor justo quando da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27 (custo atribuído) em 2010.

Itens do ativo imobilizado são depreciados a partir da data em que são instalados e estão disponíveis para uso, ou em caso de ativos construídos internamente, do dia em que a construção é finalizada e o ativo está disponível para utilização, em todos os casos feitos pelo método linear no resultado do exercício baseado na vida útil e econômica estimada de cada componente. Com exceção dos terrenos que não são depreciados.

6.3. Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade

A metodologia de sistemática de custos utilizada pelo Sistema Sebrae foi desenvolvida para aplicação nos projetos com o objetivo de aprimorar a alocação das despesas nos projetos e servir de indicador de economicidade (princípio da eficiência) para o Sistema Sebrae, quando houver comparabilidade com o mercado.

A demonstração dos custos dos projetos é feita em relatório específico do SME contemplando os custos diretos, os com recursos humanos, suporte operacional e administrativo.

O Sebrae Goiás está em fase de implementação dessa sistemática de custos.

6.4. Demonstrações contábeis exigidas pela lei 4320/64 e notas explicativas

O Sistema Sebrae segue a Lei nº 6.404/76 e suas alterações. As demonstrações financeiras são apresentadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil (BR GAAP), que compreendem os Pronunciamentos Técnicos emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e aprovados pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Não se aplicando portanto Lei 4.320/64.



7. Áreas Especiais da Gestão

7.1. Gestão de Pessoas

O Sebrae, como uma organização de gestão do conhecimento, tem no Sistema de Gestão de Pessoas - SGP o instrumento que lhe possibilita planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências imprescindíveis à concretização de seu Direcionamento Estratégico.

O Sistema de Gestão de Pessoas fundamenta-se no conceito de competências, entendidas estas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, associadas e aplicadas, geram resultado.

O objetivo do Sistema de Gestão de Pessoas é fortalecer o capital humano do Sebrae Goiás de forma que a organização possa responder com qualidade e tempestividade aos seus objetivos institucionais. Para tanto, o SGP se propõe a:

- a. Proporcionar um modelo de gestão de pessoas alinhado com o propósito, a estratégia, os princípios e os processos de trabalho do Sebrae Goiás, impulsionando as transformações culturais e o estilo de gestão;
- b. Condicionar a evolução na carreira, as ações de capacitação e as formas de reconhecimento das competências relevantes para a Organização e dos resultados alcançados;
- c. Incentivar o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento do empregado;
- d. Pautar o desenvolvimento da carreira por critérios objetivos, transparentes e universais, possibilitando ampla concorrência a todos os envolvidos;
- e. Comprometer os gestores do Sebrae na condução dos processos de gestão de pessoas;
- f. Estimular o comprometimento dos colaboradores com a empresa e o engajamento nos trabalhos de sua área de atuação.

A estrutura de carreira do Sebrae Goiás baseia-se no sistema de gestão por competências e desempenho, com cargos amplos denominados espaços ocupacionais, sendo um de nível médio e outro de nível superior.

O espaço ocupacional caracteriza-se pelo conjunto de responsabilidades e competências definidas de acordo com a complexidade e relevância das ações e dos respectivos resultados.

No espaço ocupacional Assistente enquadram-se os profissionais de nível médio que atuam no suporte técnico-administrativo, desenvolvendo atividades operacionais e administrativas, independentemente do processo em que atuam. Já no espaço ocupacional Analista enquadram-se os



profissionais de nível superior que atuam em nível técnico, na formulação e implementação de soluções e projetos para a consecução dos objetivos do Sebrae Goiás, independentemente do processo em que atuam.

Quadro 36 ó Composição da Força de Trabalho - Quantidade de Analistas e Assistentes

Cargo	Quantidade	%
Analistas	159	78%
Assistentes	44	22%
Total	203	100%

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas/Setor de Pessoal - Sebrae Goiás

Quadro 37 ó Distribuição da Força de Trabalho ó Relação Áreas Meio x Áreas Finalísticas

Tipologias dos Cargos	Áreas Meio				Áreas Finalísticas			
	Assistente	Analista	Total	%	Assistente	Analista	Total	%
1. Servidores em cargos efetivos (Servidores de carreira vinculada ao órgão)	20	66	86	42,36%	21	82	103	50,74%
2. Servidores com Contratos Temporários	2	6	8	3,94%	1	5	6	2,96%
3. Total de Servidores (1+2)	22	72	94	46,31%	22	87	109	53,69%

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas/Setor de Pessoal - Sebrae Goiás

Além dos espaços ocupacionais, a estrutura de carreira do Sebrae Goiás, em 2015, previu o exercício das funções de confiança Gerente, Coordenador, Assessor da Diretoria e do Conselho Deliberativo Estadual (CDE). As funções de confiança Gerente e Coordenador são providas apenas por empregados de carreira do Sebrae Goiás indicados pela Diretoria Executiva. As funções Assessor do CDE e Assessor da Diretoria podem ser providas por empregados do Sebrae Goiás ou por profissionais externos indicados pelo Presidente do Conselho Deliberativo Estadual ó CDE ou Diretoria. As funções de confiança são de responsabilidade transitória e de caráter de confiança, não sendo consideradas segmento de carreira. Quando ocupadas por profissionais externos indicados, são vinculadas aos mandatos do Diretor ou do presidente do CDE.



Quadro 38 ó Colaboradores em Cargos Efetivos e com Contratos Temporários

Tipologias dos Cargos	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
Colaboradores em cargos efetivos (Colaboradores de carreira vinculada ao órgão)	195	189	12	5
Colaboradores com Contratos Temporários	16	14	9	3
Total	211	203	21	8

Fonte: UGP ó Unidade de Gestão de Pessoas/Setor de Pessoal - Sebrae Goiás

O dimensionamento quanti-qualitativo do quadro de pessoal do Sebrae Goiás é realizado anualmente por meio do Planejamento Estratégico de Pessoal - PEP, que está previsto no Sistema de Gestão de Pessoas e tem por referência o Plano Plurianual - PPA e a aprovação da Diretoria e do CDE. O orçamento anual de pessoal é resultante deste processo de planejamento. São objetivos do PEP:

- Subsidiar a definição das necessidades de competências dos empregados de cada Unidade/Regional do Sebrae Goiás e requisitos de competências dos espaços ocupacionais;
- Permitir o dimensionamento qualitativo e quantitativo das equipes;
- Subsidiar a definição das ações necessárias para a captação de empregados;
- Subsidiar decisões de movimentações, cessões, promoções e desligamentos;
- Subsidiar decisões sobre o orçamento com despesas de pessoal para o período; e
- Identificar riscos trabalhistas, de segurança no trabalho e do ativo intangível da organização.

Em 2015 a Unidade de Gestão de Pessoas realizou o Planejamento Estratégico de Pessoal em parceria com os gerentes e colaboradores de todas as equipes do Sebrae Goiás. Tendo como insumos indicadores como absenteísmo, banco de horas, resultado de avaliação de competências e desempenho, projetos previstos, pesquisa de clima e atribuições de cada colaborador, o estudo ofereceu condições para o dimensionamento quali e quantitativo do quadro de pessoal de cada unidade/regional a partir das competências necessárias ao desenvolvimento de seus projetos e ações.

Evidenciou-se, a partir dos resultados do PEP, que as três habilidades principais a serem trabalhadas junto aos colaboradores do Sebrae Goiás são relacionamento interpessoal, atuação sistêmica e estratégica e conhecimento técnico na área de atuação do empregado. Identificou-se



também que a maior parte dos colaboradores atribui à falta de planejamento o grande limitador para a realização de suas atividades. Por fim, outro resultado importante extraído a partir do PEP foi a necessidade, apontada pelos colaboradores, de participação em capacitações voltadas para a área de atuação dos mesmos, o que denota a imprescindibilidade da promoção da qualificação de forma específica, a fim de garantir a excelência no atendimento ao cliente.

Devido à ampliação no atendimento em virtude da abrangência de atuação do Sebrae Goiás nos últimos anos, fez-se necessário o aumento do quadro de colaboradores da instituição, a fim de suprir as demandas internas. Em 2015, ainda como resultado do Planejamento Estratégico de Pessoal, observou-se que o dimensionamento quali e quantitativo das equipes perpassa e vai além do volume de entregas e atividades das áreas e do quão capacitadas e preparadas essas pessoas estão: o alinhamento à estratégia da organização é fator primordial na construção de resultados que, de fato, contribuam para o desenvolvimento do empreendedorismo e a sustentabilidade dos pequenos negócios.

Os resultados do PEP apontam a já sabida dificuldade que atravessa a instituição em face do limitado quadro de pessoal, frente aos cenários regional e nacional, que estão exigindo do Sebrae Goiás esforço crescente no sentido de oferecer ao público-alvo a referência na oferta de consultoria e educação para gestão de pequenos negócios, como preconiza sua missão. Foram ali destacados processos, projetos e ações institucionais em andamento que implicam, em caráter permanente, novas atividades e novas rotinas, com a decorrente implantação de novos processos de trabalho, de novas estruturas e de novos instrumentos de atuação, o que aumenta a demanda por admissão e/ou readequação de colaboradores.

Tendo em vista a relação direta entre limite orçamentário e aumento no quadro de pessoal, a Unidade de Gestão de Pessoas vem trabalhando a readequação de colaboradores na busca de estabelecer um equilíbrio entre a qualidade de vida no trabalho dos empregados e a efetividade organizacional, dentro do entendimento de que a alocação correta melhora a motivação e tem como consequência o aumento de produtividade.

Face a essa premissa, a definição do perfil das vagas do processo seletivo realizado em 2015 pode ser considerada um avanço, uma vez que o indicativo de áreas específicas no próprio comunicado permite ao candidato a ciência, observância e análise quanto à vaga a que se candidata, reduzindo-se, assim, o índice de desconhecimento e insatisfação com as atividades pós admissão. Paralelamente, o processo de movimentação interna buscou instituir uma análise mais clara e transparente, favorecendo a gestão do conhecimento, a avaliação do perfil do profissional e os resultados esperados.



Quanto à distribuição da força de trabalho entre a área meio e a área fim, constata-se que há um predomínio de colaboradores, entre efetivos e temporários, lotados nas áreas fim, conforme demonstra o quadro 2. Ainda que a sobreposição em relação ao número de colaboradores lotados nas áreas meio não seja tão significativa, conclui-se que boa parte do quadro de pessoal do Sebrae Goiás está diretamente ligada à sua missão institucional e aos seus resultados finalísticos.

O processo de terceirização tem contribuído para a manutenção do atual quadro de pessoal, uma vez que supre lacunas funcionais em atividades que não conflitam com as atribuições descritas nos cargos considerados de carreira.

Informa-se ainda que não há impeditivo para acumulação remunerada de emprego público e o vínculo empregatício no Sebrae, desde que seja respeitada a carga horária estipulada em contrato de trabalho entre o colaborador e esta instituição.

Com o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores do Sebrae Goiás, desenvolvendo ações que visem promover e proteger a saúde, num conceito de saúde integral, o Programa Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) visa propiciar o bem-estar quanto às expectativas de satisfação das necessidades e do estado de motivação através de atividades e competências específicas que gerem este bem-estar associado às evidências de preservação e de desenvolvimento das pessoas no trabalho e na vida pessoal.

Sob os pilares saúde e bem-estar, o Programa contemplou no ano de 2015 atividades como *blitz* postural e ergonômica, ginástica laboral, avaliação fisioterapêutica, acompanhamento de grupos de risco, coral, celebração de datas comemorativas, Semana de Qualidade de Vida e parcerias com outras entidades.

A Semana de Qualidade de Vida visou apresentar diferentes atividades relacionadas à promoção da saúde para que os participantes pudessem vivenciar e assimilar novos conhecimentos e então aplicá-los em sua rotina pessoal. Foram desenvolvidas atividades relacionadas à alimentação, atividade física, atividades para estimulação cerebral, gestão de suas finanças pessoais.

Foram adquiridos suportes e teclados adaptados para o uso de notebook aos colaboradores que utilizam o equipamento, visando à boa condição ergonômica, essencial para o bem estar do empregado.

Para viabilizar a promoção da qualidade de vida através de atividades físicas e de lazer, foi intensificado o convênio com o Sesi Goiás para utilização de seus clubes e serviços por empregados do Sebrae Goiás e seus familiares.

Os contratos de prestação de serviços em ginástica laboral e regência de coral foram encerrados nos meses de outubro e novembro em função da análise realizada sobre número de



peças atendidas, frequência de utilização dos serviços prestados e o investimento gerado. Para essa decisão foram analisadas listas de presença de todas as atividades, comparando o histórico de participação em 2014 e 2015, sendo identificada grande queda no número de pessoas atendidas.

As ações e o orçamento a ser investido no Programa estão sendo analisadas para novo formato em 2016.

A gestão de segurança e medicina do trabalho é apoiada pelo contrato de prestação de serviços de empresa terceirizada, que é responsável pela elaboração dos programas PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) e orientar tecnicamente a equipe da Unidade de Gestão de Pessoas em relação à execução das ações relacionadas a eles.

A classificação do grau de risco é 2, que representa improvável ocorrência de danos. Em virtude dessa classificação e da quantidade de empregados do Sebrae Goiás, não há obrigatoriedade de equipe interna de segurança e medicina do trabalho (técnico em segurança, etc.), apenas a implantação da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) para Sede/Regional Metropolitana, composta de 2 efetivos e 2 suplentes representantes dos empregados e igual número para representação do Sebrae Goiás. O plano de ação do PPRA prevê essa implantação ao longo de 2016.

O PCMSO determina que para a emissão de ASO (Atestado de Saúde Ocupacional) admissional, demissional, periódico e de retorno ao trabalho é necessário a realização somente da consulta médica ocupacional com o médico do trabalho.

O Programa Sebrae Ponto a Ponto foi desenvolvido pela UGP ó Unidade de Gestão de Pessoas de forma alinhada ao SGP ó Sistema de Gestão de Pessoas do Sebrae Goiás, visando promover a qualificação da equipe de forma permanente e efetiva, contribuindo assim para o seu desenvolvimento profissional e garantindo aos clientes do Sebrae Goiás um atendimento de excelência.

O programa oferece oportunidades de aquisição de conhecimentos genéricos à atuação do empregado e também conhecimentos específicos das áreas do Sebrae Goiás, promovendo as bases necessárias para orientar o posicionamento e a atuação de cada empregado, contribuindo assim para o desenvolvimento profissional e garantindo aos clientes um atendimento de excelência.

A programação das soluções para capacitação de ciclo do Programa Ponto a Ponto são definidas anualmente por meio da prática de identificação de necessidades de treinamento pelas áreas.



Em 2015 o ciclo foi composto por capacitações relacionadas à estratégia, à excelência da gestão e competências técnicas, totalizando 369 horas e 40 minutos de capacitação e 1.204 colaboradores capacitados.

O Sebrae Goiás promove o Programa de Desenvolvimento Profissional, que oferece subsídio financeiro aos empregados para a realização de curso de graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado e línguas. A participação é de livre e espontânea iniciativa do empregado e havendo o interesse em aprimorar seus conhecimentos e adquirir competências inerentes, ao seu processo de trabalho, o empregado solicita o subsídio, obedecendo aos critérios estabelecidos no Procedimento do Programa de Desenvolvimento Profissional.

O programa é oferecido em dois ciclos anuais e o orçamento para esta ação é 30% do valor disponível no projeto de capacitação dos empregados. Os títulos dos cursos realizados são validados pelo Sistema de Gestão de Pessoas e pontuam no Placar Individual de Carreira do empregado contribuindo para o seu crescimento salarial e com sua mudança de nível ocupacional.

O percentual de subsídio ressarcido ao empregado está relacionado ao espaço ocupacional e da Matriz de Relevância dos cursos de educação continuada de acordo com a unidade em que o empregado encontra-se lotado.

Sebrae Goiás subsidia também a participação de empregados em eventos de mercado, conforme critérios estabelecidos no Procedimento de Participação em Eventos de Mercado, que cria condições para o desenvolvimento profissional dos empregados, em consonância com os objetivos estratégicos, visando alcance dos resultados do negócio da instituição.

O programa oportuniza a capacitação dos empregados em conteúdos relevantes, promovendo a aquisição de novos conhecimentos, habilidade e atitudes, necessários ao desempenho adequado em suas respectivas atividades atuais e futuras. Promovendo a atualização sobre práticas de mercado e de assuntos vinculados às áreas de interesse da entidade.

Em 2015 o Sebrae Goiás oportunizou a participação de 44 empregados em eventos de mercado; cursos, congressos, feiras, missões, etc., totalizando 862 horas de capacitação.

Em consonância com as diretrizes estabelecidas para o objetivo estratégico desenvolver competências com foco em resultados, a Unidade de Gestão de Pessoas vem envidando esforços para a melhoria dos processos de trabalho, dos controles internos e da mensuração de suas rotinas, propondo novos indicadores e aperfeiçoando a gestão de pessoal da instituição como um todo. No anexo 06, consta o quadro 39 com a relação dos indicadores gerenciais sobre a gestão de pessoas no Sebrae Goiás.



7.1.1. Estrutura de Pessoal da Unidade

Quadro 40 ó Detalhamento da Estrutura de Cargos em Funções Gratificadas

Tipologias dos Cargos	Lotação		Ingressos no exercício	Egressos no exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Funções Gratificadas	78	76	1	2
2. Total de Colaboradores	78	76	1	2

Fonte: UGP ó Unidade de Gestão de Pessoas/Setor de Pessoal - Sebrae Goiás

Quadro 41 ó Detalhamento da Escolaridade dos Colaboradores

Tipologias do Cargo	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Colaboradores em cargos efetivos (Servidores de carreira vinculada ao órgão)	0	0	5	6	66	98	13	1
2. Colaboradores com Contratos Temporários	0	0	0	3	6	4	1	0
3. Totais (1+2)	0	0	5	9	72	102	14	1

LEGENDA

Nível de Escolaridade: 1 - Analfabeto; 2 ó Ensino Fundamental; 3 ó Ensino Médio; 4 ó Ensino Superior Incompleto; 5 ó Ensino Superior Completo e Pós-Graduação Incompleto; 6 - Pós-Graduação Completo e Mestrado Incompleto; 7 ó Mestrado Completo e Doutorado Incompleto; 8 ó Doutorado e Pós Doutorado.

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas/Setor de Pessoal - Sebrae Goiás

Quadro 42 ó Detalhamento da Faixa Etária dos Colaboradores

Tipologias do Cargo	Até 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
1. Colaboradores em cargos efetivos (Servidores de carreira vinculada ao órgão)	0	18	74	59	36	2
2. Colaboradores com contratos temporários	0	0	3	3	5	3
3. Totais (1+2)	0	18	77	62	41	5

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas/Setor de Pessoal - Sebrae Goiás



7.1.2. Demonstrativo das despesas com pessoal

Quadro 43 ó Demonstrativo das Despesas com Pessoal

Descrição do custo	Valor da despesa com empregados de carreira - 2014	Valor da despesa com empregados de carreira - 2015
1 - PESSOAL	R\$ 28.502.615,52	R\$ 23.834.523,68
1.1 Salários e proventos	R\$ 24.266.019,60	R\$ 19.644.098,41
1.2 13º salário	R\$ 1.752.492,16	R\$ 1.762.787,41
1.3 Férias	R\$ 2.484.103,76	R\$ 2.427.637,86
2 - ENCARGOS SOCIAIS	R\$ 7.446.940,62	R\$ 7.627.076,50
3 - BENEFÍCIOS SOCIAIS	R\$ 4.756.106,23	R\$ 4.878.376,04
TOTAL	R\$ 40.705.662,37	R\$ 36.339.976,22

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas/Setor de Pessoal - Sebrae Goiás

Quadro 44 ó Demonstrativo das Despesas com Pessoal ó Empregados com Contrato Temporário

Descrição do custo	Valor da despesa com empregados com contrato temporário - 2014	Valor da despesa com empregados com contrato temporário - 2015
1 - PESSOAL	R\$ 1.064.747,09	R\$ 1.270.768,88
1.1 Salários e proventos	R\$ 891.416,17	R\$ 1.063.899,53
1.2 13º salário	R\$ 74.284,68	R\$ 88.658,29
1.3 Férias	R\$ 99.046,24	R\$ 118.211,06
2 - ENCARGOS SOCIAIS	R\$ 349.049,65	R\$ 416.588,54
3 - BENEFÍCIOS SOCIAIS	R\$ 230.117,14	R\$ 283.901,68
TOTAL	R\$ 1.643.913,88	R\$ 1.971.259,10

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas/Setor de Pessoal - Sebrae Goiás

7.1.3. Gestão de Riscos Relacionados ao Pessoal

A Unidade de Gestão de Pessoas, em conjunto com a Unidade de Auditoria Interna, trabalha no sentido de identificar riscos que comprometam a continuidade de negócio e o cumprimento da missão institucional do Sebrae Goiás. Nesse sentido, com relação à gestão de pessoas, entre os riscos identificados, encontram-se o risco de perda de conhecimento, o risco relacionado à segurança no trabalho, o risco relacionado à conduta profissional e o risco relacionado à retenção de talentos.

Os possíveis riscos relacionados à perda de conhecimento referem-se às pessoas capacitadas que não disseminam o aprendizado recebido ou desligam-se da instituição, levando consigo o conhecimento adquirido.

Como forma de minimizar esses riscos e para que o aprendizado recebido pelos beneficiados seja investido na instituição, os Procedimentos do Programa de Desenvolvimento Profissional e de



Participação em Eventos de Mercado estabelecem critérios para recebimento do subsídio e para a disseminação do aprendizado ao Sebrae Goiás.

O empregado que for reprovado (por nota ou frequência) ou desistir do curso perde automaticamente o direito do subsídio e deve ressarcir ao Sebrae Goiás o valor investido pelo mesmo. No caso da participação em eventos de mercado o empregado deve promover a disseminação do aprendizado no prazo máximo de quarenta dias após a participação no evento.

Possíveis riscos relacionados à segurança do trabalho são avaliados e monitorados através da realização dos programas PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional).

Através de contrato de prestação de serviços, a realização dos programas busca a melhoria das condições ambientais e de saúde dos colaboradores, levando não apenas ao atendimento dos requisitos legais, mas também a melhoria de sua qualidade de vida através da antecipação, reconhecimento, caracterização e monitoramento dos perigos e fatores de riscos relacionados à atividade laboral.

Em 2015 todas as unidades e escritórios regionais do Sebrae Goiás foram avaliados pela equipe técnica para elaboração do PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional).

Os postos de trabalho foram agrupados de acordo com a similaridade da exposição aos mesmos perigos e para cada grupo foi elaborada a planilha de identificação de perigos e avaliação de riscos. Devido à natureza da atividade desenvolvida e as instalações físicas dos postos de trabalho, não foram identificados agentes ambientais que gerem riscos físicos, químicos ou biológicos.

Apenas as atividades desenvolvidas por telefonistas e recepcionistas apresentam risco físico devido ao uso contínuo do telefone, gerando a necessidade de realização de exame audiométrico anual. As empresas terceirizadas responsáveis por esses profissionais foram orientadas pelos gestores desses contratos.

Os dois acidentes de trabalho que ocorreram durante 2015 podem ser considerados leves, gerando afastamentos de até sete dias, sendo realizadas análises de suas causas e sugestões da UGP aos envolvidos para prevenir novos acidentes.

Durante 2015 ocorreram quatro afastamentos previdenciários por auxílio doença e nove por licença maternidade, sendo que destes alguns tiveram início em 2014, com menor período em 2015. As ausências por licença maternidade demandaram planejamento prévio das unidades onde as empregadas estão lotadas, com redirecionamento das atividades e responsabilidades durante o



período. Por outro lado, nos casos de afastamentos por auxílio doença, as providências tomadas foram de ajustes na distribuição de tarefas para mitigar o impacto dessas ausências.

Possíveis riscos relacionados à conduta profissional dos colaboradores são tratados através do Código de Ética do SEBRAE Goiás, que estabelece padrões de conduta e busca assegurar um relacionamento ético no ambiente de trabalho.

O documento foi oficialmente lançado em dezembro de 2014 e apresenta na predisposição preliminar os empregados e diretores como público diretamente orientado. Os estagiários e menores aprendizes observam, no que couber, as normas do Código de Ética e os normativos específicos aplicados às relações de estágio e aprendizagem. Os profissionais credenciados e terceirizados de apoio estão sujeitos às cláusulas específicas dos contratos firmados com o Sebrae Goiás, referentes à ética e normas de conduta.

A Ouvidoria do Sebrae Goiás é o canal oficial de manifestações também relacionadas ao Código de Ética e a Comissão de Ética responsável pela orientação, aconselhamento, apuração e julgamento de condutas dos colaboradores que possam ter violado as normas, princípios ou valores relacionados no Código de Ética. Compete à comissão analisar os casos de infrações e violações ao código e, nos casos de maior gravidade, sugerir à Diretoria Executiva a aplicação de sanções disciplinares e legais pertinentes, em conformidade com a lei e demais normas vigentes no Sebrae Goiás.

O risco relacionado à retenção de talentos refere-se ao indicador *turnover* e é ponto de atenção constante para a gestão de recursos humanos na instituição. Em 2015, o acréscimo no número se deu, predominantemente, pela não adequação às vagas de 3 colaboradores admitidos no mesmo ano. Com isso, o indicador eficácia na seleção também sofreu redução. O Sebrae Goiás tem trabalhado em medidas para proporcionar adequação de candidatos à necessidade da instituição, o que foi refletido no último processo seletivo, em que os cargos foram descritos. Dessa forma, também é possível adequar a expectativa do candidato à realidade do que irá desempenhar, caso seja admitido.

Além disso, o Programa Qualidade de Vida no Trabalho atua no propósito de proporcionar condições de trabalho adequadas para os colaboradores, uma vez que o bom ambiente laboral é fator determinante para a retenção de talentos na organização. Em paralelo, focamos na manutenção dos benefícios praticados, bem como no alinhamento à prática salarial do mercado.

Por fim, ressaltamos que a Unidade de Gestão de Pessoas tem trabalhado no Programa de Capacitação, a fim de desenvolver competências técnicas e comportamentais que assegurem o atingimento dos resultados da instituição.



7.2. Gestão do Patrimônio e Infraestrutura

Declaramos que no dia 28/06/2015, houve uma invasão e roubo dos caixas eletrônicos da Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil, situados nas instalações do Sebrae Goiás, bem como, ocorreram alguns danos nos equipamentos do Sebrae.

Foram registrados boletins de ocorrência, nas polícias Federal e Civil. Além disso, ingressamos com solicitação de reembolso financeiro junto à seguradora contratada e as perdas já foram ressarcidas.

Como medidas de segurança, abrimos requerimento junto ao dois bancos, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil, visando a retiradas dos terminais eletrônicos. A solicitação foi devidamente atendida.

Informamos que até o presente momento não obtivemos retorno conclusivo sobre as investigações realizadas pelos agentes policiais.

7.2.1. Gestão do patrimônio imobiliário

O Sebrae Goiás possui 3 imóveis próprios, (1) um adquirido em 1992 na cidade de Goiânia onde funciona a sua sede administrativa própria. Com a finalidade de melhorar a sua infraestrutura de atendimento de seus clientes foram adquiridos (2) dois novos imóveis (terrenos), ao lado da sede administrativa onde será construído um Centro de Treinamento conforme projeto já aprovado junto a Prefeitura Municipal de Goiânia.

A manutenção dos imóveis próprios é realizada mediante contratação via licitação de empresas terceirizadas de mão de obra. As despesas envolvidas a cargo da execução direta do Sebrae Goiás são IPTU, água, energia, pequenos reparos etc.

OBS: Informamos que os imóveis citados no quadro 45 não compõem a estrutura da União.



Quadro 45 - Patrimônio Imobiliário Próprio

Endereço	Ano de Aquisição	Destinação	Custo de aquisição	Valor de Mercado
Avenida T-3, n.1000, Qd. 170, Lotes 17 a 23 Setor Bueno, Goiânia-GO	1992	Sede Administrativa e Regional Metropolitana Reavaliação 2010 (1)	Cr\$8.965.574.020,00 R\$ 1.394.396,50	R\$ 18.300.000,00 (2)
Avenida T-3, Qd. 170, Lote 24 Setor Bueno, Goiânia-GO Área 455m²	2010	Construção do Centro de treinamento	R\$ 330.000,00	R\$ 695.000,00 (3)
Avenida T-3, Qd. 170, Lote 25 Setor Bueno, Goiânia-GO Área 455m²	2012	Construção do Centro de treinamento	R\$ 600.000,00	R\$ 695.000,00 (3)

Fonte: Unidade de Administração - Sebrae Goiás

(1) Ajuste de avaliação patrimonial, conforme permitido pela Interpretação Técnica ICPC 10 e CPC 27 ó imobilizado, na data da transição.

(2) Laudo de Avaliação 080/2015 da Câmara de Valores Imobiliários do Estado de Goiás, Processo GEDOC 891/15.

(3) Laudo de Avaliação 079/2015 da Câmara de Valores Imobiliários do Estado de Goiás, Processo GEDOC 891/15.

7.2.2. Informações sobre imóveis locados de terceiros

De acordo com o nosso Direcionamento Estratégico 2013/2022, visando aumentar o atendimento dos pequenos negócios, ofertar soluções alinhadas ao perfil empreendedor e promover os produtos e serviços, o Sebrae Goiás iniciou sua expansão por meio do Projeto de Expansão da Rede que viabilizou a implantação de Escritórios Regionais e Agências de Atendimento, buscando consolidar a descentralização do atendimento ao cliente externo.

A manutenção geral dos imóveis é de responsabilidade do Sebrae Goiás, por meio da Unidade de Administração que o faz preventivamente ou sob demanda, mediante contratação via licitação de empresas terceirizadas de mão de obra.

OBS: Informamos que os imóveis citados no quadro abaixo não compõem a estrutura da União.



Quadro 46 - Imóveis Locados de Terceiros

Contrato	Locador	Endereço	Destinação	Valor Anual da Locação
237/2013	Maria da Paz Junqueira de Carvalho	Rua Major Victor, esq. Dr. Ciro Palmerston, Qd. 20, Lt.17 nº 272, Sala 16, Centro ó Galeria Mara Morena ó Caldas Novas Goiás	Imóvel para instalação da Regional Sul ó Caldas Novas /GO	R\$ 40.926,48
214/2011	Associação Comercial Industrial e Serviços de Catalão/ACIC	Av. Raulino Fonseca Paschoal nº 2273, Centro ó Catalão/Goiás	04 salas para instalação da Regional de Catalão	R\$ 33.600,00
19/2011	Jacinta Inácio Patrício Procurador: Vereda Imóveis Empreendimentos LTDA	Rua C-24, Qd.30 Lt. 11 Jardim America, Goiânia-GO	Deposito para Sede do Sebrae Goiás	R\$ 31.800,00
118/2013	Missela Cristina Meira Belizario	Rua 01, Qd. 02, It 15, Setor Viegas, Luziânia-GO	Imóvel para instalação da Regional do Sebrae Goiás em Luziânia-GO	R\$ 63.369,24
37/2014	HF Locação e Incorporação Ltda	Av.Minas Gerais, nº 135, Qd. 10 Lt 09, Bairro Jundiá, Anápolis Goiás	Imóvel para instalação da Regional do Sebrae Goiás em Anápolis-GO	R\$ 99.169,60

Fonte: Unidade de Administração - Sebrae Goiás



7.3. Gestão da Tecnologia da Informação

A Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação do Sebrae Goiás está composta por 6 (seis) empregados efetivos da carreira de TI, 5 (cinco) estagiários da carreira de TI, 1 (um) estagiário da carreira de Administração e 1 (um) terceirizado da carreira de TI e 1 (um) terceirizado Atendente. As atribuições estão divididas conforme segue:

- Gestão: 1 (um) empregado e 1(um) estagiário de administração;
- Infraestrutura: 2 (dois) empregados;
- Sistemas de informação: 2 (dois) empregados e 1(um) estagiário de TI;
- Helpdesk: 1 (um) empregado, 1 (um) terceirizado de TI, 1 (um) terceirizado atendente e 4 (quatro) estagiários de TI.

Visando a um alinhamento constante entre as ações da unidade e a estratégia da instituição, foi instituída uma nova composição para o Comitê Gestor de TI e formatado o Plano Diretor de TI para os anos de 2016 a 2018, sucintamente descrito no item 7.3.2.

Compõe o Comitê Gestor de TI atualmente: a Diretoria Executiva e as Unidades de Gestão da Estratégia, Gestão de Projetos e Processos, e Tecnologia da Informação e Comunicação. Durante 2015 foram realizadas três reuniões para o direcionamento das ações da TI, a saber:

- Março/2015: Análise do Plano Diretor de TI 2015-2016. Ajustes de projetos, priorização e composição de custos foram realizados;

- Maio/2015: A Diretoria Executiva e o corpo gerencial se reúnem para criar o novo mapa estratégico da instituição e uma demanda fica latente: a necessidade urgente de integração entre os sistemas. Foi então criado o Programa Sebrae Integra e a realização de um diagnóstico das necessidades de informatização em cada área foi agendado para junho/2015; e

- Novembro/2015: Após o término do diagnóstico de necessidades de TI com as áreas e confecção do pré-projeto, o Comitê de TI se reúne para a análise dos principais pontos levantados e do pré-projeto criado pela TI para o atendimento às demandas contendo estimativa de valores. A reunião resultou na lista de 10 (dez) projetos prioritários para 2016, alinhado ao novo Direcionamento Estratégico e com base no orçamento disponível para o referido ano. Esses projetos foram incorporados ao Plano Diretor de TI 2016-2018.

No âmbito da governança de TI e gestão de serviços, deu-se continuidade a uma adaptação da metodologia ágil SCRUM onde, semanalmente, são definidos os projetos prioritários para cada colaborador que, à medida que a semana transcorre, vai alterando o status de *to Do* (a fazer) para *Doing* (fazendo) e finalmente *Done* (feito).



De maneira a auxiliar o acompanhamento dos projetos definidos no Plano Diretor, foi criado o quadro "Linha do Tempo" em que os marcos principais são distribuídos mensalmente e, posteriormente, alocados na semana de trabalho no quadro SCRUM, descrito acima.

Para o ambiente de atendimento de chamados, o controle dos mesmos é feito por níveis de complexidade, iniciando em nível de atendimento básico chegando ao terceiro nível, em casos de chamados de alta complexidade. O processo funciona de forma a registrar todos os chamados, gerando o indicador "média de chamados em aberto por dia", com meta diária de, no máximo, 15 chamados em aberto ao final do dia.

No decorrer de 2015, vários foram os projetos desenvolvidos pela equipe, conforme mostra o quadro 47, disponível no anexo 7. Todos os projetos estão em conformidade com Plano Diretor e estão alinhados ao objetivo estratégico da unidade: "fornecer sistemas e infraestrutura de TIC otimizados e integrados".

A equipe também participou de vários eventos, realizados por fornecedores locais para a atualização de conhecimento e análise de tendências de mercado, dentre os quais podem ser citados: Internet das Coisas, Soluções de Segurança e Infraestrutura, Backup e Restore, QlikView. Além de um evento em São Paulo, o IT Fórum EXPO, e de treinamentos específicos, como: O uso de redes sociais e equipamentos móveis na empresa, Parametrização do ERP RM, Design de aplicações no QlikView.

A fim de mitigar eventuais dependências tecnológicas a empresas terceirizadas, a TI do SEBRAE Goiás realizou as seguintes ações no decorrer de 2015:

- a. Capacitações em sistemas e na configuração do cenário montado especificamente para a instituição, como por exemplo: Capacitação do ambiente de BI no QlikView; Treinamento de parametrização do ERP - RM; Repasse do software da gestão da plataforma de Switches Enterasys.
- b. Criação de banco de soluções para o atendimento aos incidentes. O mesmo é alimentado sempre que a solução para um problema é dada. A equipe, antes de acionar o fornecedor responsável, consulta a base de conhecimento e aplica a solução descrita.

7.3.1. Principais sistemas de informações

No quadro 48 no anexo 8 consta a relação com os principais sistemas em uso pelo Sebrae Goiás, contendo a descrição, objetivo, principais funcionalidades, responsável técnico, bem como o responsável da área, além da criticidade de cada sistema.



7.3.2. Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)

Com base nas necessidades de melhoria e orçamento disponível para a TI, foram criados 3 (três) Programas a serem planejados e executados em paralelo. Abaixo citamos os programas e uma visão macro dos projetos vinculados a eles

Programa de Melhoria da Gestão da TIC

- Implantação do BSC (Balance ScoreCard)
- Melhoria do Atendimento:
 - ✓ Aumentar a abrangência do Outsourcing de impressão
 - ✓ Implantar a Central de Serviços (Nível 1 e 2)
 - ✓ Unificar contratos de suporte Nível 3
- Intensificar o Modelo de Excelência em Gestão
- Certificação em ISO 9001
- Modelagem e Automatização de Processos
- Auditoria de Risco Cobit 5.0

Programa Sebrae Integra

- Diagnóstico das necessidades das unidades e regionais
- Capacitação nos sistemas atuais
- Desenvolvimento/aquisição de novos sistemas
- Desenvolvimento/configuração de melhorias nos sistemas atuais
- Relatórios gerenciais (BI)
- Automatização de processos
- Sustentação nos sistemas em uso

Programa de Melhoria da Infraestrutura de TIC

- Aumento do desempenho da rede
- Melhoria na comunicação entre regionais e com a internet
- Atualização do parque computacional



- Garantia da segurança das informações
- Apoio a eventos
- Sustentação da infraestrutura em uso

No quadro a diante, segue a lista dos projetos priorizados para 2016, conforme orçamento disponível.

Quadro 49 - Projetos Aprovados para 2016

Programa	Projeto
Capacitação	Conhecimento da técnica Business Intelligence, Mineração de Dados (Data Mining) e Datawarehouse
Capacitação	ISO 27002 - Segurança da Informação
Capacitação	Participação em eventos de TI
Capacitação	Planejamento Estratégico com BSC
Gestão	Aumentar a abrangência do outsourcing de impressão
Gestão	Elaboração do BSC da Unidade
Gestão	Terceirizar o suporte de 1º e 2º nível (Central de Serviços)
Infraestrutura	Adequação da sala do patamar para a realização de videoconferências
Infraestrutura	Apoio na internalização da Central de Relacionamento
Infraestrutura	Atualização de Software de Backup
Infraestrutura	Atualizar garantia dos servidores DELL
Infraestrutura	Aumento de segurança da rede wireless
Infraestrutura	Migração da versão do Exchange Server
Infraestrutura	Reestruturação elétrica da rede de no-breaks da sede
Sistema	Aquisição de ferramenta de workflow
Sistema	Automatização de processos
Sistema	Contratação de fábrica de software para desenvolvimento, manutenção e suporte de sistemas
Sistema	Desenvolvimento de painéis das Unidades no QlikView
Sistema	Desenvolvimento de Sistema de Gestão de Filas e Eventos
Sistema	Desenvolvimento de Sistema Integrado de Gestão de Metas, Ações, Projetos e Planejamento Técnico de Eventos
Sistema	Gerar uma camada SOA para as integrações (DW)
Sistema	Implantação do Sistema de Atendimento (SAS)
Sistema	Implantação do Sistema de CRM (SIM)
Sistema	Substituição do Sistema de E-commerce

Fonte: Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação - Sebrae Goiás



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

Apesar de ser uma preocupação, o Sebrae Goiás ainda não estabeleceu critérios sustentáveis em todos seus processos licitatórios voltados à produção com menor consumo de matéria-prima e maior quantidade de conteúdo reciclável, assim como para aquisição de produtos/serviços passíveis de reutilização, reciclagem e/ou abastecimento.

Ressaltamos que, em toda e qualquer aquisição, consideramos a relação custo x benefício e, para isto, observamos os aspectos de durabilidade, qualidade e sustentabilidade dos produtos/serviços. Como exemplos podemos citar: aquisição de materiais de limpeza e conservação, de produtos biodegradáveis; aquisição de aparelhos de ar condicionado e elétricos com selo de eficiência energética e aquisição de lâmpadas econômicas categoria T-5 (mais duráveis, menor consumo de energia e maior luminosidade).

Com a implementação do Sistema Integrado de Gestão, o Sebrae Goiás, iniciará em 2016 a implantação da NBR ISO 14001:2004. Porém mesmo com a aprovação de implantação da NBR para 2016, o Sebrae Goiás, continuou e/ou iniciou algumas atividades em 2015, como:

- A instituição, através de Portaria Direx, do comitê de Responsabilidade Socioambiental e Desenvolvimento Social, vinculado a Unidade de Gestão de Projetos e Processos, que visa promover a cultura de sustentabilidade e de Responsabilidade Social junto ao público interno e externo do Sebrae Goiás por meio de projetos estruturados;
- Levantamento de dados e mapeamento de ações em Responsabilidade Socioambiental e Desenvolvimento Social que teve como objetivo sinalizar o atual desempenho socioambiental; mapear as práticas desenvolvidas e realizadas; gerar uma base de informações para posterior aprofundamento e interpretação; conhecer e apresentar os recursos, estruturas e potencialidades reais de atuação para contemplar no programa de RSA e DS e posteriores planos de ação;
- Elaboração de um Programa de Responsabilidade Socioambiental e Desenvolvimento Social do Sebrae Goiás que visa auxiliar a instituição em sua estratégia de negócios, contribuindo para a ampliação dos conceitos e práticas sustentáveis em sua gestão, que possam refletir em aspectos positivos desde a formação de pessoas, à práticas de gestão, como compra de materiais, contratação de serviços e ofertas de produtos e serviços;



- Elaboração de um pré diagnóstico de uso eficiente de energia elétrica e das instalações do Sebrae Goiás em Goiânia;
- Elaboração de um pré diagnóstico de usina de geração de energia a partir da instalação de painéis solares na área de teto e estacionamento das instalações do Sebrae Goiás em Goiânia;
- Continua adotando uma política de utilização racional de água, energia elétrica e papel. Está sendo tratado o descarte de resíduos sólidos, como papel, plásticos e lâmpadas com empresa de reciclagem;
- Implantação do Sistema Integrado de Videoconferência reduzindo o número de viagens do interior para a sede e consequentemente reduzindo o volume de emissão de gás poluente ao meio ambiente;
- Implantação do mecanismo de impressão em modo econômico (frente e verso);
- Realização de visitas de benchmarking em empresas referências em responsabilidade socioambiental e/ou desenvolvimento social.



8. Conformidade da Gestão e Demandas dos Órgãos de Controle

8.1. Tratamento de determinações e recomendações do TCU

Não há determinações e/ou recomendações do TCU para este Agente.

8.2. Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno

No ano de 2015 foi realizada auditoria anual de contas referente ao exercício 2014 pela CGU-Controladoria Geral da União, sendo apontadas 04 recomendações, descritas abaixo, com o prazo determinado para atendimento:

1ª Recomendação nº 152839 - Data limite: 06/04/2016

Recomenda-se que Sebrae Goiás não efetue a prorrogação dos contratos nº 97/2014 e 98/2014, oriundos da licitação Pregão Presencial, Edital nº 09/2014, tendo em vista a ocorrência de limitação a competitividade no referido certame licitatório.

2ª Recomendação nº 152840 - Data limite: 06/04/2016

Estabelecer previamente critério de seleção, relacionando as empresas beneficiárias em missões nacionais e/ou internacionais, tornando o processo transparente e considerando, na utilização dos recursos orçamentários, a finalidade do respectivo projeto.

3ª Recomendação nº 152841 - Data limite: 06/04/2016

Recomenda-se que o Sebrae Goiás realize nova licitação visando a contratação de empresa de engenharia para prestar serviços de manutenção predial na sede administrativa e escritórios regionais do Sebrae Goiás.

4ª Recomendação nº 152842 - Data limite: 15/02/2016

Apurar a responsabilidade pela seleção de empresas não localizadas no município de Jaraguá e Região, participantes da Missão empresarial a Canton Fair 2014 em Guangzhou - China, custada com recursos do Projeto Desenvolvimento do APL de Vestuário de Jaraguá e Região, contrariando os objetivos do referido projeto.

A partir da apresentação do relatório final de auditoria pela CGU, o Sebrae Goiás imediatamente adotou as seguintes medidas:



Recomendação nº 152840 - Foi deliberado pela Diretoria, através do processo 30430, Portaria DIREX 173/2015, a constituição de Comissão para avaliação, e elaboração do Plano de Providências.

Prazo para resposta no Sistema Monitor CGU: **06/04/2016**

Recomendação nº 152842 - Através do processo 30464, Portaria DIREX 172/2015, foi constituída comissão para levantamento de informações.

Foi realizada uma nova reunião de busca conjunta de soluções da Equipe do Sebrae com a equipe da CGU para o dia 18/12/2015, oportunidade que foi apresentado o levantamento da comissão pertinente ao projeto objeto da recomendação contida no relatório da CGU, sendo acordado novo prazo para encaminhamento das informações para o Sistema Monitor da Controladoria Geral da União.

Prazo para resposta no Sistema Monitor CGU: **15/02/2016**

Recomendações nº 152839 e nº 152841 - Através do processo 30338, foi deliberado pela Diretoria DIREX 184/2015 agendamento de reunião para definição da comissão responsável para análise, e elaboração do Plano de Providências relacionado às recomendações e 1 e 2.

Prazo para resposta no Sistema Monitor CGU: **06/04/2016**

O acompanhamento dos Planos de Providências serão encaminhados para Controladoria Geral da União, via Sistema Monitor, e monitorados pela Unidade de Auditoria Interna do Sebrae Goiás.

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

No exercício de 2015 não houve ocorrência de fatos em apuração em processo de tomada de contas especial, seja dispensadas ou instauradas.

Para apuração de responsabilidades por ocorrência de dano ao Erário, a Diretoria Executiva do Sebrae Goiás, por meio de Portaria, promove a Instauração de Comissão de Sindicância com o objetivo de apurar a autoria ou a existência da irregularidade e, também, para elucidar os fatos e indicar sua autoria, podendo resultar em aplicação de penalidades.

Foram instituídas cinco Comissões de Sindicância no ano de 2015 para apurar responsabilidade de dano ao Erário.



Quadro 50 - Medidas Adotadas para Apuração e Ressarcimento de Danos ao Erário

Medidas adotadas para apuração e ressarcimento de danos ao Erário								
Casos de dano objeto de medidas administrativas internas	Tomada de contas especiais							
	Não instauradas: NÃO OCORREU			Instauradas: NÃO OCORREU				
	Dispensadas: NÃO OCORREU			Não remetidas ao TCU: NÃO OCORREU				
	Débito < R\$ 75.000	Prazo > 10 anos	Outros casos	Arquivamento			Não enviadas > 180 dias do exercício instauração*	Remetidas ao TCU
				Recebimento Débito	Não Comprovação	Débito < R\$ 75.000		
05 (cinco)	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
* Especificar razões								

Fonte: Unidade de Auditoria Interna - Sebrae Goiás



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.



ANEXOS



Anexo 1 - Quadro 3 - Informações sobre áreas estratégicas

Nome	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Secretaria Geral	Atua como facilitadora na comunicação, proposição e execução de procedimentos técnicos que visem dar agilidade e confiabilidade nas atividades desenvolvidas pelos Diretores e Conselho Deliberativo.	Ludimila Soares Santos de Godoy	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Unidade de Marketing e Comunicação	Trabalha para ser fonte de informação para veículos de comunicação (rádio, tevê, revista e Internet) de Goiás, do Brasil e do mundo, levando informações sobre o segmento dos pequenos negócios e sobre os produtos e serviços oferecidos pelo Sebrae e parceiros empreendedores, além de dar suporte de divulgação institucional e marketing ao Sebrae Goiás, suas Unidades, Escritórios Regionais e projetos.	Patrícia Cardoso Barcelos	Gerente	01/01 a 31/03/2015
		Wilson Lopes de Menezes		01/04 a 31/12/2015
Assessoria Jurídica	Realiza consultoria jurídica e assessoria judicial e extrajudicial ao Sebrae na administração e defesa de seus interesses institucionais e na disponibilização de entendimentos jurídicos sobre legislação e normas internas.	Adriana Machado Martins Camelo	Gerente	01/01 a 31/03/2015
		Fernando de Paula Gomes Ferreira		01/04 a 31/12/2015
Unidade de Auditoria Interna	Tem por objetivo auxiliar a organização a alcançar seus objetivos por meio de uma abordagem sistêmica e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de riscos, controles e governança corporativa.	Maria Helena Araujo Rodrigues	Gerente	01/01 a 31/12/2015



Nome	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Unidade de Gestão Estratégica	Unidade responsável por salvaguardar o cumprimento da missão do Sebrae Goiás. Por meio do planejamento, mobiliza, orienta e apoia o desenvolvimento de estratégias de atuação, considerando cenários internos e externos por meio da produção. Também é responsável por promover o levantamento e organização de dados, estudos e pesquisas, gestão do orçamento e monitoramento das atividades desenvolvidas pela instituição.	Camilla Fagner de Carvalho e Costa	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Assessoria de Relações Institucionais e Políticas Públicas	Atua no relacionamento com entidades parceiras do Sebrae, bem como na articulação para realização de políticas públicas em benefício aos pequenos negócios.	Ieso Gomes Pereira da Silva	Gerente	01/01 a 31/03/2015
		Renato Gonzaga Jayme		01/04 a 31/12/2015
Unidade de Gestão de Projetos e Processos*	Tem por objetivo apoiar a gestão de projetos impactantes, promover a melhoria dos processos internos, consolidar um novo processo de gestão e monitorar os projetos finalísticos do Sebrae Goiás, visando subsidiar a Alta Gestão com informações estratégicas para a tomada de decisão e a melhoria de seus procedimentos operacionais.	Bruno Garibaldi Fleury	Gerente	01/04 a 31/12/2015
Unidade de Finanças	Realiza a gestão dos processos financeiros e contábeis, através da administração e gerenciamento dos fluxos monetários derivados da atividade operacional do Sebrae Goiás. Atua por meio das ferramentas de planejamento, orçamento, previsões e planejamento estratégico. É responsável também por zelar pela qualidade dos controles e processos financeiros internos, garantindo a confiabilidade das informações econômico-financeiras e dos demonstrativos contábeis. É composta pelas áreas: Contabilidade, Tesouraria, Convênios, Controladoria e Licitação.	Maria Beatriz Ribeiro de Lúcia	Gerente	01/01 a 31/12/2015



Nome	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Unidade de Administração	Responsável por gerir recursos administrativos e desenvolver ações de suporte às operações do Sebrae Goiás.	Divino de Faria Albernaz	Gerente	01/01 a 31/03/2015
		Luiz Atila Montelo de Oliveira		01/04 a 31/12/2015
Unidade de Gestão de Pessoas	Promove a gestão de pessoas atuando na captação, provimento, desenvolvimento e retenção de competências com foco no fortalecimento do capital humano do Sebrae Goiás de forma a contribuir para que a organização responda com qualidade e tempestividade aos seus objetivos institucionais, com modelo de gestão de pessoas alinhado com o propósito, a estratégia, os princípios e os processos de trabalho do Sebrae Goiás, de forma a impulsionar as transformações culturais e o estilo de gestão.	Carmen Neiva Carvalho Gondim	Gerente	01/01 a 31/03/2015
		Seila Maia Lemos		01/04 a 31/12/2015
Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação	Trabalha para desenvolver e implantar projetos da área de tecnologia da informação no Sebrae, sejam de infraestrutura, como serviços de rede; disponibilização de servidores, <i>desktops</i> , <i>notebooks</i> e <i>tablets</i> ; cabeamento; links de dados; telefonia fixa e móvel; sejam de sistemas corporativos, como aquisição, desenvolvimento, manutenção e implantação dos mesmos. Além disso, é prestado o serviço de suporte ao usuário, relacionado aos itens listados anteriormente.	Daniel Daher de Alencar	Gerente	01/01 a 31/03/2015
		Jussely Costa Alves Martins		01/04 a 31/12/2015
Unidade Gestão de Credenciados	Faz a gestão do Sistema de Gestão de Credenciados (SGC): processo de seleção, cadastramento, contratação dos consultores e instrutores credenciados e acompanhamento dos serviços prestados, visando atender aos preceitos legais e exigências técnicas do Sistema Sebrae.	Seila Maia Lemos	Gerente	01/01 a 31/03/2015
		Carmen Neiva Carvalho Gondim		01/04 a 31/12/2015



Nome	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Unidade de Atendimento Individual*	A Unidade de Atendimento Individual tem por objetivo promover o atendimento aos clientes do SEBRAE (Potencial Empresário, Empreendedor Individual, Micro Empresas e Empresas de Pequeno Porte), definindo em conjunto com as regionais as estratégias e meios mais adequados para fazê-lo, preconizando para tanto, diversas formas, tais como: informação orientação, consultoria em gestão empresarial e empreendedorismo.	Ulisses Fontoura	Gerente	01/04 a 31/12/2015
Unidade de Atendimento Coletivo*	Unidade responsável pela gestão de portfólio das carteiras de projetos de atendimento coletivo Setor/ Segmento do Sebrae Goiás. Por meio das coordenações de Comércio, Serviços, Indústria, Rural e Economia Criativa, planeja as ações, monitora e avalia os resultados, fornece informações setoriais aos gestores de projeto e realizam articulações e alinhamentos com parceiros dos projetos e é o elo de ligação com a atuação setorial do Sebrae Nacional.	Eduardo de Jesus Alcantara Filho	Gerente	01/04 a 31/12/2015
Unidade de Inovação e Competitividade	É responsável por gerir e sistematizar o processo de identificação, coleta, organização, preservação, desenvolvimento, customização, melhoria e disseminação de soluções e conhecimentos estratégicos, nas áreas temáticas de inovação e tecnologia, acesso a mercados e educação empreendedora, disponibilizando-as aos programas, projetos e ações dirigidas às MPE atendidas pelo Sebrae Goiás. Adicionalmente, esta Unidade atua em Gestão do Conhecimento e coordena o Ambiente do Conhecimento, ambiente interativo, adequado à socialização de conhecimento que foi concebido sob o olhar da sustentabilidade.	Elaine Maria de Moura Souza	Gerente	01/01 a 31/12/2015



Nome	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Regional Centro	São as unidades executoras das ações do e respondem pelo atendimento e relacionamento direto com o público-alvo, gestão e execução dos projetos, lançamentos dos eventos nos sistemas de apoio, comercialização dos produtos e articulação com as entidades e parceiros estratégicos.	George Gustavo de S. Toledo	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Regional Entorno do DF		Masashi Hiroshima	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Regional Metropolitana		Eduardo de J. Alcantara Filho	Gerente	01/01 a 31/03/2015
		Alberto Elias Lustosa		01/04 a 31/12/2015
Regional Nordeste		Cleber Chagas	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Regional Noroeste		Renato Gonzaga Jayme	Gerente	01/01 a 31/03/2015
		Sandra de Paula Rodrigues		01/04 a 31/12/2015
Regional Norte		Augusto de A. Almeida Netto	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Regional Oeste		Sergio Augusto M. de Carvalho	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Regional Sudeste		Victor Antonio Costa	Gerente	01/01 a 31/03/2015
		Daniela Pereira Caixeta		01/04 a 31/12/2015
Regional Sudoeste		Giovane Ferreira de Carvalho	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Regional Sul		Luis Henrique Rodrigues	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Regional Sul Sudoeste		Helenn Virginia R. de Faria	Gerente	01/01 a 31/12/2015

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica e Unidade de Gestão de Pessoas - Sebrae Goiás

*Unidade criada em abril de 2015



Anexo 2 - Quadro 5 - Vinculação entre Objetivos e Prioridades

Objetivo Estratégico do Sistema	Objetivo Estratégico Local	Prioridade Local
P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	Ampliar o atendimento aos pequenos negócios	Potencializar os projetos territoriais nos municípios com maior densidade empresarial das regionais com soluções de massa
	Ofertar soluções alinhadas ao perfil dos empreendedores e pequenos negócios	Ampliar a utilização do portfólio de soluções considerando o perfil do cliente pretendido, principalmente nos projetos setoriais
P2 - Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	Estimular a criação de ambiente favorável aos pequenos negócios	Fortalecer a gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação em alinhamento com a PDTI e visando otimização e integração dos sistemas disponíveis.
		Implantar os planos de melhoria da gestão, conforme metodologia do PSEG.
		Mapear, ajustar e implementar os processos do Sebrae Goiás utilizando ferramenta eletrônica de gestão de processos.
		Promover ações que visem o credenciamento e cadastramento de fornecedores por regional com foco na qualidade e no cumprimento das exigências legais.
P3 - Promover a educação e a cultura empreendedora	Sem Contribuição	Sem Contribuição
P4 - Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.	Promover a gestão do conhecimento, integrando soluções e pessoas com a estratégia	Sem Contribuição
P5 - Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.	Estabelecer redes de parcerias efetivas	Estar nos 5 principais municípios de cada regional considerando números de empresas e PIB.



Objetivo Estratégico do Sistema	Objetivo Estratégico Local	Prioridade Local
P6 - Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes.	Consolidar a descentralização	Promover a padronização das regionais do Sebrae Goiás em termos de atendimento e gestão interna
	Promover os produtos e serviços	Otimizar os canais de comunicação e atendimento ao cliente com foco na implementação CRM
	Ter efetividade no processo de comunicação	Organizar, sistematizar e disseminar informações de interesse do Sebrae e dos Pequenos Negócios para o público interno por meio de tecnologia adequada.
P7 - Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados.	Consolidar o modelo de gestão	Implantar os planos de melhoria da gestão, conforme metodologia do PSEG
	Modernizar e simplificar processos internos alinhados ao modelo de gestão	Mapear, ajustar e implementar os processos do Sebrae Goiás utilizando ferramenta eletrônica de gestão de processos
	Otimizar o processo de captação de recursos	Sem Contribuição
	Ter efetividade e transparência na gestão dos recursos financeiros	Sem Contribuição
R1 - Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.	Possuir capital humano adequado, eficiente, atualizado e comprometido	Sem Contribuição
R2 - Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.	Obter rede descentralizada e eficiente de fornecedores	Sem Contribuição
R3 - Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e para o atendimento dos clientes.	Garantir infraestrutura e soluções tecnológicas atualizadas	Sem Contribuição

Fonte: SGE, Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás



Anexo 3 - Quadro 6 - Projetos relacionados por Objetivos Estratégicos em 2015

Objetivo Estratégico Local	Projeto
Estimular a criação de ambiente favorável aos pequenos negócios	AI/ASS - Articulação Institucional
	AI/ASS - Compras Governamentais do Estado de Goiás
	AI/ASS - Projeto De Apoio à Implantação e Desenvolvimento Da REDESIM No Estado De Goiás
	AI/ASS - SEBRAE/GO Implementação da Lei Geral nos Municípios Goianos
	AI/CNT - Articulação Institucional Centro
	AI/EDF - Articulação Institucional Entorno do DF
	AI/MET - Sociedade de Garantia de Crédito GARANTIGOIÁS
	AI/NDT - Articulação Institucional Nordeste
	AI/NRT - Articulação Institucional Norte
	AI/NST Articulação Institucional Noroeste
	AI/OST - Articulação Institucional Oeste
	AI/SDO - Articulação Institucional Sudoeste
	AI/SDT - Articulação Institucional Sudeste
	AI/SSD - Articulação Institucional Sul Sudoeste
	AI/SUL - Articulação Institucional Sul
	AT/UAI - Atendimento Individual
	CM/UAC - Comércio
	DET/EDF - [GO] Desenvolvimento Econômico Territorial na Implementação da Lei Geral
	DET/NDT - [GO] Desenvolvimento Econômico Territorial na Implementação da Lei Geral
	DET/NST - [GO] Desenvolvimento Econômico Territorial na Implementação da Lei Geral
	DET/OST - [GO] Desenvolvimento Econômico Territorial na Implementação da Lei Geral
	DR/UAC - Desenvolvimento Rural
	IN/UAC - Indústria
	SV/UAC - Serviço
	UIC/IC - Habitats Inovativos
	UIC/IC - Inovação e Competitividade
	UIC/IC - Remessas
Ampliar o atendimento aos pequenos negócios	AT/CNT - Atendimento Regional Centro
	AT/EDF - Atendimento de Agências Entorno do DF
	AT/EDF - Atendimento Regional EDF
	AT/MET - Atendimento Agências Regional Metropolitana
	AT/MET - Atendimento de Agência Aparecida de Goiânia
	AT/MET - Atendimento Regional Metropolitana
	AT/NDT - Atendimento Regional Nordeste



Objetivo Estratégico Local	Projeto
Ampliar o atendimento aos pequenos negócios (continuação)	AT/NRT - Atendimento Regional Norte
	AT/NST - Atendimento Regional Noroeste
	AT/OST - Atendimento Regional Oeste
	AT/SDO - Atendimento Regional Sudoeste
	AT/SDT - Atendimento Regional Sudeste
	AT/SSD - Atendimento Regional Sul Sudoeste
	AT/SUL - Atendimento Regional Sul
	AT/UAI - Agentes Locais de Inovação - ALI
	AT/UAI - Central de Relacionamento 2016
	AT/UAI - Central de Relacionamento Sebrae Goiás
	AT/UAI - Feira do Empreendedor 2015-2018
	AT/UAI - Sebrae Digital GO
	CM/NRT - Revitalização dos Espaços Comerciais - Av. Adelino Américo de Azevedo - Porangatu - GO
	DET/EDF - Desenvolvimento Econômico Territorial Entorno do DF
	DET/NDT - Desenvolvimento Econômico Territorial - Nordeste Goiano
	DET/NRT - Desenvolvimento Econômico Territorial - GI - Norte Goiano
	DET/NST - Desenvolvimento Econômico e Territorial do Vale do Noroeste Goiano
	DET/OST - Desenvolvimento Econômico Territorial - Regional Oeste
	SV/EDF - Fomento ao Turismo Rural e Histórico Cultural GO e DF - Convênio SUDECO
	UIC/AM - Acesso ao Crédito Estadual
	UIC/AT - SEBRAE/GO - Projeto de Transferência do Programa Negócio a Negócio
	UIC/CNT - Acesso ao Crédito Regional Centro
	UIC/EDF - Acesso ao Crédito Regional EDF
	UIC/GP - Gestão de Prêmios
	UIC/IT - SEBRAE/GO - Projeto de Transferência do Programa SEBRAEtec
	UIC/MET - Acesso ao Crédito Regional Metropolitana
	UIC/NDT - Acesso ao Crédito Regional Nordeste
	UIC/NRT - Acesso ao Crédito Regional Norte
	UIC/NST - Acesso ao Crédito Regional Noroeste
	UIC/OST - Acesso ao Crédito Regional Oeste
	UIC/SDO - Acesso ao Crédito Regional Sudoeste
	UIC/SDT - Acesso ao Crédito Regional Sudeste
	UIC/SSD - Acesso ao Crédito Regional Sul Sudoeste
	UIC/SUL - Acesso ao Crédito Regional Sul



Objetivo Estratégico Local	Projeto
Ofertar soluções alinhadas ao perfil dos empreendedores e pequenos negócios	AT/EDF - SEBRAE/GO no Território da Cidadania das Águas Emendadas
	CM/CNT - Comércio Varejista Regional Centro
	CM/EDF - Comércio Varejista Regional EDF
	CM/MET - Comércio de Materiais de Construção Regional Metropolitana
	CM/MET - Comércio em Mini Mercados
	CM/MET - Comércio Varejista Regional Metropolitana
	CM/MET - Desenvolvimento do Comércio de Feiras Especiais em Goiânia
	CM/MET - Setor Ótico Regional Metropolitana
	CM/NRT - Comércio Varejista Regional Norte
	CM/NST - Comércio Varejista Regional Noroeste
	CM/NST - Revitalização Av. Cel. Tubertino Rios - Jaraguá
	CM/OST - Comércio Varejista Regional Oeste
	CM/SDO - Comércio Varejista Regional Sudoeste
	CM/SDO - Revitalização Espaço Comercial - Jataí
	CM/SDT - Comércio Varejista Regional Sudeste
	CM/SSD - Comércio Varejista Regional Sul Sudoeste
	CM/SUL - Comércio Varejista Regional Sul
	CM/SUL - Revitalização Avenida Brasil e Rua Maranhão - Rio Quente
	CM/SUL - Revitalização Avenida Senador Hemenegildo de Moraes - Morrinhos
	CM/SUL - Revitalização dos Espaços Comerciais - Caldas Novas
	DR/CNT - Rural Regional Centro
	DR/EDF - Apicultura do Estado de Goiás
	DR/EDF - Aquicultura Regional Entorno do DF
	DR/EDF - Desenvolvimento da Cachaça de Alambique do Estado de Goiás
	DR/EDF - Rural Regional Entorno do DF
	DR/MET - Rural Regional Metropolitana
	DR/MET - Sustentabilidade Agroflorestal
	DR/NDT - Rural Regional Nordeste
	DR/NRT - Rural Regional Norte
	DR/NST - Aquicultura Regional Noroeste
	DR/NST - Rural Regional Noroeste
	DR/OST - Rural Regional Oeste
	DR/SDO - Aquicultura Regional Sudoeste
	DR/SDO - Rural Regional Sudoeste
	DR/SDT - Desenvolvimento Sustentável Setor Agrícola
	DR/SDT - Rural Regional Sudeste
	DR/SSD - Brasil Central Agronegócios
	DR/SSD - Desenvolvimento Sustentável do Setor Agrícola Sul Sudoeste



Objetivo Estratégico Local	Projeto
Ofertar soluções alinhadas ao perfil dos empreendedores e pequenos negócios (continuação)	DR/SUL - Rural Regional Sul
	EC/MET - Artesanato Regional Metropolitana
	EC/MET - Economia Criativa Regional Metropolitana
	EC/MET - Gastronomia Regional Metropolitana
	EC/MET - Startups Regional Metropolitana
	EC/OST - Economia Criativa Regional Oeste
	EC/SDO - Brasil Original - Artesanato Goiano
	EC/SDO - Desenvolvimento e Fortalecimento do Segmento de Negócios Sociais
	EC/SDO - Fomento ao Artesanato Goiano - ExpoART
	EC/SDT - Desenvolvimento do Artesanato de Campo Alegre - Alegrarte
	IN/CNT - Indústria da Confeção Regional Centro
	IN/CNT - Indústria Regional Centro
	IN/EDF - Indústria Regional EDF
	IN/MET - Construção Civil Regional Metropolitana
	IN/MET - Indústria do Vestuário Regional Metropolitana
	IN/MET - Indústria Regional Metropolitana
	IN/MET - Tecnologia da Informação Regional Metropolitana
	IN/NRT - APL Cerâmica Vermelha
	IN/NRT - Encadeamento Produtivo Regional Norte
	IN/NST - Desenvolvimento do APL de Vestuário de Jaraguá e Região
	IN/NST - Indústria Regional Noroeste
	IN/OST - Encadeamento Produtivo Hering
	IN/SSD - Encadeamento Produtivo GERDAU
	IN/SUL - APL do Vestuário de Pontalina
	IN/SUL - Encadeamento Produtivo Votorantim
	IN/SUL - Indústria Regional Sul
	SV/EDF - Turismo na Região Entorno do DF
	SV/MET - Beleza Regional Metropolitana
	SV/MET - Circuito Turístico Fé no Coração do Brasil
	SV/MET - Excelência em Gestão Empresarial
	SV/MET - Imobiliárias Competitivas
	SV/MET - Serviço de Lavajato
	SV/MET - Serviços Automotivos Regional Metropolitana
	SV/MET - Turismo e Gestão Ambiental Regional Metropolitana
	SV/NDT - Brasil Central Turismo
	SV/NDT - Turismo e Cultura Regional Nordeste
	SV/NDT - Turismo e Cultura Regional Nordeste - 2017
	SV/NRT - Turismo e Cultura Regional Norte



Objetivo Estratégico Local	Projeto
Ofertar soluções alinhadas ao perfil dos empreendedores e pequenos negócios (continuação)	SV/NST - Beleza Regional Noroeste
	SV/NST - Desenvolvimento do Turismo e Cultura da Regional Noroeste
	SV/OST - Turismo Regional Oeste
	SV/SDO - Turismo Regional Sudoeste
	SV/SDT - Turismo e Cultura Regional Sudeste
	SV/SSD- Turismo Regional Sul Sudoeste
	SV/SUL - Turismo Regional Sul
	UIC/AM - Acesso a Mercado
	UIC/AM - Cooperativismo de Crédito
	UIC/AM - Inteligência Comercial Internacional
	UIC/AT - SEBRAE/GO - Projeto de Transferência do Programa SEBRAE Mais
	UIC/EE - Educação Empreendedora
	UIC/EE - Programa Nacional de Educação Empreendedora
Estabelecer redes de parcerias efetivas	UIC/IC - ALI - Agentes Locais de Inovação
	UIC/IT - Inovação e Tecnologia
Promover a gestão do conhecimento, integrando soluções e pessoas com a estratégia	CM/MET - Encadeamento Produtivo ULTRAGÁZ
Consolidar o modelo de gestão	UIC/GC - Gestão do Conhecimento
	UGE - Gestão Estratégica
Obter rede descentralizada e eficiente de fornecedores	UGPP - Gestão de Projetos e Processos
	UAD - Desenvolvimento de Fornecedores do Sebrae/GO
Garantir infraestrutura e soluções tecnológicas atualizadas	UAD - Construção de Sedes do Sebrae/GO
	UTIC - Sebrae INTEGRA

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica - Sebrae Goiás



Anexo 4- Quadro 28 - Composição dos Membros dos Colegiados durante o ano de 2015

Composição dos Membros dos Colegiados durante o ano de 2015			
Membros do Conselho Deliberativo			
Conselheiro	Entidade	Data da Posse	Data de encerramento
Pedro Alves de Oliveira (Pres)	FIEG	05/01/2015	31/12/2018
André Luiz Baptista Lins Rocha	FIEG	05/01/2015	31/12/2015
Marcelo Baiocchi Carneiro	Fecomércio	5/01/2015	31/12/2018
Maurício Ribeiro de Paiva	Fecomércio	5/01/2015	31/12/2018
Humberto Tannús Júnior	Goiás Fomento	5/01/2015	31/12/2018
Álvaro Augusto Fonseca	Goiás Fomento	5/01/2015	31/12/2018
Marcelo de Oliveira Moura	AGPE	05/01/2015	31/12/2018
Cláudio Carvalho Machado	AGPE	05/01/2015	31/12/2018
Edson Bundchen	Banco do Brasil	10/03/2015	8/06/2015
João Batista de Sá Ayres	Banco do Brasil	9/06/2015	9/06/2019
Célio José Vieira	Banco do Brasil	14/04/2015	10/08/2015
José Maria de Araújo	Banco do Brasil	11/08/2015	11/08/2019
Marise Fernandes de Araújo	Caixa Econômica	23/02/2015	23/02/2019
Marcos Donizete Lourenço da Silva	Caixa Econômica	5/01/2015	31/12/2018
José Eliton de Figuerêdo Júnior	SECTEC	9/06/2015	09/06/2019
Mauro Netto Faiad	SECTEC	06/10/2015	06/10/2019
Ubiratan da Silva Lopes	FACIEG	5/01/2015	31/12/2018
Osvaldo Antônio Pagnussat Zilli	FACIEG	5/01/2015	31/12/2018
José Mário Schreiner	FAEG	14/07/2015	14/07/2019
Osvaldo Moreira Guimarães	FAEG	23/02/2015	23/02/2019
Melchior Luiz Duarte de Abreu Filho	FCDL/GO	5/01/2015	31/12/2018
Geovar Pereira	FCDL/GO	5/01/2015	31/12/2018
Silmar Pereira Rodrigues	SEBRAE/NA	23/02/2015	23/02/2019
Ronaldo Starling Chaves	SEBRAE/NA	05/01/2015	31/12/2018
Thiago Mello Peixoto da Silveira	SEPLAN/GO	10/03/2015	10/03/2019
Otávio Alexandre da Silva	SEPLAN/GO	5/01/2015	11/05/2015
Manoel Xavier Ferreira Filho	SEPLAN/GO	12/05/2015	12/05/2019
Orlando Afonso Valle do Amaral	UFG	5/01/2015	31/12/2018
Tasso de Sousa Leite	UFG	23/02/2015	23/02/2019



Composição dos Membros dos Colegiados durante o ano de 2015			
Membros do Conselho Fiscal			
Conselheiro	Entidade	Data da Posse	Data de encerramento
Gilson Geraldo do Amaral	SEGPLAN	14/01/2015	31/12/2018
Rui Barbosa Mesquita	Banco do Brasil	5/01/2015	31/12/2018
Sérgio Duarte de Castro	Agência de Fomento	14/01/2015	31/12/2018
Divina Marcelo da Silva	FAEG	05/01/2015	31/12/2018
Júlio César Prates	UFG	05/01/2015	31/12/2018
Geraldo Caetano Gomes Sobrinho	CAIXA	5/01/2015	31/12/2018

Fonte: Secretaria Geral - Sebrae Goiás



Anexo 5 - Quadro 30 ó Detalhamento de benefícios

Item	Metodologia de cálculo	Reajuste																		
Tabela salarial	6% de um step a outro para os Espaços Ocupacionais - 1) Assistente I e II; 2) Analista I e II; 4,5% de um step a outro para o Espaço Ocupacional - Analista III.	O reajuste é realizado anualmente na data base (julho).																		
Assistência Médica	0,5% para o empregado e 0,05% por cada dependente, limitado o desconto em 3 dependentes. (% em cima do salário base do empregado)	Contrato Nacional.																		
Assistência Odontológica	<p>Valor de R\$23,85 por vida.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Espaço Ocupacional</th><th>% pago pelo empregado</th><th>Valor pago por titular e por dependente</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Assistente I</td><td>5%</td><td>R\$ 1,19</td></tr> <tr> <td>Assistente II</td><td>10%</td><td>R\$ 2,38</td></tr> <tr> <td>Analista Técnico I</td><td>15%</td><td>R\$ 3,58</td></tr> <tr> <td>Analista Técnico II</td><td>20%</td><td>R\$ 4,77</td></tr> <tr> <td>Analista Técnico III</td><td>25%</td><td>R\$ 5,96</td></tr> </tbody> </table> <p>Empregados que incluem agregados ao plano odontológico pagam o valor integral por vida.</p>	Espaço Ocupacional	% pago pelo empregado	Valor pago por titular e por dependente	Assistente I	5%	R\$ 1,19	Assistente II	10%	R\$ 2,38	Analista Técnico I	15%	R\$ 3,58	Analista Técnico II	20%	R\$ 4,77	Analista Técnico III	25%	R\$ 5,96	Reajuste anual na renovação do contrato, de acordo com o INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor).
Espaço Ocupacional	% pago pelo empregado	Valor pago por titular e por dependente																		
Assistente I	5%	R\$ 1,19																		
Assistente II	10%	R\$ 2,38																		
Analista Técnico I	15%	R\$ 3,58																		
Analista Técnico II	20%	R\$ 4,77																		
Analista Técnico III	25%	R\$ 5,96																		
Previdência Privada	Definida de acordo com regulamento específico do SEBRAEPREV.	Definida de acordo com regulamento específico do SEBRAEPREV.																		
Seguro de Vida	<p>Valor de R\$ 19,05 por vida</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Espaço Ocupacional</th><th>% pago pelo empregado</th><th>Valor pago pelo empregado</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Assistente I</td><td>5%</td><td>R\$ 0,95</td></tr> <tr> <td>Assistente II</td><td>10%</td><td>R\$ 1,90</td></tr> <tr> <td>Analista Técnico I</td><td>15%</td><td>R\$ 2,86</td></tr> <tr> <td>Analista Técnico II</td><td>20%</td><td>R\$ 3,81</td></tr> <tr> <td>Analista Técnico III</td><td>25%</td><td>R\$ 4,76</td></tr> </tbody> </table>	Espaço Ocupacional	% pago pelo empregado	Valor pago pelo empregado	Assistente I	5%	R\$ 0,95	Assistente II	10%	R\$ 1,90	Analista Técnico I	15%	R\$ 2,86	Analista Técnico II	20%	R\$ 3,81	Analista Técnico III	25%	R\$ 4,76	Reajuste anual na renovação do contrato, de acordo com o INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor).
Espaço Ocupacional	% pago pelo empregado	Valor pago pelo empregado																		
Assistente I	5%	R\$ 0,95																		
Assistente II	10%	R\$ 1,90																		
Analista Técnico I	15%	R\$ 2,86																		
Analista Técnico II	20%	R\$ 3,81																		
Analista Técnico III	25%	R\$ 4,76																		
Vale-transporte	Desconto de 6% do salário do empregado ou o valor da quantidade de viagens de dias úteis no mês, o que for mais vantajoso para o empregado.	Conforme estabelecido na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).																		



Item	Metodologia de cálculo	Reajuste
Auxílio-educação; Auxílio-creche/Babá;	Para todos os empregados que tenham filhos com idade de 6 meses a 9 anos e 11 meses, no valor máximo de R\$ 265,53 (duzentos e sessenta e cinco reais e cinquenta e três centavos) mensais. Limitado ao reembolso de até 265,53 por dependente.	Reajuste anual por meio do Acordo Coletivo de Trabalho - ACT.
Auxílio-doença	Em caso da concessão de auxílio doença previdenciário ou de auxílio doença acidentário pela Previdência Social, fica assegurada ao empregado, complementação salarial. O benefício cessará automaticamente no final do 6º (sexto) mês ou na data do recebimento de alta do INSS, o que ocorrer primeiro.	Reajuste anual por meio do Acordo Coletivo de Trabalho - ACT.
Empréstimo de férias;	Concessão de empréstimo no valor da remuneração total do salário do mês, desde que solicitado com antecedência mínima de 10 dias antes do início do gozo de férias. O valor solicitado será creditado no mês do retorno das férias. O pagamento poderá ser dividido em até 10 vezes.	Reajuste anual por meio do Acordo Coletivo de Trabalho - ACT.
Vale-alimentação e vale-refeição.	Valor total de R\$ 920,16, sendo descontado do empregado 9% do valor do benefício.	Reajuste anual por meio do Acordo Coletivo de Trabalho - ACT.

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas - Sebrae Goiás



Anexo 6 - Quadro 39 ó Indicadores de Gestão da UGP ó Sebrae/GO

Indicadores	Descrição	2014	2015	Observações
Taxa de atingimento de metas individuais	Percentual referente à execução das metas individuais. (Nº de metas realizadas / nº de metas estipuladas x 100).	80,59 %	82,5%	Aumento no número de atingimento de metas individuais em comparação ao ano anterior.
Taxa de atendimento aos limites das metas organizacionais	Percentual referente à execução orçamentária (nº de limites atendidos x nº de limites estipulados).	88,88 %	100%	Todos os limites orçamentários foram atendidos em 2015.
Taxa de empregados com pós graduação	Percentual sobre o número total de empregados no período	59%	63,4%	Entre os 7 empregados que concluíram pós graduação em 2015, para 2 deles eram somente graduados. Já entre os empregados e assessores admitidos em 2015, 8 deles possuem pós graduação.
Taxa de eficácia na seleção	Percentual de colaboradores que permanecem no Sebrae após o 1º ano de contrato em relação à todos os admitidos no ano analisado	360 %	86,36%	O índice de 2015 deve-se ao desligamento de uma empregada durante período de experiência e ao pedido de demissão de duas assessoras recém contratadas.
Taxa de <i>turnover</i>	Relação entre saída de empregados e número total de empregados (total de empregados admitidos + demitidos)/2/total de empregados no ano X 100	6,49 %	7,07%	Em 2015 foram realizadas 21 admissões e 8 desligamentos.



Indicadores	Descrição	2014	2015	Observações
Taxa de empregados portadores de deficiência	Número de empregados portadores de deficiência em relação ao total de empregados	3,4 %	3,4%	A legislação vigente determina que a empresa com 201 a 500 empregados deve preencher no mínimo 3% de suas vagas com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência habilitadas.
Taxa horas totais de capacitação	Número de horas de capacitação do Programa Ponto a Ponto (número de turmas X carga horária)	921h	369h40m	Além do Programa Ponto a Ponto, em 2015 foram realizadas 862 horas de capacitação em eventos de mercado, com 44 pessoas capacitadas e visando atender às necessidades específicas de determinadas áreas.
Valor de investimento por funcionário em capacitação.	Valor total do orçamento executado destinado à capacitação dividido pelo número total de empregados ativos.	R\$ 5.857,07	R\$ 4.309,67	Algumas soluções sugeridas no Programa Ponto a Ponto foram cursos online da UCSEBRAE, não gerando custos para o SEBRAE Goiás.
Taxa de capacitação para lideranças	Número total de horas de capacitação de lideranças (número de turmas X carga horária)	32	74	Devido às mudanças da estrutura organizacional, foram disponibilizadas sessões de coaching aos empregados que assumiram gerência que ainda não haviam exercido liderança formal no Sebrae Goiás. Esta estratégia teve por objetivo amenizar possíveis dificuldades dos novos gerentes e promover a adaptação com suas equipes.
Taxa de investimento de capacitação em relação à folha de pagamento.	Índice do orçamento investido em capacitação em relação ao orçamento total da folha de pagamento	3,12 %	2,3%	Algumas soluções sugeridas no Programa Ponto a Ponto foram cursos online da UCSEBRAE, não gerando custos para o SEBRAE Goiás.



Indicadores	Descrição	2014	2015	Observações
Taxa de empregados beneficiados pelo Programa de Desenvolvimento Profissional	Número de empregados beneficiados no programa em relação ao total de empregados	10,2 %	16,5%	A partir de 2015 o orçamento para esta ação aumentou para 30% do valor disponível no projeto de capacitação dos empregados. Esta estratégia visa aumentar o apoio ao primoramento acadêmico dos empregados contribuindo para o seu crescimento salarial e com sua mudança de nível ocupacional.
ICO (Índice de Comportamento Organizacional)	Resultado geral da Pesquisa de Clima Organizacional.	80,8	Não houve pesquisa	Os resultados de 2014 foram apresentados às equipes durante a realização do PEP (Programa de Readequação Profissional) para conhecimento e elaboração de plano de ação visando melhorias. Esse resultado encontra-se acima da média do Sistema Sebrae (79%) garantindo ao Sebrae Goiás o 9º lugar no ranking de ICO.
Índice de Absenteísmo	Índice de horas não trabalhadas em função de atestados médicos em relação ao número de horas válidas e total de empregados.	3 %	2,5 %	O índice mostrou-se equivalente ao limite de índices comparativos, sendo eles OIT (2,5%) e Sebrae Nacional (2,4%). A partir de 2015 não são contemplados os dias não trabalhados em função de licença maternidade e atestado médico para o devido à gestação cálculo do índice, com o objetivo de considerar somente motivos relacionados ao adoecimento para fins de estudo e planejamento de ações preventivas.
Índice relativo de acidentes de trabalho	Resultado da divisão do nº de acidentes pelo nº total de empregados X 100	0,5 %	1%	Os acidentes de trabalho ocorridos em 2015 foram sem gravidade, com atestado de 5 e 7 dias.

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas/Setor de Pessoal - Sebrae Goiás



Anexo 7 - Quadro 47 - Projetos de 2015

Projeto	Resultados Esperados	Valor Orçado (R\$)	Valor Pago (R\$)	Prazo de Conclusão
Análise para a substituição do E-commerce	Levantamento de requisitos e confecção de Termo de Referência para desenvolvimento ou aquisição de novo sistema de E-commerce.	15.000,00	42.000,00	3 meses
Aquisição de 130 desktops do tipo All-in-One	Atualização do parque computacional e melhoria de produtividade no ambiente de atendimento ao público.	845.000,00	605.000,00	8 meses
Aquisição de memórias para os 2 Servidores DELL	Aumento do desempenho das máquinas virtuais.	30.000,00	21.000,00	2 meses
Autorização do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC)	Alinhamento do Plano Diretor ao Planejamento Estratégico.	-	-	10 meses
Capacity Plan	Plano de gestão da capacidade da infraestrutura de TI.	-	-	1 mês
Diagnóstico do Programa Sebrae INTEGRA	Levantar as necessidade de informatização das áreas, integração entre sistemas, capacitação nos sistemas em uso, relatórios gerenciais ou cubos de análise e automatização de processos. A etapa de diagnóstico finalizou com um pré-projeto com estimativa de valores e a priorização conforme estratégia definida pelo Comitê de TI.	25.000,00	25.000,00	3 meses
Divulgação da Política de Segurança da Informação	Sensibilização dos colaboradores quanto aos riscos e consequências na quebra da Segurança da Informação.	-	-	3 meses - durante as oficinas do Código de Ética
Estruturação da Central de Serviços	Melhorias no processo de controle e atendimento dos chamados	-	-	6 meses
Fluxo de Caixa	Desenvolvimento de relatório de fluxo de caixa no sistema RM	4.000,00	4.000,00	6 meses
Gerência de Configuração	Definição de procedimento para gerência das versões e atualizações de softwares de terceiros.	-	-	2 meses
Implantação do Proxy (Webgateway)	Substituição do Proxy (ISA) pelo Webgateway para um melhor dos acessos realizados pelos usuários via protocolo HTTP.	-	-	2 meses
Implantação do Atendimento On-line	Configuração de servidor Moodle e ativação de máquinas a serem usadas no ambiente de atendimento on-line na Sede e Regionais.	-	-	2 meses
Internet - Compre do Pequeno	Apoio na contratação de internet para o movimento Compre do Pequeno.	-	-	2 meses



Projeto	Resultados Esperados	Valor Orçado (R\$)	Valor Pago (R\$)	Prazo de Conclusão
Plano de Continuidade do Negócio	Descrição dos riscos à continuidade do negócio, ações preventivas e sequência de ações corretivas a serem tomadas em um incidente.	-	-	3 meses
Projeto Central de Serviço (Service Desk)	Levantamento das necessidades da instituição para a contratação de empresa terceirizada para a execução das atividades de helpdesk.	-	-	1 mês
Reestruturação do AD	Reestruturação da árvore do AD, descrição das caixas e grupos de permissão. O principal objetivo é um maior controle da segurança das informações hospedadas no servidor de arquivos.	-	-	3 meses
Reestruturação do Backup	Reestruturação das rotinas de backup levando em consideração, além das fitas LTO, os dispositivos VDP do Vmware.	-	-	2 meses
Upgrade dos links MPLS das Regionais	Aumento da velocidade dos links MPLS das Regionais de 2Mbps para 4 Mbps.	151.200,00	151.200,00	4 meses (ainda em ativação nas Regionais)

Fonte: Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação - Sebrae Goiás



Anexo 8 - Quadro 48 - Sistemas de Informação

Sistema	Objetivo e Funcionalidades	Unidade	Criticidade	Responsável do Negócio	Responsável Técnico
Chronus WEB	Gerenciar o Controle de Acervo de Bibliotecas	UIC	Média	Morgana Guimarães	Rodolfo Wenceslau
CP-PRO	Controlar os Processos nos órgãos Judiciais	UASJUR	Alta	Fernando Ferreira	Rodolfo Wenceslau
GED/ECM	Gerenciar os documentos e processos.	UGPP	Alta	Thamara Tuanny	Rodolfo Wenceslau
Gedoc	Gerenciar os documentos e processos.	UGPP	Alta	Bruno Fleury	Lauriana Moreira
Horizontes Criativos	Fornecer soluções educacionais para os empreendedores	UGE	Baixa	-	-
Intra	Intranet dos colaboradores do Sebrae Goiás	UMC	Alta	Alessandro Issi	-
Jogo do MEG	Ambiente lúdico para aprendizado sobre os critérios do MEG	UGE	Baixa	-	-
Logix BI	Ferramenta p/ Criação de Relatórios de bases de dados, visões	UTIC	Baixa	Veronice Costa	Lauriana Moreira
Monitor. da Lei Geral	Monitor. da Implem. da Lei Geral nos Municípios Brasileiros	UGE	Baixa	-	-
Negócio a Negócio	Gerenciar o atendimento e orientação dos microempreendedores individuais	UIC	Média	Luciana Chaveiro	-
Observatório SEBRAE	Disseminar informações estratégicas sobre empreendedorismo	UGE	Baixa	Cristiane Serafim	-
Portal RM	Disponibilizar informações sobre ponto, contracheque e outros dados de interesse do colaborador	UTIC	Média	Rodolfo Wenceslau	Rodolfo Wenceslau



Sistema	Objetivo e Funcionalidades	Unidade	Criticidade	Responsável do Negócio	Responsável Técnico
PresteContas	Controlar as prestações de contas dos contratos e convênios	UFI	Média	Adriana Camelo	Rodolfo Wenceslau
RM - Automação de Ponto	Gerenciar o ponto dos colaboradores	UGP	Alta	Gilka Freitas	Rodolfo Wenceslau
RM - Folha de Pagamento	Gerenciar a folha de pagamento	UGP	Alta	Gilka Freitas	Rodolfo Wenceslau
RM - Gestão Contábil	Gerenciar a contabilidade da organização	UFI	Alta	Monique França	Rodolfo Wenceslau
RM - Gestão de Estoque, Compras e Faturamento	Gerenciar o estoque, compras e faturamento	UAD	Alta	Flávio Romeiro	Rodolfo Wenceslau
RM - Gestão de Pessoas	Gerenciar os colaboradores da organização	UGP	Alta	Pâmella Borges	Rodolfo Wenceslau
RM - Gestão Financeira	Gerenciar as contas a pagar e receber	UFI	Alta	Veronice Costa	Rodolfo Wenceslau
RM - Gestão Fiscal	Gerenciar os tributos fiscais	UFI	Alta	Edna Queiroz	Rodolfo Wenceslau
RM - Gestão Patrimonial	Gerenciar os patrimônios	UAD	Alta	Carlos Lima	Rodolfo Wenceslau
RM - Inteligência de Negócios	Gerenciar a criação de cubos e relatórios de informações	UTIC	Alta	Rodolfo Wenceslau	Rodolfo Wenceslau
RM - Segurança e Medicina do Trabalho	Gerenciar a segurança e medicina do trabalho	UGP	Alta	Carla Magna	Rodolfo Wenceslau
RM - Serviços Globais	Gerenciar os controles de acessos e serviços globais do sistema	UTIC	Alta	Rodolfo Wenceslau	Rodolfo Wenceslau
RM Relatórios	Disponibilizar a Consulta Orçamentária dos Projetos	UTIC	Média	-	Rodolfo Wenceslau
Rodada de Negócio	Controlar as Rodadas de Negócio	UIC	Média	Paula de Paula	-
SACS	Gerenciar as Avaliações dos Credenciados	UGC	Baixa	Carmen Gondim	-
SebraeVendas	Comercializar eventos on-line	UFI	Alta	Veronice Costa	Rodolfo Wenceslau
SGC	Gerenciar os Credenciados	UGC	Alta	Carmen Gondim	-
SGE	Gerenciar a Estratégia e Gerir Projetos	UGE	Alta	Glenda Caliman	-



Sistema	Objetivo e Funcionalidades	Unidade	Criticidade	Responsável do Negócio	Responsável Técnico
SGMC	Gerenciar a modalidade de Credenciados	UGC	Média	Carmen Gondim	-
SiacWeb	Realizar o Atendimento aos Clientes	UMC	Alta	Alberto Nogueira	Rodolfo Wenceslau
SMC	Monitorar os Contratos	UTIC	Média	Daniel	-
SME	Monitorar a Estratégia e Indicadores	UGE	Alta	Cecília Freitas	-
Totvs Business Connect	Disponibilizar WebServices para acessar recursos do RM	UTIC	Média	Rodolfo Wenceslau	Rodolfo Wenceslau

Fonte: Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação - Sebrae Goiás