



SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO
MARANHÃO
SEBRAE-MA

Vinculado à PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2015

São Luís – MA

2016



**SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO
MARANHÃO
SEBRAE-MA**

Vinculado à PRESIDENCIA DA REPÚBLICA

RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2015

Relatório de Gestão do Exercício de 2015 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual a que esta Unidade está obrigada nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da IN TCU nº 63/2010 e da DN TCU nº 134/2013 e das orientações do órgão de controle interno.

São Luís – MA

2016

Lista de Siglas e Abreviações

| | |
|-----------|---|
| AJUR | Assessoria Jurídica |
| AUD | Auditoria |
| CCL | Comissão Central de Licitação |
| CDE | Conselho Deliberativo Estadual |
| CDL | Câmara de Dirigentes Lojistas |
| CDN | Conselho Deliberativo Nacional |
| CF | Conselho Fiscal |
| CSN | Contribuição Social do Sebrae/NA |
| CSO | Contribuição Social Ordinária |
| DAF | Diretor de Administração e Finanças |
| DIREX | Diretoria Executiva |
| DISUP | Diretor Superintendente |
| DITEC | Diretor Técnico |
| EPP | Empresa de Pequeno Porte |
| FNQ | Fundação Nacional da Qualidade |
| GAOP | Gerência de Área de Operações |
| GEOR | Gestão Estratégica Orientada para Resultados |
| GERASI | Gerência de Área de Soluções e Interlocuções |
| IN | Instrução Normativa |
| ME | Microempresa |
| MEI | Microempreendedor Individual |
| MPE | Micro e Pequena Empresa |
| PETROBRAS | Petróleo Brasileiro S.A. |
| PPA | Plano Plurianual |
| PSEG | Programa Sebrae de Excelência em Gestão |
| SEBRAE-MA | Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Maranhão |
| SEBRAE/NA | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| SGC | Sistema de Gestão de Credenciados |
| SGE | Sistema de Gestão Estratégica |
| SME | Sistema de Monitoramento Estratégico |
| SGP | Sistema de Gestão de Pessoas |
| SRF | Secretaria da Receita Federal |
| UA | Unidade de Administração |
| UCM | Unidade de Comunicação e Marketing |
| UFIN | Unidade Financeira |
| UGE | Unidade de Gestão Estratégica |



| | |
|--------|---|
| UGP | Unidade de Gestão de Pessoas |
| UINFRA | Unidade de Infraestrutura |
| UMGR | Unidade de Monitoramento e Gestão de Resultados |
| UNTI | Unidade de Tecnologia da Informação |
| UR | Unidade Regional |
| VALE | Companhia Vale do Rio Doce |

Lista de Tabelas, Quadros, Gráficos e Figuras

| Tabela | Nome | Página |
|----------------|--|---------------|
| 1 | Resultados Institucionais | 31 |
| 2 | Execução das Metas Mobilizadoras | 33 |
| 3 | Aplicação de Recursos por Programa Nacional | 34 |
| 4 | Aplicação de Recursos por Carteira de Projetos | 36 |
| 5 | Aplicação de Recursos em Outras Tipologias de Projetos | 42 |
| 6 | Balanço Orçamentário do Sebrae-MA | 63 |
| 7 | Execução Orçamentária dos Programas Nacionais | 64 |
| 8 | Execução Orçamentária das Carteiras de Projeto | 60 |
| 9 | Execução Orçamentária da Carteira de Agronegócios, por Segmento | 65 |
| 10 | Execução Orçamentária da Carteira de Comércio, por Segmento | 66 |
| 11 | Execução Orçamentária da Carteira de Indústria, por Segmento | 66 |
| 12 | Execução Orçamentária da Carteira de Serviços, por Segmento | 66 |
| 13 | Execução Orçamentária de Outras Tipologias de Projetos | 67 |
| 14 | Execução Orçamentária das Receitas | 71 |
| 15 | Execução Orçamentária das Despesas | 73 |
| 16 | Público Alvo Atendido | 76 |
| 17 | Execução das Metas de Atendimento | 77 |
| 18 | Indicadores de Satisfação e Aplicabilidade | 78 |
| 19 | Indicadores Orçamentários | 79 |
| Quadro | Nome | Página |
| 1 | Identificação do Sebrae-MA | 12 |
| 2 | Informações sobre áreas e subunidades estratégicas do Sebrae-MA | 22 |
| 3 | Macroprocessos finalísticos do Sebrae-MA | 23 |
| 4 | Resumo dos instrumentos celebrados e dos montantes transferidos nos últimos três exercícios | 70 |
| 5 | Resumo da prestação de contas sobre transferências concedidas pela UJ na modalidade de convênio, termo de cooperação e de contratos de repasse | 70 |
| 6 | Situação da análise das contas prestadas no exercício de referência do relatório de gestão | 70 |
| 7 | Identificação dos Dirigentes e Membros do Conselho Deliberativo | 83 |
| 8 | Força de trabalho do Sebrae-MA | 95 |
| 9 | Distribuição da lotação efetiva do Sebrae-MA | 95 |
| 10 | Detalhamento da estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas | 96 |
| 11 | Demonstrativo das despesas com pessoal do Sebrae-MA | 97 |
| 12 | Planejamento estratégico de tecnologia da informação | 104 |
| 13 | Deliberações do TCU atendidas | 111 |
| Gráfico | Nome | Página |
| 1 | Evolução do PIB e Taxa de Crescimento real o Maranhão | 16 |
| 2 | Evolução do volume de vendas do comércio varejista restrito e ampliado | 17 |
| 3 | Maranhão: Participação das MPE, segundo seção de atividade | 18 |
| 4 | Maranhão: Movimentação líquida de empresas formais nas MPE | 18 |
| 5 | Movimentação líquida de empregos formais nas MPE, por Unidade Regional do Sebrae-MA | 19 |
| Figura | Nome | Página |
| 1 | Organograma do Sebrae-MA | 21 |
| 2 | Mapa Estratégico Sebrae-MA | 28 |
| 3 | Mapeamento de processos da gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação | 106 |

Lista de Anexos e Apêndices

Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras

Balanços patrimoniais

Demonstrações dos resultados

Demonstrações dos resultados abrangentes

Demonstrações das mutações do patrimônio líquido

Demonstrações dos fluxos de caixa

Notas explicativas às demonstrações financeiras

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. APRESENTAÇÃO | 9 |
| 2. VISÃO GERAL DA UNIDADE | 12 |
| 2.1. Finalidade e Competência | 12 |
| 2.2. Normas e Regulamento de Criação, Alteração e Funcionamento da Unidade..... | 14 |
| 2.3. Ambiente de Atuação | 14 |
| 2.4. Organograma | 19 |
| 2.5. Macroprocessos Finalísticos..... | 23 |
| 3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIOS OPERACIONAL | 25 |
| 3.1. Planejamento Organizacional..... | 25 |
| 3.1.1. Descrição Sintética dos Objetivos do Exercício..... | 28 |
| 3.1.1.1. Indicadores de Resultados Institucionais..... | 30 |
| 3.1.1.2. Metas Mobilizadoras | 32 |
| 3.1.1.3. Programas Nacionais | 33 |
| 3.1.1.4. Carteiras de Projetos de Atendimento | 35 |
| 3.1.1.5. Projeto de Outras Tipologias | 42 |
| 3.1.1.6. Principais Realizações de 2015 | 46 |
| 3.1.2. Estágio de Implementação do Planejamento Estratégico..... | 58 |
| 3.1.3. Vinculação dos Planos da Unidade com as Competências Institucionais e Outros Planos..... | 60 |
| 3.2. Formas e Instrumentos de Monitoramento da Execução e Resultados dos Planos..... | 60 |

| | |
|--|----|
| 3.3. Desempenho Orçamentário | 63 |
| 3.3.1. Execução Física e Financeira das Ações da Lei Orçamentária Anual de Responsabilidade da Unidade | 67 |
| 3.3.2. Fatores Intervenientes no Desempenho Orçamentário..... | 67 |
| 3.3.3. Execução Descentralizada com Transferência de Recursos..... | 69 |
| 3.3.4. Informações Sobre a Realização das Receitas..... | 71 |
| 3.3.5. Informações Sobre a Execução das Despesas | 73 |
| 3.4. Desempenho Operacional..... | 75 |
| 3.5. Apresentação e Análise de Indicadores de Desempenho | 78 |
| 4. GOVERNANÇA | 82 |
| 4.1. Descrição das Estruturas de Governança | 82 |
| 4.2. Informações sobre Dirigentes e Colegiados | 84 |
| 4.3. Atuação da Unidade de Auditoria Interna | 84 |
| 4.4. Atividades de Correição e Apuração de Ilícitos Interna..... | 86 |
| 4.5. Gestão de Riscos e Controles Internos | 86 |
| 4.6. Política de Remuneração dos Administradores e Membros do Colegiado | 87 |
| 4.7. Informações sobre a Empresa de Auditoria Independente Contratada | 87 |
| 5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE | 88 |
| 5.1. Canais de Acesso do Cidadão | 88 |
| 5.2. Carta de Serviços ao Cidadão..... | 89 |
| 5.3. Aferição do Grau de Satisfação dos Cidadão-Usuários | 89 |

| | |
|--|-----|
| 5.4. Mecanismos de transparência das Informações Relevantes sobre a Atuação da Unidade..... | 90 |
| 6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS | 91 |
| 6.1. Desempenho Financeiro no Exercício..... | 91 |
| 6.2. Tratamento Contábil da Depreciação, da Amortização e da Exaustão de Itens do Patrimônio e Avaliação e Mensuração de Ativos Passivos | 91 |
| 6.3. Sistemática de Apuração de Custos no Âmbito da Unidade | 92 |
| 6.4. Demonstrações Contábeis Exigidas pela Lei 4.320/64 e Notas Explicativas | 93 |
| 7. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO..... | 95 |
| 7.1. Gestão de Pessoas..... | 95 |
| 7.1.1. Estrutura de Pessoal da Unidade | 95 |
| 7.1.2. Demonstrativo das Despesas com Pessoal | 97 |
| 7.1.3. Gestão de Riscos Relacionados ao Pessoal | 98 |
| 7.2. Gestão do Patrimônio e Infraestrutura..... | 98 |
| 7.2.1. Gestão do Patrimônio Imobiliário da Unidade | 98 |
| 7.2.2. Informações sobre Imóveis Locados de Terceiros | 100 |
| 7.3. Gestão da Tecnologia da Informação | 101 |
| 7.3.1. Principais Sistemas de Informações | 101 |
| 7.3.1.1. Corporativos Nacionais | 101 |
| 7.3.1.2. Corporativos internos | 102 |

| | |
|--|-----|
| 7.3.2. <u>Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)</u> | 103 |
| 7.3.2.1. <u>Posicionamento da UNTI como unidade estratégica</u> | 104 |
| 7.3.2.2. <u>Garantia da segurança da informação</u> | 105 |
| 7.3.2.3. <u>Atualização da infraestrutura e serviços de TIC</u> | 106 |
| 7.3.3. <u>Outras ações executadas em 2015 para atendimento ao PETI e PDTIC</u> | 107 |
| 7.4. <u>Gestão Ambiental e Sustentabilidade</u> | 107 |
| 7.4.1. <u>Adoção de Critérios de Sustentabilidade Ambiental na Aquisição de Bens e na Contratação de Serviços ou Obras</u> | 109 |
| 8. <u>CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE</u> | 111 |
| 8.1. <u>Tratamento de Determinações e Recomendações do TCU</u> | 111 |
| 8.2. <u>Tratamento de Recomendações do Órgão de Controle Interno</u> | 112 |
| 8.3. <u>Medidas Administrativas para Apuração de Responsabilidade por Danos ao Erário</u> | 112 |
| 8.4. <u>Demonstração da Conformidade do Cronograma a de Pagamento de Obrigações com o Disposto no Art. 5º. da Lei 8.666/1993</u> | 113 |
| 9. <u>ANEXOS E APÊNDICES</u> | 114 |

1. APRESENTAÇÃO

Este Relatório de Gestão reflete a atuação do Sebrae-MA no exercício de 2015 estabelecidas no Plano de Ação que é alinhado às diretrizes estratégicas e as prioridades emanadas do Direcionamento Estratégico 2022 e no PPA 2015-2018, aprovados pelo Conselho Deliberativo Estadual (CDE) e implementados pela Diretoria Executiva (Direx) do período, estando também alinhado com as diretrizes e prioridades do Sistema Sebrae.

Assim, este documento espelha todo o esforço da equipe de colaboradores do Sebrae-MA distribuídos nas principais cidades do Estado, bem como dos credenciados e parceiros, ponto determinante no fortalecimento e no cumprimento da missão de *“Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional”*, seja na implantação de novas tecnologias gestão, produtos e processos, sejam pelas ações de acesso a mercados e ao crédito orientado, no incentivo à abertura de novas empresas, no incentivo à formalização, ou no apoio à criação de um ambiente institucional mais propício à sobrevivência daquele importante segmento de negócios no Estado do Maranhão.

O Relatório está estruturado em nove blocos, iniciando o primeiro capítulo com a Apresentação do documento e sua estrutura, seguido do capítulo dois com descrição da Visão Geral da Unidade e a Identificação do órgão.

O terceiro bloco diz respeito ao Planejamento Organizacional e Desempenho Orçamentário e Operacional do Sebrae-MA em 2015. Apresentam-se o Planejamento Organizacional, as formas e instrumentos de monitoramento, da execução e resultado dos planos, além do desempenho orçamentário. Aborda ainda o Desempenho Operacional, através das ações finalísticas desenvolvidas pelos projetos distribuídos entre as suas unidades operacionais e Carteiras de Projetos. Finalizando este bloco com a Apresentação e Análise dos Indicadores de Desempenho.

O quarto bloco traz a Estrutura de Governança, com seus desdobramentos e informações acerca do autocontrole da gestão da organização, informações sobre seus dirigentes, gestão de riscos e políticas de remuneração.

No quinto bloco são apresentadas informações referentes ao Relacionamento com a Sociedade no que diz respeito às medidas adotadas pelo órgão com vistas ao cumprimento das normas relativas à acessibilidade aos produtos e soluções e sobre a aferição da satisfação dos clientes e da sociedade.

O sexto bloco apresenta o Desempenho Financeiro e informações Contábeis, demonstrados através dos diversos instrumentos contábeis, demonstrativos de receitas e despesas, desempenho financeiro no exercício.

O sétimo bloco apresenta as áreas especiais da gestão, que inclui Gestão de Pessoas do Sebrae-MA, com informações sobre a estrutura de pessoal, mão-de-obra de terceiros e estagiários, Gestão da Infraestrutura, com apresentação do patrimônio mobiliário e imobiliário, sua destinação. As ações desenvolvidas na Gestão de

Tecnologia da Informação e na Gestão Ambiental e Sustentabilidade também estão descritas no bloco sete.

No bloco oito são encontradas informações sobre a Conformidade da Gestão e Atendimento às Demandas dos Órgãos de Controle, descrevendo sobre as recomendações e as medidas de gestão para tratamento das não conformidades.

No Nono bloco são apresentados os anexos informações e documentos complementares, como as informações contábeis e os pareceres dos Auditores.

No conjunto este Relatório reflete todas ações e todos os esforços desenvolvidos pelo Sebrae-MA, nas suas doze Unidades Regionais localizadas com atuação em todo o território maranhense, suas Unidades de Suporte Operacional, seus parceiros estratégicos e sua rede de credenciados, que levaram a instituição à obtenção dos resultados propostos para o exercício de 2015, especificados resumidamente:

- 19,9% foi o percentual de pequenos negócios atendidos em relação ao número total existente no Estado (o que corresponde ao alcance de 98% de realização do indicador proposto);
- 8,26 foi a nota atribuída à imagem junto aos pequenos negócios atendidos;
- 8,97 foi a nota atribuída à imagem junto à sociedade;
- 20,31% foi a taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios atendidos;
- 25,2% foi o índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos;
- 90,9 foi o percentual de satisfação dos clientes atendidos;
- 81,0% foi o percentual de aplicabilidade dos produtos e serviços ofertados aos clientes.

As Metas Mobilizadoras programadas para o exercício de 2015 alcançaram bons percentuais de execução, contribuindo sobremaneira para o alcance dos resultados institucionais de cobertura de 19,6% do universo de MPE existente no Estado, resumido na Meta 1 (somatório das metas 3, 4 e 5) com atendimento a 35.587 empreendimentos formais. A Meta 3, com o atendimento a 16.475 Empreendedores Individuais (MEI); a Meta 4, com o atendimento a 15.629 Microempresas (ME); e a Meta 5, com atendimento a 1.483 Empresas de Pequeno Porte (EPP).

Ao final de 2015 foram executadas metas de atendimento (metas físicas) de 105.083 horas de consultorias; 652 capacitações (cursos); 91.483 orientações prestadas a empreendedores; 80 missões e caravanas; 990 oficinas/palestras/seminários e 19 rodadas de negócios.

Afora as ações realizadas diretamente junto às micro e pequenas empresas o Sebrae-MA também disponibilizou canais de informações e orientações para acesso do público empreendedor do Estado, através do seu Central de Relacionamento, Portal Corporativo e do Observatório Sebrae. Executou também eventos especiais de estímulo ao empreendedorismo em diversos níveis. Os resultados desses eventos especiais foram os seguintes:

- 25.733 visitantes na Feira do Empreendedor 2015

- 34.445 atendimentos via Central de Relacionamento (*Call Center*);
- 16.961 atendimentos Negócio a Negócio;
- 20.135 pessoas informadas;
- 8.554 acessos ao Observatório Sebrae-MA (Web site)
- 285 empresárias inscritas no Prêmio Sebrae Mulher de Negócios
- 1.297 empresas inscritas no Prêmio de Competitividade para as Micro e Pequenas Empresas – MPE Brasil/FNQ.
- 423 universitários inscritos no Desafio Universitário Empreendedor
- 91 municípios com a Lei Geral implementada

Importante registrar que em 2015 foi desenvolvido o quarto ciclo de ações do Programa Sebrae de Excelência em Gestão (PSEG), iniciado em 2012. O programa objetiva promover a cultura da excelência e a melhoria da gestão do Sebrae-MA, o compartilhamento e o reconhecimento das boas práticas através da implantação do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e reflete os esforços e o compromisso da instituição com os conceitos fundamentais e essenciais à obtenção da excelência no desempenho na busca contínua da melhoria de sua gestão.

Em resumo, no exercício de 2015 o Sebrae-MA executou suas ações diante de metas pré-estabelecidas, visando atender as necessidades dos pequenos negócios do Estado, como também influenciou na melhoria do ambiente empresarial, resultando em números positivos e avanços importantes em todas as suas áreas de atuação demonstrada pela realização de suas metas orçamentárias e físicas, a extrapolação na execução das metas mobilizadoras e a execução dos Programas Nacionais. Estes resultados são frutos do trabalho em equipe, da gestão e monitoramento intensivos das ações e do alinhamento da Diretoria Executiva e do Conselho Deliberativo Estadual.

2. VISÃO GERAL DA UNIDADE

O Sebrae-MA faz parte de um sistema criado em 1972 com a denominação de Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae) vinculado ao Governo Federal. Em 1990 a entidade se transformou em um serviço social autônomo, denominado Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae.

Quadro 1 – Identificação do Sebrae-MA

| Identificação da Unidade Jurisdicionada | |
|---|-------------------------------|
| Denominação completa: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Maranhão | |
| Denominação abreviada: Sebrae-MA | |
| Vinculação Ministerial: Presidência da República | |
| CNPJ: 06.053.847/0001-10 | |
| 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: 82.99.799 |
| Telefones/Fax de contato: (98) 3216-6166 | |
| Endereço Eletrônico: ouvidoria@ma.sebrae.com.br | |
| Página na Internet: www.sebraema.com.br | |
| Endereço Postal: Av. Prof. Carlos Cunha, s/n – Bairro Jaracaty – São Luís/MA – CEP: 65.076-820 | |
| Normas relacionadas à Unidade Jurisdicionada | |
| Lei nº 8.029 de 12/04/1990 Lei nº 8.154 de 28/12/1990 Decreto nº 99.570 de 09/10/1990 Decreto nº. 1.350, de 28/12/1994 Estatuto do SEBRAE-MA- DOE em 21/12/2004 Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema SEBRAE Resolução CDN nº 53/2003 – Estatuto Social | |

2.1. Finalidade e competências

Formalmente, trata-se de uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituído sob a forma de serviço social autônomo, criada pela Lei Nº. 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto Nº. 99.570, de 09 de outubro de 1990, posteriormente, alterada, pela Lei Nº. 8.154, de 28 de dezembro de 1990. Decreto Nº 1350, 28 de dezembro 1994. A competência institucional definida por lei é a de 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, e da produção agrícola.

No seu âmbito de atuação limita-se ao o território do Maranhão, tendo como objetivo no estatuto social em uso, “fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação: da facilitação do acesso ao crédito, da capacitação, capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial; da assistência social, mediante a execução de ações condizentes.”

Considera-se ainda, para fins deste relatório, o Sistema Sebrae como entidade nacional coordenadora que possui na sua composição vínculo direto com unidades operacionais localizadas em cada um dos Estados da federação e no Distrito Federal, sendo homologado por determinação desse sistema, essa vinculação através do CDN, que submete o Sebrae/UF ao poder de correção desse CDN.

A estrutura Básica do Sebrae-MA é composta pelos seguintes órgãos: I – Conselho Deliberativo; II – Diretoria Executiva e III – Conselho Fiscal.

As ações do Sebrae-MA estão compreendidas no conjunto de iniciativas públicas e privadas voltadas para a ampliação de oportunidades econômicas. Em razão da importância dos micro e pequenos negócios para a geração de emprego e de riqueza, a instituição colabora com seus projetos e ações para a consolidação de um modelo de desenvolvimento do Estado baseado na facilitação do acesso a insumos produtivos (conhecimento, tecnologia, capacitação e crédito) em favor de micro e pequenas empresas e de empreendimentos emergentes. Busca com isso contribuir para a geração de condições favoráveis à valorização e ao melhor aproveitamento do esforço humano, com aumento da competitividade de empresas e produtos.

A definição de pequenos negócios para o Sebrae segue os critérios da Lei Complementar nº. 123/2006, também chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Resumidamente, os pequenos negócios são divididos em quatro segmentos por faixa de faturamento:

- Microempreendedor Individual (MEI) – empresário individual com faturamento bruto de até R\$ 60 mil/ano e possui até um empregado.
- Microempresa (ME) – empresa com faturamento bruto de até R\$ 360 mil/ano, excluindo-se os MEI.

- Empresa de Pequeno Porte (EPP) – empresa com faturamento bruto anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões.
- Produtor Rural – pessoa física que explora atividades agrícolas, aquícolas e/ou pecuárias sem alterar as características do produto in natura; com faturamento de até R\$ 3,6 milhões/ano; e que possui CNPJ, DAP, inscrição estadual do produtor ou Registro Geral da Pesca (RGP).

Compõem ainda como clientes do Sebrae os potenciais empresários que são assim definidos:

- Potencial Empresário com negócio próprio – indivíduos que possuem negócio próprio, mas não tem registro formal (CNPJ, DAP, Inscrição Estadual ou RGP).
- Potencial Empresário sem negócio próprio – indivíduo que ainda não possui negócio próprio, mas que está ativamente envolvido na sua estruturação.
- Potencial Empreendedor – indivíduo que não tem negócio próprio e não está envolvido na estruturação de um negócio e no qual o Sebrae busca promover a educação e a cultura empreendedora.

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

Os marcos legais relativos à institucionalidade do Sebrae, são:

- Lei nº 8.029 de 12/04/1990
- Lei nº 8.154 de 28/12/1990
- Decreto nº 99.570 de 09/10/1990
- Estatuto do Sebrae-MA - DOE em 21/12/2004
- Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema Sebrae
- Resolução CDN nº 53/2003 – Estatuto Social

2.3. Ambiente de Atuação

A atuação do Sebrae-MA é direcionada especificamente aos pequenos negócios industriais, comerciais, agrícolas e de serviços e potenciais empresários, e está focada na busca do aumento da competitividade dos produtos e serviços, em todos os segmentos de mercado em que eles estejam operando. Isso significa levar aos negócios de menor porte os benefícios da modernização da gestão empresarial, através do acesso à informação, à tecnologia e a recursos modernos de gestão.

O ambiente econômico em que estão inseridos os pequenos negócios é monitorado continuamente e subsidia a construção de cenários macroeconômicos de longo prazo, os cenários para a atuação do Sebrae-MA, o PPA, entre outros.

A economia maranhense apresentou na primeira década dos anos 2000, uma taxa média de crescimento real do PIB de 5,7% ao ano, desempenho econômico superior ao do Nordeste e do Brasil, cujas taxas foram de 4,5% e 4,0% respectivamente. Dentre os fatores que contribuíram para a forte aceleração da economia maranhense nesse período destacam-se:

- a) Expansão das exportações maranhenses (28,0% a.a., entre 2003 e 2008), com impactos nos setores:
 - Indústria extrativa mineral (crescimento de 66,0% ao ano, entre 2003 e 2008);
 - Extrativa vegetal (em especial a produção de carvão vegetal, com expansão de 34,0% ao ano;
 - Indústria de transformação (destaque para o segmento metalúrgico), com 13,5% ao ano; Serviços prestados as empresas (17,5% ao ano).
- b) Expansão do crédito: volume de vendas do comércio entre 2004 e 2013; Atividades imobiliárias e construção civil: crescimento dos financiamentos imobiliários em 90,0% ao ano, em média, entre 2006 e 2013) Liderança da construção civil na criação de empregos formais em 2010, com 10,2 mil novas vagas.
- c) Expansão das Transferências federais, tanto as constitucionais quanto as voluntárias: Transferências constitucionais (FPM e PFE) cresceram 12,0% a.a. em termos reais entre 2003 e 2011.
- d) Bloco de investimentos: forte aceleração a partir de 2010 e perda de dinamismo a partir do biênio 2012/13.

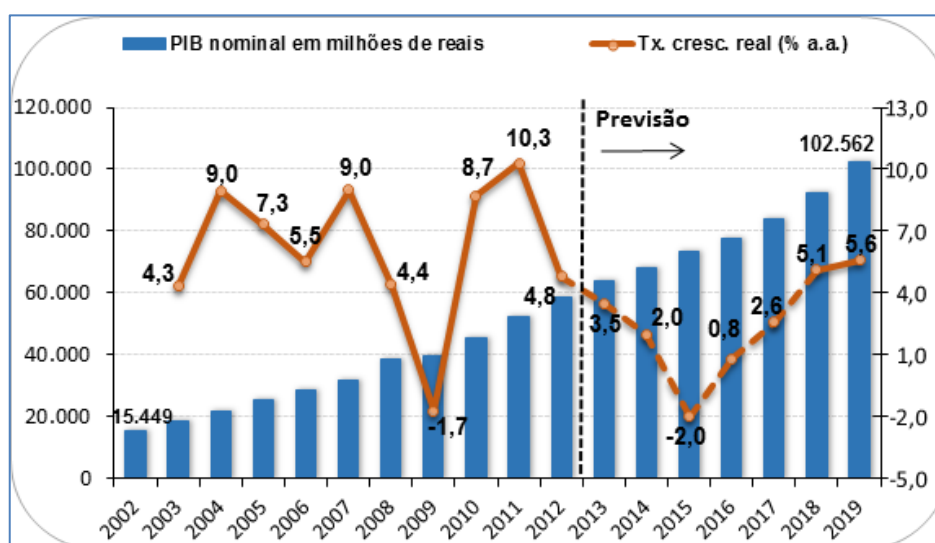
O *ambiente econômico* em que estão inseridos os pequenos negócios é monitorado continuamente e subsidia a construção de cenários macroeconômicos de longo prazo, os cenários para a atuação do Sebrae-MA etc.

A economia maranhense apresentou na primeira década dos anos 2000, com uma taxa média de crescimento real do PIB de 5,7% ao ano, desempenho econômico superior ao do Nordeste e do Brasil, cujas taxas foram de 4,5% e 4,0% respectivamente. Dentre os fatores que contribuíram para a forte aceleração da economia maranhense nesse período destacam – se:

- a) Expansão das exportações maranhenses (28,0% a.a., entre 2003 e 2008), com impactos nos setores:

- Indústria extrativa mineral (crescimento de 66,0% ao ano, entre 2003 e 2008);
 - Extrativa vegetal (em especial a produção de carvão vegetal, com expansão de 34,0% ao ano;
 - Indústria de transformação (destaque para o segmento metalúrgico), com 13,5% ao ano; Serviços prestados as empresas (17,5% ao ano).
- b) Expansão do crédito: volume de vendas do comércio entre 2004 e 2013; Atividades imobiliárias e construção civil: crescimento dos financiamentos imobiliários em 90,0% ao ano, em média, entre 2006 e 2013) Liderança da construção civil na criação de empregos formais em 2010, com 10,2 mil novas vagas.
- c) Expansão das Transferências federais, tanto as constitucionais quanto as voluntárias: Transferências constitucionais (FPM e PFE) cresceram 12,0% a.a. em termos reais entre 2003 e 2011.
- d) Bloco de investimentos: forte aceleração a partir de 2010 e perda de dinamismo a partir do biênio 2012/2013.

Gráfico 1 – Evolução do PIB e Taxa de Crescimento real (%a.a.) do Maranhão



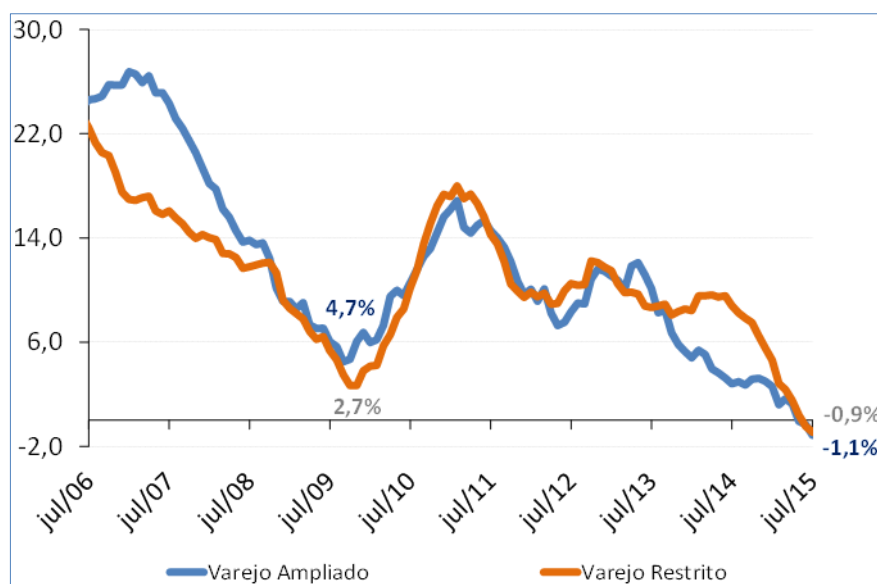
Fonte: IBGE; IMESC

Para 2015 percebe-se uma diminuição do ritmo de crescimento econômico do Estado, com contração de 2,0%, ocasionado pelas políticas monetária e fiscal contracionistas adotados pelo Governo Federal e pelo baixo crescimento econômico das principais economias de destino das exportações do Estado.

- 2015/2016: Instalação do gasoduto ligando Santo Antônio dos Lopes / Capinzal as regiões Norte e Sudeste do Estado.
- Taxa de crescimento média de -0,6% a.a. entre 2015 a 2016;
- UR com crescimento acima da média: Balsas, Chapadinha, Grajaú, Presidente Dutra;
- UR mais impactadas negativamente: São Luís, Açailândia, Imperatriz.
- UR com crescimento acima da média: São Luís, Açailândia, Santa Inês, Presidente Dutra, Grajaú e Imperatriz.

O gráfico abaixo representa a evolução do Índice de Volume de Vendas no Comércio Varejista Restrito e Ampliado, no Maranhão, nos últimos 12 meses (em %).

Gráfico 2 – Evolução do Volume de Vendas do Comércio Varejista Restrito e Ampliado no Maranhão – Cresc. 12 meses (em %) - Julho/03 a Julho/15

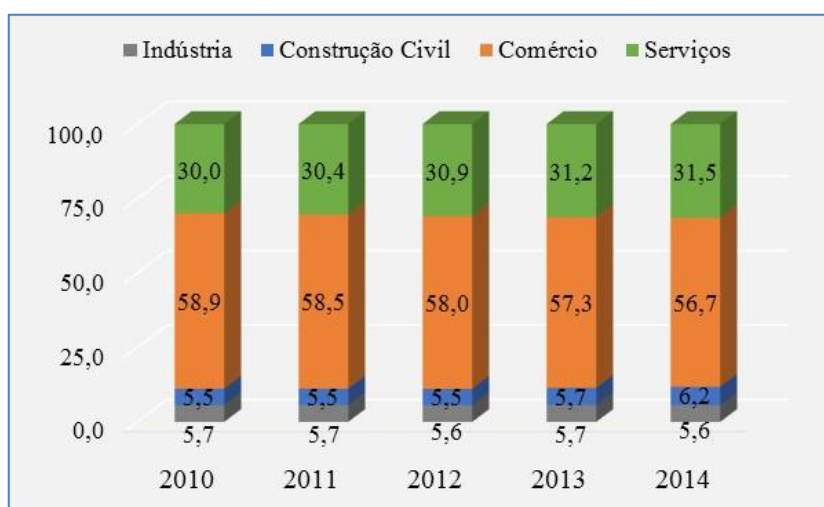


Fonte: IBGE, PMC

Observa-se que as vendas físicas do varejo restrito exibem forte deterioração a partir do início de 2013. Os indicadores do comércio varejista registraram contração de 0,9% e 1,1 no período de 12 meses, encerrados em julho de 2015, mostrando a perda de impulso da demanda num cenário de deterioração econômica.

Os diversos levantamentos realizados pelo Sebrae-MA permitem caracterizar os pequenos negócios maranhenses: a distribuição dos pequenos negócios (número total de empresa e distribuição setorial) – RAIS, optantes pelo Simples e os empregos formais nas MPE.

Gráfico 3 – Maranhão: Participação das MPE, segundo seção de atividade, no período de 2010 a 2014

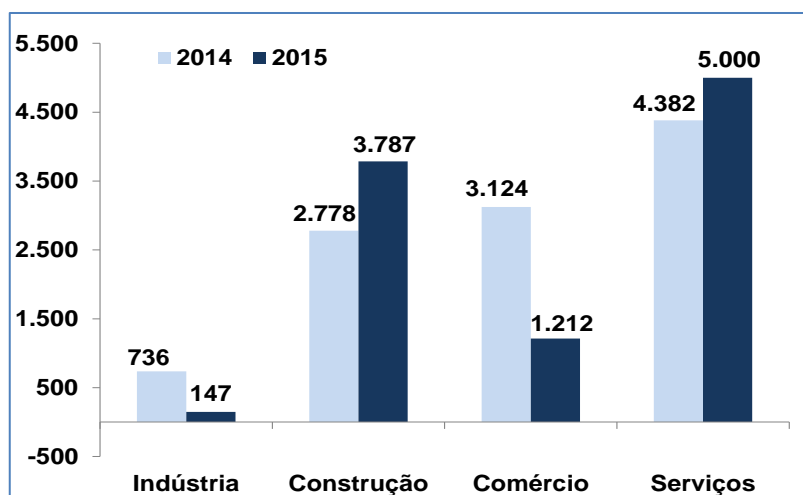


Fonte: RAIS /MTE

Os dados que constam no Cadastro da Receita Federal indicam as variações por segmento dos pequenos negócios (MEI, ME e EPP optantes do Simples), onde se observa o setor comércio como de maior participação.

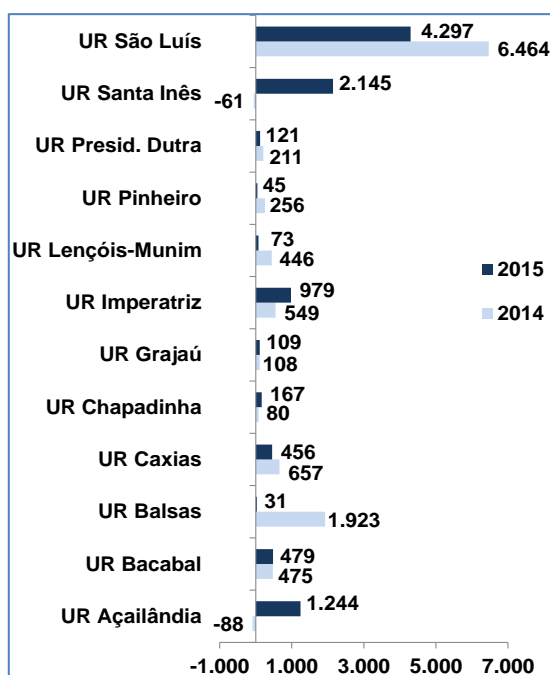
As informações sobre os empregos formais nas MPE maranhenses estão resumidas nos gráficos abaixo.

Gráfico 4 – Maranhão: Movimentação líquida de empregos formais nas MPE, segundo o setor de atividade



Fonte: CAGED/MTE

Gráfico 5 – Movimentação líquida de empregos formais nas micro e pequenas empresas, por Unidade Regional do Sebrae-MA: Acumulado (Jan-Out) e mensal (à direita)



Fonte: CAGED/MTE

2.4. Organograma

A gestão do Sebrae-MA é exercida por um Conselho Deliberativo Estadual (CDE), um Conselho Fiscal (CF) e uma Diretoria Executiva (Direx). O Estatuto Social é o instrumento legal que estabelece a estrutura e os princípios que norteiam a instituição.

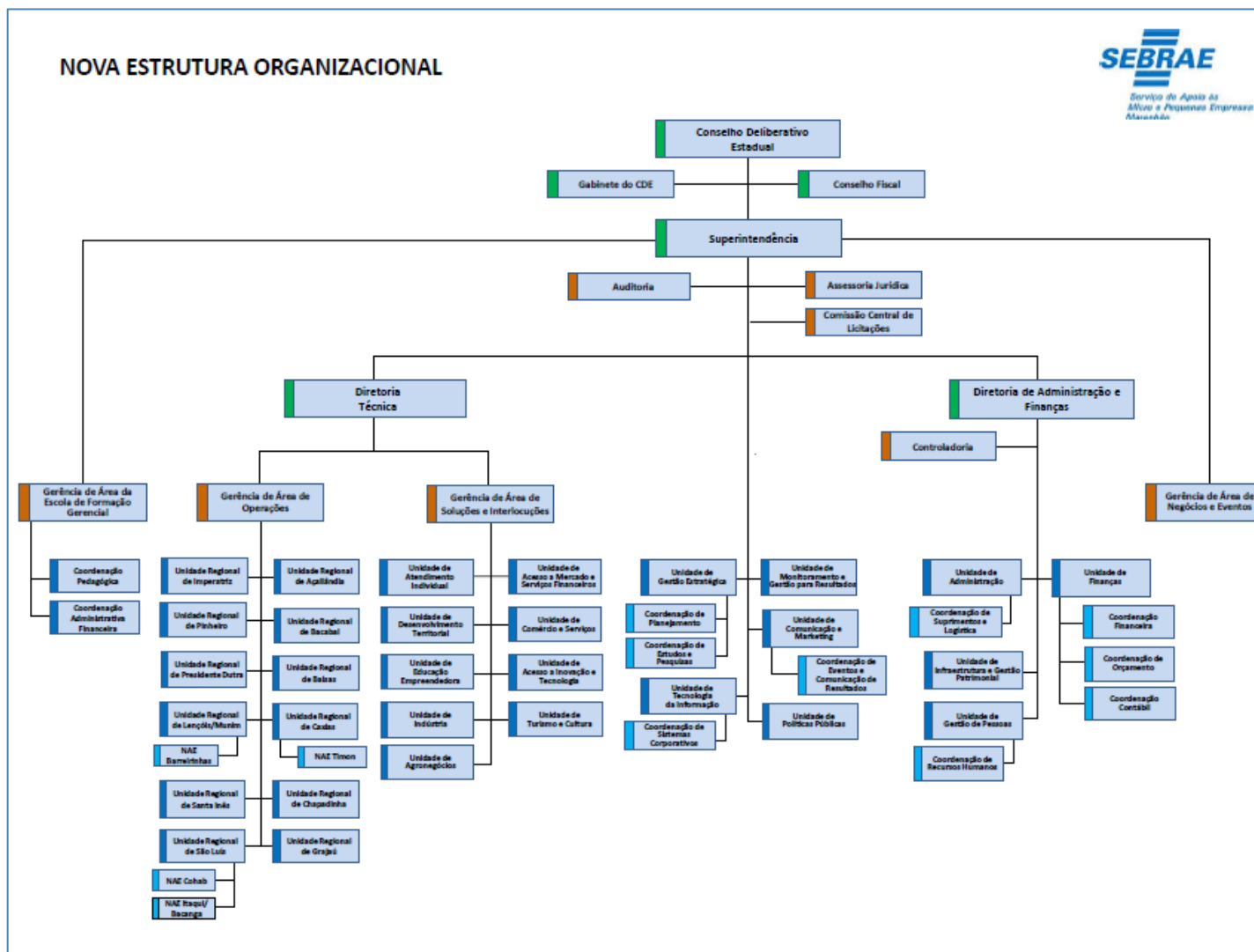
Órgão máximo de deliberação do Sebrae-MA, o Conselho Deliberativo Estadual é composto 15 membros, representantes dos mais diversos segmentos do setor privado

maranhense e de instituições financeiras, além de representantes do Governo do Estado e do Sebrae Nacional. Dentre outras atribuições, compete ao CDE decidir sobre as políticas, diretrizes e prioridades de aplicação de recursos, em consonância com as deliberações do Conselho Deliberativo Nacional (CDN).

O Conselho Fiscal é o órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. Compete ao CF, dentre outras atribuições, o exame e emissão de parecer sobre as demonstrações financeiras e prestações de contas anuais do Sebrae-MA e sobre os balancetes de verificação.

A gestão administrativa é exercida pela Diretoria Executiva, órgão colegiado de natureza executiva, composto por três membros: Diretor Superintendente (Disup), Diretor Técnico (Ditec) e Diretor de Administração e Finanças (DAF). Além de cumprir e fazer cumprir as orientações emanadas do Estatuto e demais instrumentos legais e de planejamento do Sebrae-MA, a Direx é responsável pela execução das políticas, diretrizes, prioridades e resoluções oriundas do CDE e do CDN.

Figura 1 – Organograma do Sebrae-MA



Quadro 2 – Informações sobre Áreas e Subunidades Estratégicas do Sebrae-MA

| Áreas / Subunidades Estratégicas | Competências | Titular | Cargo | Período de Atuação |
|--|--|--------------------------|--|--------------------|
| Diretoria Executiva (Direx) | Articulação interinstitucional na busca de parcerias estratégicas para as ações do Sebrae-MA | João Batista Martins | Diretor Superintendente (Disup) | Exercício 2015 |
| | | José Ribamar S. Morais | Diretor Técnico (Ditec) | Exercício 2015 |
| | | Rachel Miranda Jordão | Diretora de Administração e Finanças (DAF) | Exercício 2015 |
| Unidade de Gestão Estratégica (UGE) | Elaboração e gestão do Direcionamento Estratégico, do Plano Plurianual, Orçamento anual e realização de estudos e pesquisas. | Antonio Paixão Garcês | Gerente | Exercício 2015 |
| Unidade de Monitoramento e Gestão de Resultados (UMGR) | Monitoramento operacional do Plano de Ação Anual | Glena Cardoso Lima | Gerente | Exercício 2015 |
| Gerência de Área de Soluções e Interlocações (Gerasi) | Suporte técnico e suprimento de produtos e soluções às Unidades e aos projetos | Luís Genésio Portella | Gerente | Exercício 2015 |
| Gerência de Área de Operações (Gaop) | Suporte técnico e operacional e articulação institucional junto às Unidades Regionais | Mauro Borralho | Gerente | Exercício 2015 |
| Unidades Regionais (UR) | Execução do Plano de Trabalho Anual dos projetos finalísticos junto ao público alvo | Giovanna Figueiredo | Gerente UR São Luis | Exercício 2015 |
| | | Danilo Lisboa | Gerente UR Imperatriz | |
| | | Rosilene Tavares | Gerente UR Açailândia | |
| | | Maria da Graça Fernandes | Gerente UR Bacabal | |
| | | Mauricio Leite | Gerente UR Balsas | |
| | | Rosa Amélia Borges | Gerente UR Pinheiro | |
| | | Milena Maria Cabral | Gerente UR Caxias | |
| | | Aluizio Teixeira Muniz | Gerente UR Santa Inês | |
| | | Luiz Walter Muniz | Gerente UR Lençóis/ Munin) | |
| | | Larissa Leite | Gerente | |

| | | | |
|--|--|----------------|--------------------------------|
| | | | UR Chapadinha |
| | | Wamberg Amaral | Gerente UR Grajaú |
| | | José Noleto | Gerente UR Presidente Dutra |

2.5. Macroprocessos finalísticos

Os macroprocessos finalísticos que estão definidos no Mapa do Perfil do Negócio do Sebrae-MA e estão descritos no quadro a seguir.

Quadro 3 – Macroprocessos Finalísticos do Sebrae-MA

| MACROPROCESSOS DE NEGÓCIO | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Macroprocesso | Descrição | Produtos e Serviços | Principais Clientes | Subunidades Responsáveis |
| Inteligência de Negócios | Monitorar e analisar o mercado dos pequenos negócios e suas tendências com o objetivo de identificar oportunidades e gerar ideias que possam auxiliar a tomada de decisão e aprimorar a atuação do Sebrae | Estudos e pesquisas (tendências, diagnósticos, oportunidades de negócios, conjuntura econômica, etc.) | Pequenos Negócios, Potenciais Empresários, Potenciais Empreendedores, Diretoria e Colaboradores do Sebrae, CDE e público em geral | UGE |
| Gestão da Marca Sebrae | Planejar o conceito adequado e uma imagem consistente do Sebrae perante os públicos de interesse (interno e externo). Divulgar o posicionamento da marca Sebrae por meio de um sistema de comunicação integrado em consonância com sua estratégia e valores, propiciando a visão clara do negócio e conferindo reputação positiva | Portal, Indicadores de imagem, Mídias Sociais | Pequenos Negócios, Diretoria e Colaboradores do Sebrae, CDE e público em geral | UCM |
| Articulação e Gestão de Parcerias | Identificar e articular parcerias de modo a aprimorar o relacionamento institucional do Sebrae, intensificar sua atuação e ampliar sua capacidade de execução | Convênios, Parcerias, Termo de Cooperação | Instituições do CDE, Entidades Empresariais, Governo do Estado, Governos Municipais | Diretoria Executiva; Unidades da Disup e Ditec |
| Potencialização do Ambiente do Pequeno Negócio | Atuar com parceiros, incluindo as três esferas do governo, no desenvolvimento em ações/ iniciativas para o ambiente de negócios que desenvolvam as potencialidades e vocações locais, o empreendedorismo e a abertura de novos negócios. Participar e influenciar na formulação e implementação de políticas que beneficie os pequenos negócios | Convênios, Parcerias, Termo de Cooperação | Pequenos Negócios e Potenciais Empresários | Diretoria Executiva; Unidades da Disup e Ditec |
| Gestão do Relacionamento com o cliente | Garantir atuação adequada para os segmentos de clientes, alinhando processos internos de desenvolvimento e entrega de soluções. | Portal, Central de Relacionamento; Ouvidoria; Mídias Sociais | Pequenos Negócios, Potenciais Empresários, Potenciais Empreendedores e Produtor Rural | UCM |

| | | | | |
|---|--|---|--|--------------|
| Desenvolvimento e Customização de Produtos, Serviços e Canais | Desenvolver soluções inovadoras e diferenciadas de acordo com as expectativas dos segmentos de clientes, do mercado e da estratégia de atuação do Sebrae. Gerir os projetos e atividades de desenvolvimento de soluções a fim de garantir o atendimento aos objetivos e resultados desejados | Metodologia, Produtos e Soluções nas áreas de mercado, inovação/ Tecnologia, educação empreendedora e gestão | Pequenos Negócios, Potenciais Empresários, Potenciais Empreendedores e Produtor Rural | GERASI |
| Atendimento Integrado e Segmentado | Definir estratégias de operacionalização do atendimento e executá-las de acordo com cada canal e cada segmento | Orientação técnica; Cursos; Consultoria; Feiras; Missões; Caravanas; Palestras/Seminários | Pequenos Negócios, Potenciais Empresários, Potenciais Empreendedores e Produtor Rural | GERASI, GAOP |
| Promoção da Educação e Cultura Empreendedora | Definir estratégias de operacionalização da educação e cultura empreendedora e instrumentalização das unidades finalísticas | Metodologia, ferramentas educacionais, Produtos e Soluções nas áreas de educação. | Rede de Fornecedores/Credenciados; Pequenos Negócios, Potenciais Empresários, Potenciais Empreendedores e Produtor Rural | GERASI |

3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL

Tendo como linha condutora o Direcionamento Estratégico do Sebrae-MA 2022, explicitado no Mapa Estratégico, onde estão definidos os objetivos institucionais e seus respectivos indicadores, é elaborado o planejamento da instituição tendo como produto principal o Plano Plurianual (PPA), que contempla os planos de trabalho de curto, médio e longo prazo com seus cenários de recursos e o orçamento anual de todas as gerências vinculadas à Disup, à Ditec e DAF. Os planos de trabalho são gerados a partir das perspectivas do Mapa Estratégico dentro da metodologia do Balanced Scorecard (BSC), os objetivos e iniciativas estratégicas e as atividades gerenciais são projetadas para serem executadas ao longo do período de execução do PPA para o cumprimento da missão da organização.

A definição da estratégia de atuação do Sebrae-MA se orienta por uma leitura do cenário econômico e social do país e dos pequenos negócios, e pela análise do desempenho e projeções sobre a evolução da instituição no período. São consideradas a ampliação da capacidade operacional decorrente do aumento previsto para a arrecadação de recursos de contribuição social, a necessidade da melhoria do atendimento, os recursos tecnológicos e a força de trabalho da instituição, composta por colaboradores e prestadores de serviços. Também são observados os planos e os eixos de desenvolvimento econômico priorizados pelo Governo Estadual e os cenários visualizados por empresários, representantes das entidades de classe e por dirigentes de instituições envolvidas com o processo de desenvolvimento do Estado.

3.1. Planejamento Organizacional

A construção do PPA está baseada no Direcionamento Estratégico do Sebrae-MA e no conjunto de prioridades e metas da instituição para orientar o alcance dos resultados e objetivos estabelecidos no seu Mapa Estratégico. A elaboração da Revisão Estratégica no Estado foi realizada a partir de encontros com atores relevantes para sociedade maranhense, com grande destaque para representantes das partes interessadas: conselheiros, empresários, colaboradores, para contribuições e ajustes de cenário no PPA.

O alcance da visão de futuro e missão se dá pela definição e priorização dos Objetivos Estratégicos do Sebrae-MA, mas alinhado aos do Sistema Sebrae, seus indicadores e o processo de gestão da estratégia, que estão descritos no documento “Direcionamento Estratégico 2022 do Sebrae-MA” e “Direcionamento Estratégico 2022 do Sistema Sebrae”, aprovados pelo CDE e CDN respectivamente. Esses documentos são necessariamente considerados na elaboração de todo o processo de planejamento no âmbito estadual.

O processo de planejamento é coordenado pela Unidade de Gestão Estratégica (UGE) e tem início com uma avaliação dos resultados obtidos com a aplicação da estratégia atual, devendo indicar, a partir desses resultados e de uma reflexão sobre o cenário dos pequenos negócios, a manutenção ou a mudança nas Prioridades Estratégicas do Sebrae-MA para o horizonte de tempo do PPA. Este é um momento de grande importância no processo de planejamento, quando são confirmadas ou revistas as escolhas estratégicas que, se bem-sucedidas, potencializarão a ação do Sebrae-MA, trazendo resultados efetivos para o público alvo clientes e beneficiários das ações dos projetos.

A estratégia é definida pela identificação do foco de cada objetivo estratégico, representado por um conjunto de indicadores e metas, que são desdobrados nos respectivos planos plurianuais do Sebrae-MA e do Sebrae-NA. Também são definidos limites para aplicação dos recursos, que estabelecem e/ou complementam a estratégia de atuação, nos níveis tático e operacional.

Por outro lado, é levada em conta a segmentação de clientes em microempreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte, produtores rurais, potenciais empresários e potenciais empreendedores, visando adequar o portfólio de produtos e serviços às suas necessidades, bem como aprimorar o processo de atendimento e o desenvolvimento de produtos, serviços e canais de distribuição.

O Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE orienta a visão de longo prazo e as Diretrizes para Elaboração do PPA e orçamento focam a atuação no período de quatro anos.

As metas do PPA são compostas pelas metas dos Indicadores de Resultados Institucionais, que estão vinculadas à Missão, Visão e Partes Interessadas; e pelas metas dos Indicadores de Desempenho – Metas Mobilizadoras, que estão vinculadas à perspectiva Processos do Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE. Os programas e projetos e atividades gerenciados segundo a metodologia GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados operacionalizam a estratégia de atuação e viabilizam o alcance dos resultados propostos.

A reflexão sobre a estratégia de atuação é realizada com a participação dos gerentes dos níveis estratégico e tático da organização e utiliza como insumos, além do PPA vigente, outros elementos, como por exemplo, técnicos especialistas nos respectivos setores; os planos de desenvolvimento dos governos estaduais e de outros parceiros relevantes para a atuação do Sebrae-MA, contextualizados por meio de exposições sobre cenários econômicos locais e regionais.

O produto alcançado nesta fase se traduz na estratégia de atuação para o horizonte do planejamento, que deve ser explicitada em documento que apresente de forma concisa:

- Revisão dos Objetivos Estratégicos de todos os Sebrae para o horizonte do Direcionamento Estratégico (quando for o caso);
- Revisão das Prioridades Estratégicas de todos os Sebrae para o horizonte do PPA;
- Revisão da Carteira de Projetos.

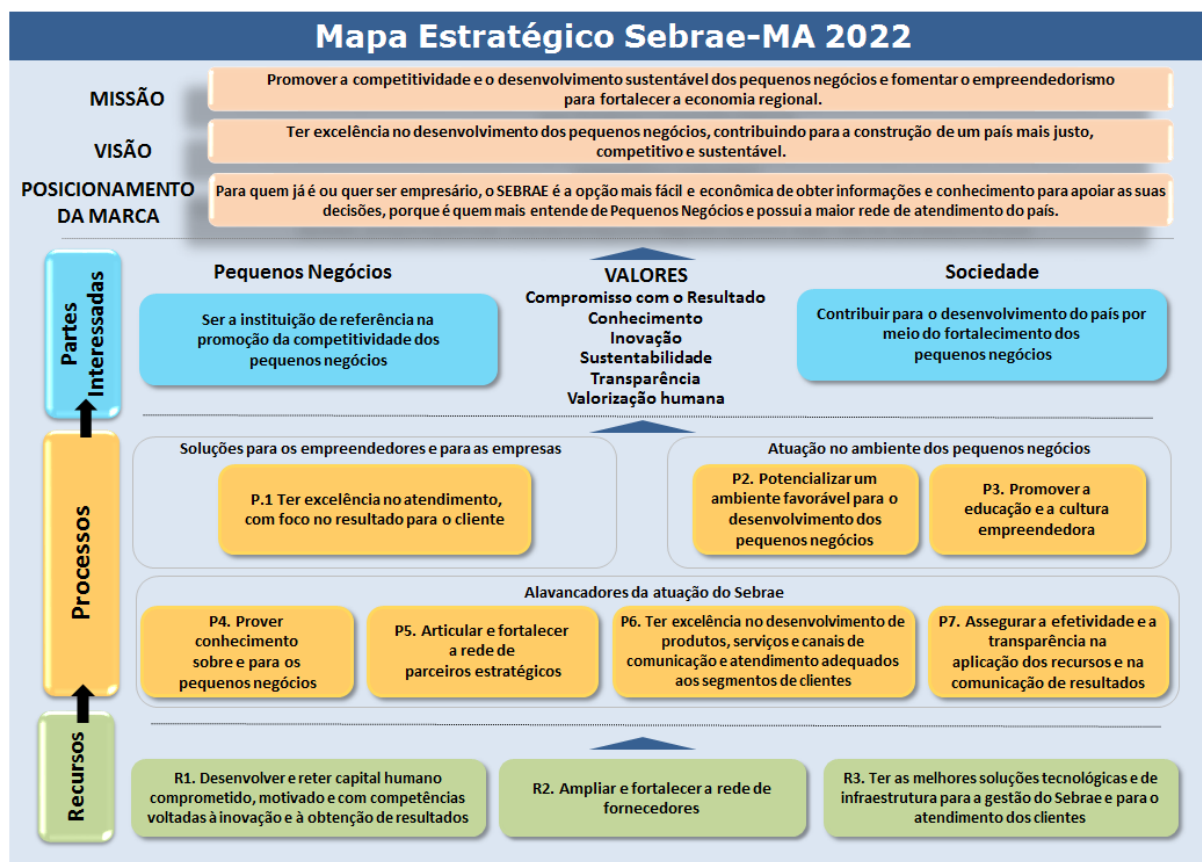
O Sistema de Gestão Estratégica (SGE) é o sistema de registro dos projetos, atividades e ações. Ele organiza e integra as informações, processos e operações de planejamento, orçamento, estruturação e gerenciamento de projetos e atividades, incorporando os princípios e características fundamentais da metodologia de Gestão Orientada por Resultados (GEOR). O Sistema está estruturado em quatro módulos: Estruturação, Planejamento, Orçamento e Gestão de Projetos e representa o ambiente informatizado que articula essas redes internas.

As informações do desdobramento do Plano Operacional e do Orçamento Anual, indicam os Resultados Institucionais, Metas Mobilizadoras, Programas Nacionais, Carteira de Projetos, metas de atendimento (metas físicas) e recursos orçamentários dos projetos e atividades, os quais são registrados no sistema informatizado SGE e se efetivam através das ações das unidades finalísticas e das unidades de suporte operacional. A gestão do Plano e do Orçamento fica sob a coordenação da UGE do Sebrae-MA que acompanha a alimentação do sistema, as reestruturações e ajustes para garantir a coerência com as diretrizes/estratégias definidas no PPA e tem monitoramento da UMGR.

3.1.1. Descrição sintética dos objetivos do exercício

Foi estabelecido um conjunto de dez objetivos estratégicos constantes do Mapa Estratégico (figura 1), que demonstram as escolhas adotadas pelo Sebrae-MA a partir dos desafios quando da elaboração do Direcionamento Estratégico na promoção de maiores conquistas e resultados que beneficiarão as MPE beneficiárias de suas ações e que contribuirão para o alcance dos resultados institucionais.

Figura 2 – Mapa Estratégico Sebrae-MA 2022



Os objetivos estratégicos têm em sua concepção três voltados para as atividades internas/recursos (R) e sete para os processos (P).

Dos objetivos estratégicos apresentado no Mapa Estratégico da figura 1, cinco foram priorizados e orientam o PPA 2015/2018 na execução dos projetos para o alcance dos resultados institucionais:

- P1 – Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.

- b) P2 – Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios
- c) P3 – Promover a educação e a cultura empreendedora
- d) P4 – Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios
- e) P5 – Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes

As prioridades estratégicas derivam dos cinco objetivos priorizados no Mapa Estratégico e representam escolhas estratégicas que definem os focos de atuação do Sebrae-MA no horizonte do PPA. Elas evidenciam quais as transformações que se propõe realizar, e quais os segmentos de clientes que se beneficiarão dessas transformações. Têm projetos vinculados diretamente a cada uma delas, cujos resultados contribuirão para o seu alcance.

Buscando identificar as oportunidades de negócios que se apresentam às micro e pequenas empresas e assim rever as estratégias e estabelecer novas prioridades de atuação em função das importantes mudanças que aconteceram no cenário econômico e social do Maranhão, o Sebrae-MA revisou as suas Prioridades Estratégicas Locais para refletir a atualização dos novos setores priorizados. Dessa forma, para o PPA 2015/2018 foram definidas as prioridades abaixo apresentadas.

1. Promover a inclusão com sustentabilidade dos pequenos negócios nas cadeias produtivas emergentes no Estado (petróleo, gás e energia, mineração, papel e celulose), por meio da inovação, melhoria em gestão e fomento ao encadeamento produtivo.
2. Atuar no setor de Agronegócios em todo o Estado do Maranhão para desenvolver a capacidade empresarial dos pequenos produtores rurais, propiciando a organização do sistema produtivo por meio de ações de capacitação, tecnologia, inovação e acesso a mercados.
3. Contribuir para o aumento da eficiência produtiva dos pequenos negócios industriais, nas regiões Metropolitana de São Luis e Tocantina, por meio da tecnologia, inovação e da melhoria em gestão, com foco em mercado.
4. Contribuir para o aumento da rentabilidade e melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos pequenos negócios dos setores de comércio e serviços presentes nos principais polos urbanos das regiões do Estado, por meio de ações de tecnologia, inovação e melhoria da gestão.

5. Gerar oportunidades empresariais em territórios com baixa densidade empresarial e promover o atendimento integrado e continuado na rede de atendimento, contribuindo para a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento de negócios competitivos e sustentáveis nos diversos territórios de atuação do Sebrae-MA.
6. Atuar junto ao poder público de forma a estimular a implementação de ações que gerem oportunidades para os pequenos negócios através de políticas públicas nos seus diversos aspectos legais (implementação da lei geral, compras governamentais, desburocratização, entre outras).
7. Implementar a gestão do conhecimento com foco na retenção e disseminação dos conhecimentos sobre e para os pequenos negócios gerados por colaboradores e terceiros.
8. Estruturar e capacitar as equipes técnicas e gerenciais, promovendo o desenvolvimento profissional e a qualidade de vida, visando a excelência da atuação institucional.
9. Ter um ambiente de trabalho que estimule o conhecimento, o crescimento profissional e o desenvolvimento das competências organizacionais.
10. Prover o Sebrae-MA de infraestrutura física e tecnológica adequadas às necessidades requeridas para a melhoria de sua eficiência operacional bem como dos serviços prestados ao cliente.

3.1.1.1. Indicadores de Resultados Institucionais

Os objetivos estratégicos das perspectivas “Cumprimento da Missão” e “Partes Interessadas” são monitorados por meio de indicadores denominados Resultados Institucionais. São os principais resultados esperados como efeito da atuação do Sebrae-MA, como produto das atividades desempenhadas a fim de cumprir sua Missão institucional, sendo análogo ao papel desempenhado pelo lucro nas entidades com finalidade lucrativa. São eles:

1. Taxa de pequenos negócios atendidos, representa a taxa de cobertura de atendimento, sendo a relação entre o número de pequenos negócios atendidos pelo Sebrae-MA em relação à quantidade de pequenos negócios existentes no

Estado, tomando por base os dados da Secretaria da Receita Federal (SRF) e o Cadastro Nacional de Clientes Atendidos do Sistema Sebrae.

2. Taxa de contribuição do Sebrae na criação de pequenos negócios, representa a porcentagem de pequenos negócios registradas no ano A-1, em que ao menos um dos sócios recebeu atendimento prévio do Sebrae-MA.
3. Índice de favorabilidade da imagem do Sebrae perante a sociedade representa a média das notas de 0 a 10 atribuídas ao Sebrae-MA pela sociedade maranhense.
4. Índice de favorabilidade da imagem do Sebrae perante os pequenos negócios e os empreendedores, representa a média das notas de 0 a 10 atribuídas ao Sebrae-MA pelos pequenos negócios e empreendedores maranhenses.
5. Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos, representa o nível de competitividade dos pequenos negócios maranhenses atendidos pelo Sebrae-MA e permite acompanhar o desempenho competitivo das MPE atendidas ao longo dos anos. Adaptado da metodologia MEG utilizada no Prêmio MPE Brasil, o índice de competitividade é calculado com base em pontuação específica por conjunto de questões de cada dimensão dos critérios do Prêmio.
6. Índice de efetividade do atendimento, representa o nível médio de efetividade do atendimento percebido pelos clientes do Sebrae-MA no ano de referência da avaliação, em projetos de atendimento com padrão organizacional setorial ou territorial, onde zero significa que o cliente declara que os serviços utilizados “não deram os resultados” e dez que “superaram os resultados”. Este índice ainda está em fase de apuração pelo Sebrae Nacional.

Tabela 1 – Resultados Institucionais

| Indicadores | Métrica | Realizado 2014 | 2015 | |
|---|---------|----------------|----------|-----------|
| | | | Previsto | Realizado |
| Taxa de pequenos negócios atendidos | % | 19,60 | 22,00 | 19,90 |
| Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios | % | 46,16 | 50,00 | 20,31 |
| Índice de imagem junto aos pequenos negócios | 0 – 10 | 8,09 | 8,30 | 8,26 |
| Índice de imagem junto à sociedade | 0 – 10 | 9,20 | 9,00 | 8,97 |
| Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos | 0 – 100 | 17,90 | 15,90 | 25,20 |
| Índice de efetividade do atendimento (*) | 0 – 10 | 8,40 | 8,30 | - |

Fonte: Pesquisa Sebrae Nacional

(*) Índice em fase de levantamento pelo Sebrae-NA

Todos os indicadores são apurados através de pesquisas e/ou de dados dos sistemas de informações, sendo operacionalizados pelo Sebrae Nacional. A pesquisa para apuração do Índice de efetividade do atendimento em 2015 ainda está em fase de elaboração por aquela instituição.

3.1.1.2. Metas Mobilizadoras

As Metas Mobilizadoras foram instituídas pelo Sistema Sebrae a partir do ano 2010 com a finalidade de especificar, quantificar, indicar o foco, as áreas e projetos prioritários onde todos os colaboradores, dirigentes e parceiros do Sistema Sebrae concentrarão seus esforços para atingir os Objetivos Estratégicos no atendimento aos pequenos negócios (MEI, ME e EPP).

Com refinamentos ao longo desse período, o PPA 2015/2018 ratifica o estabelecimento de sete Metas Mobilizadoras para incentivar a priorização de processos considerados estratégicos e estabelece indicadores de desempenho cujas metas serão cumpridas a partir dos atendimentos realizados pelos projetos junto ao público alvo caracterizado pelos pequenos negócios. Elas também explicitam o alcance da estratégia adotada pela instituição, dentro dos princípios de transparência e mensuração de resultados.

As Metas Mobilizadoras executadas no exercício de 2015 foram:

- 1. Atendimento a pequenos negócios** – reflete o compromisso do Sebrae-MA de ampliar o percentual de pequenos negócios atendidos no Estado. O número de pequenos negócios atendidos nesta meta é uma consolidação das metas 3, 4 e 5.
- 2. Atendimento a pequenos negócios com soluções específicas de inovação** – esta meta tem o objetivo de contribuir para a inserção de inovação e tecnologia nas MPE sendo os projetos SebraeTec e ALI os grandes veículos de execução.
- 3. Atendimento a microempreendedores individuais** – tem por objetivo ampliar e disponibilizar atendimento específico ao MEI como as soluções do Programa SEI (Sebrae para o Microempreendedor Individual)

4. **Atendimento a microempresas** – visa ampliar o atendimento às ME e disponibilizar com soluções específicas ao perfil do empreendedor, como as soluções do Programa Na Medida.
5. **Atendimento a empresas de pequeno porte** – o objetivo é direcionar o atendimento às empresas de pequeno porte (EPP) com soluções avançadas de gestão como Empretec, Encontros Empresariais, Programa de Qualidade, entre outros, tendo como alavancador o projeto Sebrae Mais.
6. **Ambiente das MPE** – diz respeito ao compromisso do Sebrae-MA em fomentar a regulamentação da Lei Geral das MPE nos municípios maranhenses com o propósito de criar um ambiente legal mais propício ao desenvolvimento dos pequenos negócios no Estado.
7. **Fidelização** – tem por finalidade buscar o retorno do cliente ao atendimento do Sebrae disponibilizando aos empresários e empreendedores o maior número de produtos e soluções (desde a criação à gestão do negócio) adequados a cada perfil. Esta meta foi instituída para ser executada a partir do exercício de 2015.

Tabela 2 – Execução das Metas Mobilizadoras 2015

| Meta | Realizado 2014 | 2015 | | |
|--|----------------|----------|-----------|------------|
| | | Previsto | Realizado | % Execução |
| Meta 1. Atendimento a pequenos negócios | 29.651 | 35.529 | 33.587 | 95% |
| Meta 2. Atendimento a Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação | 4.223 | 4.225 | 4.431 | 105% |
| Meta 3. Atendimento a Microempreendedor Individual | 13.911 | 17.557 | 16.475 | 94% |
| Meta 4. Atendimento a Microempresas | 14.506 | 16.737 | 15.629 | 93% |
| Meta 5. Atendimento a empresas de pequeno porte | 1.234 | 1.235 | 1.483 | 120% |
| Meta 6. Ampliação do número de municípios com a Lei Geral implementada | 73 | 90 | 91 | 101% |
| Meta 7. Fidelização dos clientes (*) | - | 55,0% | 62,4% | 113% |

Fonte: Pesquisa Sebrae Nacional

(*) Meta sem realização em 2014 por ter sido instituída para ser executada a partir do exercício de 2015.

Os indicadores de Metas Mobilizadoras, respondem ao esforço do Sistema Sebrae, e em particular o Sebrae-MA, de priorizar atendimentos considerados estratégicos, enquanto foco de atuação em segmentos e ações específicas, caso da

inovação e tecnologia, lei geral e fidelização de clientes e conforme a tabela 2, todas elas tiveram bons percentuais de execução no exercício de 2015.

3.1.1.3. 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 e de modo a impulsionar o atingimento dos indicadores e metas estipulados no Direcionamento Estratégico.

Foram quatro os programas nacionais executados pelo Sebrae-MA no exercício de 2015:

- **Programa Agentes Locais de Inovação (ALI):** Tem como escopo a massificação de soluções de inovação e tecnologia nas empresas de pequeno porte 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.
- **Programa SEBRAETEC** – Programa que disponibiliza produtos e soluções em Inovação e Tecnologia constitui-se em um instrumento que possibilita às empresas (Microempresas, Empresas de pequeno porte e Produtores Rurais) ter acesso a serviços de inovação e tecnologia de forma subsidiada, visando à melhoria dos seus processos e produtos, implantando inovações com foco nas exigências do mercado.
- **Programa SEBRAE Mais** – Programa que foi criado para disponibilizar à empresa de pequeno porte, em estágio avançado, os instrumentos necessários para o aperfeiçoamento de sua gestão e, consequentemente, melhores resultados no mercado. O Programa possui um portfólio de serviços com 10

soluções em gestão empresarial, cujos temas são considerados fundamentais para o desenvolvimento das empresas de pequeno porte.

- **Programa de Atendimento Negócio a Negócio** – O Programa é uma estratégia de orientação empresarial de gestão básica voltada para empreendimentos de baixa complexidade (Microempresas, Microempreendedores Individuais e Potenciais Empresários com atividade econômica) 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.

Tabela 3 – Aplicação de Recursos por Programa Nacional

| R\$ Mil | |
|----------------------------|--------------|
| Programa | Aplicado |
| Agentes Locais de Inovação | 542 |
| Encadeamento Produtivo | 42 |
| Negócio a Negócio | 4.237 |
| Sebrae Mais | 884 |
| Sebraetec | 2.145 |
| Total | 7.849 |

Fonte: SME

3.1.1.4. Carteiras de Projetos de Atendimento

O Sebrae-MA organiza os projetos em dois grupos básicos: **Atendimento** e **Suporte Operacional**. **Projetos de Atendimento** são projetos finalísticos que atuam com suas ações diretamente junto aos pequenos negócios e potenciais empresários. **Projetos de Suporte Operacional** são projetos internos cujas ações são voltadas ao desenvolvimento de produtos e serviços, articulação institucional, conhecimento, gestão operacional e construção e reformas.

Os projetos de *Atendimento* foram planejados e agrupados por setores e/ou segmentos, formando as Carteiras de Projetos de Atendimento, à luz das vocações econômicas dos territórios (matriz Setor x Territórios) estabelecidos pelo Sebrae-MA e são executados pelas unidades denominadas Unidades Regionais. Os agrupamentos dos projetos setoriais e setor/segmento dão forma às cinco Carteiras de Projetos:

Agronegócios, Comércio, Serviços, Indústria e Atendimento e Desenvolvimento Territorial.

A formação das Carteiras de Projetos leva em conta a importância e o potencial econômico da área ou região, em estreita convergência com as políticas do Governo do Estado para os micro e pequenos empreendimentos e dos Governos Municipais para o desenvolvimento local. Estes projetos são geridos pelos Gestores de Projetos que atuam no sentido de fazer acontecer as ações e atividades programadas para os setores/segmentos priorizados. Numa linha ascendente esses projetos contam com a cogestão e o acompanhamento dos Gerentes das Unidades Regionais também em nível local. Os Gerentes de Carteira de Projetos numa linha paralela dão suporte técnico aos Gestores e Gerentes.

Para atingimento de seus resultados no desenvolvimento das ações dos projetos, são realizadas parcerias estratégicas com instituições públicas, entidades e empresas privadas, para complementação de ações ou para atuação em áreas que o Sebrae-MA não possui competência institucional, para o alcance dos resultados. Essas parcerias em âmbito territorial/local contam com a participação de Prefeituras Municipais, Associações Comerciais, Câmara de Dirigentes Lojistas, Associações de Empreendedores e Produtores, entre outras. Em nível regional e estadual conta com parceria de Secretarias de Estado, Agências de Assistência Técnica, Universidades, entre outros.

Tabela 4 – Aplicação de Recursos por Carteira de Projeto

R\$ Mil

| Carteira de Projetos | Aplicado |
|----------------------|----------|
| Agronegócios | 2.730 |
| Comércio | 3.716 |
| Indústria | 1.553 |
| Serviço | 5.655 |

| | |
|--------------|---------------|
| Territorial | 14.129 |
| Total | 27.783 |

Fonte: SME / SGO-RM Corpore

No ano de 2015 foram executados 64 projetos de Atendimento nos cinco setores/segmentos econômicos priorizados no PPA 2015/2018 (Agronegócios, Comércio, Indústria, Serviços e Territorial) que atenderam a 33.587 empresas, entre MEI, ME e EPP e Potenciais Empresários. A execução orçamentária e das metas de atendimento das carteiras de projetos estão demonstrados no item 3.3 – Desempenho Orçamentário e no item 3.4 – Desempenho Operacional.

Projetos de Atendimento de Agronegócios

A carteira de agronegócios tem por objetivo desenvolver projetos que atuam junto a pequenos empreendimentos agropecuários como alternativa de negócios, dentro das vocações regionais identificadas, a fim de aumentar a produção de alimentos primários nos municípios e ampliar a renda do produtor.

A carteira de projetos de atendimento de agronegócios tem atuação nos padrões atendimento setorial, abrangendo diversos segmentos agropecuários e atendimento setor/segmento, referente a um segmento agropecuário específico. Os setores/segmentos contemplados no exercício de 2015 foram leite e derivados, aquicultura (piscicultura), apicultura, horticultura, leite e derivados.

Os projetos executados em 2015 na carteira de projetos de agronegócio foram:

- Agronegócio do Leite e Derivado na Região Sul;
- Agronegócio Setorial na Grande São Luís;
- Agronegócios no Cerrado Sul;
- Cadeia Produtiva do Leite no Médio Mearim;
- Desenvolvimento da Piscicultura na Baixada Maranhense;
- Fortalecimento da Cadeia Produtiva do Mel na Baixada Maranhense;
- Negócio Certo Rural;
- Piscicultura na Regional de Santa Inês.

No desenvolvimento das ações dos projetos de agronegócios foram realizadas parcerias com instituições e órgãos privados e públicos nas três esferas: municipal, estadual e federal, que atuavam ou passaram a atuar nos territórios-alvo de projetos. Foram eles: SAGRIMA (Secretaria de Estado da Agricultura do Maranhão), AGERP (Agência Estadual de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural do Maranhão), Banco do Nordeste, Prefeituras Municipais, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), UEMA (Universidade Estadual do Maranhão), SENAI, Embrapa, Sindicato de Trabalhadores Rurais, Agência de Defesa Agropecuária do MA (AGED-MA), Instituto de Agronegócios do Maranhão (INAGRO), Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA), Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social e Agricultura Familiar (SEDES), CODEVASF, Instituto AEQUITAS.

Projetos de Atendimento de Comércio

A carteira de projetos de comércio tem como principal objetivo contribuir para elevar o nível de competitividade das micro e pequenas empresas do Maranhão através do desenvolvimento de ações com foco, principalmente, na melhoria da gestão dos empreendimentos, acesso à inovação e à tecnologia, incentivo à cultura da cooperação e promoção e participação em eventos de mercado.

Os projetos que integram esta carteira têm atuação setorial (vários segmentos) e setor/segmento (segmentos comerciais específicos) e tiveram como público-alvo microempreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno comerciais. Os resultados finalísticos pactuados com o público-alvo e com os parceiros dos projetos visam o “obter grau de aplicação dos produtos e serviços ofertados pelo Sebrae-MA”, “elevar o nível de satisfação do cliente”, “elevar o valor do ticket médio de vendas dos empreendimentos atendidos”, “aumento do faturamento”, “aumento do volume anual de vendas” e “elevação da lucratividade” das empresas participantes do projeto.

No exercício de 2015 a carteira de projetos de comércio executou os projetos nas doze Unidades Regionais, atendendo os segmentos de minimercados, confecções e acessórios, material de construção, entre outros. Os projetos executados na carteira foram:

- Comércio Varejista na Região Cacaís;
- Comercio Varejista na Regional de Santa Inês;
- Desenvolvimento do Comércio Varejista - UR Lençóis Munim;

- Fortalecendo o Comércio no Sul do Maranhão;
- Fortalecimento do Comércio na Regional de Chapadinha;
- Minimercados na Região do Médio Mearim;
- Varejo Competitivo em Imperatriz;
- Varejo Competitivo na Regional de Açailândia;
- Varejo de Confeções e Acessórios em São Luís;
- Varejo de Material de Construção da Baixada Maranhense;
- Varejo na Região Centro Maranhense;
- Varejo na Regional de Grajaú Varejo no Extremo Leste Maranhense.

Os principais parceiros no desenvolvimento dos projetos de comércio no ano de 2015 foram: Banco do Nordeste, CEAPE São Luís, Prefeitura São Luís – SEMOSP, CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas de São Luis, Escola Unidade Integrada Arnaldo Ferreira na Cohab, Centro de Ensino Cidade Operária I na Cidade Operária, Escola Unidade Integrada Arnaldo Ferreira na Cohab, Centro de Ensino Cidade Operária I na Cidade Operárias, Secretaria Municipal de Desporto e Lazer – SEMDEL, ACIA – Associação Comercial e Industrial de Açailândia, SICA – Sindicato do Comercio Varejista de Açailândia, CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas de Açailândia, SICOOB – Cooperativa de Crédito de Açailândia, SEBRAE/NA, SESI/SENAI, ACIB – Associação Comercial e Industrial de Balsas, BASA – Banco da Amazônia, ACIAC – Associação Comercial, Industrial e Agrícola de Colinas, Associação Comercial de Buriti Bravo, Prefeitura Municipal de São João dos Patos, Prefeitura Municipal de São Domingos do Maranhão, Prefeitura Municipal de Buriti Bravo, Prefeitura Municipal de Paraibano, Prefeitura Municipal de Pinheiro, Prefeitura Municipal de Mirinzal, Associação Comercial de Mirinzal e de Pinheiro, CDL de Pinheiro, ACM - Associação Comercial do Maranhão, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, CDL - Câmara dos Dirigentes Lojistas de Uberaba, Fecomercio, Senac, Associação Comercial de Santa Inês, Associação Comercial de Santa Luzia, Associações Comerciais de Trizidela do Vale e São Mateus, CDL – Barreirinhas, CDL – Tutóia, Prefeitura Municipal de Grajaú, Associação Comercial e Industrial de Grajaú, CDL de Grajaú, Associação Comercial e Industrial de Imperatriz, CDL Imperatriz.

Projetos de Atendimento de Indústria

A carteira de projetos de indústria tem como principal objetivo contribuir para elevar o nível de competitividade das micro e pequenas empresas do Maranhão através do desenvolvimento de ações com foco, principalmente, na melhoria da gestão dos empreendimentos, acesso à inovação e à tecnologia, incentivo à cultura da cooperação e promoção e participação em eventos de mercado.

Os projetos que integram esta carteira têm como público-alvo microempreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte industriais. Os resultados finalísticos pactuados com o público-alvo e com os parceiros dos projetos visam o “*obter grau de aplicação dos produtos e serviços ofertados pelo Sebrae*”, “*satisfação dos clientes atendidos*”.

A atuação do Sebrae-MA no setor de indústria no ano de 2015 abrange uma carteira de projetos que foram executados em municípios dos Territórios de atuação das Unidades Regionais que possuem maior densidade de empreendimentos industriais, como São Luís e Imperatriz.

Os projetos executados na carteira de indústria foram:

- Cadeia Produtiva da Construção Civil na Região Tocantino;
- Desenvolvimento da Cadeia Produtiva da Construção Civil em São Luis;
- EP-Vale-Sebrae/MA - Cadeia da Mineração;
- Fortalecimento da Pequena Indústria de Alimentos, Têxtil e Confecção;
- Indústrias de Pequeno Porte na RM de São Luis.

Projetos de Atendimento de Serviços

Os projetos da carteira de Serviços têm por objetivo contribuir para elevar o nível de competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte do setor de serviços, direcionando as atividades dos empreendimentos para o atendimento ao cliente e reavaliação dos serviços prestados. A gestão e a cooperação também são focos dos projetos porque possibilitam a melhoria do desempenho dos negócios e promove o associativismo econômico com ações conjuntas entre as empresas.

A atuação do Sebrae-MA no setor de serviços abrange uma carteira de projetos que foram executados nos principais Centros Urbanos do Estado do Maranhão que apresentaram densidade significativa de empreendimentos.

Os projetos da carteira de serviços executados em 2015, aturam em diversos segmentos como turismo, saúde, beleza e estética, alimentação, hospedagem, entre outros.

Os projetos executados foram:

- Boas Práticas em Cooperativismo de Crédito no MA;
- Cadeia de valor na Rota das Emoções;
- Centro Vocacional Tecnológico: Economia Criativa;
- Circuito de Encontros de Negócios no Maranhão;
- Economia Criativa no Maranhão;
- Fortalecimento do Setor de Beleza no Médio Mearim;
- Integração do Polo Turístico Chapada das Mesas;
- Rota das Emoções e seus Novos Desafios;
- Serviços de Beleza e Bem-Estar na Regional de Açailândia;
- Serviços de Beleza em São Luís;
- Serviços de Saúde e Bem-Estar;
- Serviços na Regional de Imperatriz;
- Serviços Turísticos no Polo de São Luis.

Projetos de Desenvolvimento e Atendimento Territorial

A carteira de projetos de atendimento territorial é composta por dois grupos de projetos: *Projetos Desenvolvimento Territorial* e *Projetos de Atendimento Territorial*.

O objetivo dos projetos da carteira de **Desenvolvimento Territorial** é contribuir para o desenvolvimento local dos municípios integrantes dos territórios da cidadania ou dos territórios urbanos de baixa renda visando desenvolver os pequenos negócios e assistir potenciais empresários e elevar o nível de renda das famílias envolvidas nas atividades dos projetos e por consequência a melhoria das condições de vida dos beneficiários assistidos.

Os projetos de Desenvolvimento Econômico Territorial (DET) surgem a partir da experiência do Sebrae-RJ em ações de fomento ao empreendedorismo nas comunidades (favelas) pacificadas e inicia no Sebrae-MA como projeto piloto no território urbano formados pelos bairros Divinéia, Sol e Mar e Vila Luizão no município de São Luís.

Os projetos de **Atendimento Territorial** têm por fim atender ao público-alvo sob o padrão de atendimento individual, caracterizando a abordagem de um conjunto de MPE, com atendimento espontâneo ou induzido e sistematizado. Como exemplos, o atendimento de balcão, atendimento itinerante, atendimento via internet, os cursos, palestras e seminários ofertados ao público em geral, a orientação técnica prestada por meio de televisão, rádio, revistas, Internet, entre outros.

Os projetos desenvolvidos no grupo de Desenvolvimento Territorial foram em número de cinco, sendo:

- MA - Desenvolvimento e Fortalecimento do Segmento de Negócios Sociais;
- MA - Desenvolvimento Econômico no Território Divinéia/Vila Luizão;
- MA - Desenvolvimento Econômico Territorial - Baixo Parnaíba Semiárido;
- MA - Desenvolvimento Econômico Territorial - Reentrâncias da Baixada Maranhense;
- MA - Desenvolvimento Econômico Territorial Alto Turi e Litoral Oeste.

Os projetos executados no grupo de Atendimento Territorial, desenvolvidos em todas as Unidades Regionais, foram:

- Atendimento Territorial na Regional de Chapadinha;
- Atendimento Territorial na Regional de Presidente Dutra;
- Atendimento Territorial da Região Tocantina;
- Atendimento Territorial na Baixada Maranhense;
- Atendimento Territorial na Região do Delta, Lençóis e Munim;
- Atendimento Territorial na Regional de Açailândia;
- Atendimento Territorial na Regional de Caxias;
- Atendimento Territorial na Regional de Grajaú;
- Atendimento Territorial na Regional de Santa Inês;
- Atendimento territorial na Regional de São Luís
- Atendimento Territorial no Médio Mearim;
- Atendimento Territorial no Sul do Maranhão;
- Bairro Cidade;
- Feira do Empreendedor 2015;
- Modernização do Centro de Documentação e Informação – CDI;
- Movimento Compre do Pequeno Negócio – MA.

3.1.1.5. Projetos de Outras Tipologias

No exercício de 2015 ainda foram executados projetos de tipologias não finalísticas que são relacionados com articulação institucional, projetos desenvolvimento de produtos e serviços e projetos internos de construção e reforma e de gestão operacional. A aplicação de recursos em projetos de outras tipologias esta demonstrada na tabela abaixo.

Tabela 5 – Aplicação de Recursos em Outras Tipologias de Projetos

| R\$ Mil | |
|--|---------------|
| Tipologia de Projeto | Aplicado |
| Articulação Institucional | 3.713 |
| Desenvolvimento de Produtos e Serviços | 2.449 |
| Construção e Reforma | 1.575 |
| Gestão Operacional | 8.080 |
| TOTAL | 15.817 |

Fonte: SME / SGO-RM Corpore

Articulação Institucional – A finalidade desta tipologia de projetos é trabalhar para que as micro e pequenas empresas tenham um ambiente legal mais favorável para o seu desenvolvimento e sustentabilidade nos aspectos da redução da burocracia, redução da carga tributária entre outros benefícios. A atuação do SEBRAE nos projetos acontece nas instâncias do poder público Estadual e Municipal para a modernização das legislações voltadas para os pequenos negócios; criação de legislação quando ainda não existam e incentivo à adequação à legislação federal de incentivo às micro e pequenas empresas. Os projetos executados nessa tipologia em 2015 foram:

- Aprimoramento do Ambiente Legal para as MPE – tem por objetivo atuar no ambiente institucional no âmbito estadual e dos municípios articulando junto aos poderes públicos a institucionalização ou consolidação de políticas públicas voltadas para as micro e pequenas empresas adequadas à sua sobrevivência e sustentabilidade, contando com instrumentos legais mais simples, menos burocráticos e mais acessíveis.

- Compras Governamentais do Maranhão – projeto desenvolvido com o objetivo de contribuir para o aumento da participação dos pequenos negócios nas compras públicas dos municípios e do Estado do Maranhão, proporcionando o desenvolvimento local sustentável.
- Implantação da Redesim no Maranhão – projeto que tem por objetivo a implantação da REDESIM (Rede Nacional para a Simplificação do Registro e Legalização de Empresas e Negócios) nos municípios do Maranhão, buscando racionalizar, simplificar, desonerar e dar celeridade aos processos de abertura, alteração e baixa das empresas no Estado do Maranhão. A iniciativa visa integrar todos os processos com apenas um único envio de documentos para a Junta Comercial, simplificando procedimentos e reduzindo a burocracia ao mínimo necessário.
- Otimização da Lei Geral nos Municípios Maranhenses – projeto com objetivo de melhorar o ambiente de negócios por meio da implementação da Lei Geral nos municípios do Maranhão, com base no Indicador da Implementação da Lei Geral nos municípios desenvolvido pelo Sebrae e monitorado pelo Sistema de Monitoramento da Implementação da Lei Geral. Além de ampliar a implementação e institucionalização da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas nos municípios visando à melhoria do ambiente de negócios para os pequenos negócios e a geração de emprego e renda.

Desenvolvimento de Produtos e Serviços – Os projetos de desenvolvimento de produtos e serviços têm como foco a captação de demanda de clientes e beneficiários dos projetos por novas soluções de negócios. Contempla ainda a captação de novas soluções geradas pelo Sebrae Nacional e a capacitação de consultores e instrutores para que apliquem essas soluções junto ao público alvo. Faz parte também das ações desses projetos a disseminação de novas tecnologias, implantação novas técnicas, incentivo à inovação tanto tecnológica como de gestão, inserção de design, de modo a tornar mais competitivas as micro e pequenas empresas atendidas pelos diversos projetos. Os projetos desenvolvidos em 2015 nesta tipologia foram:

- Aquinordeste-MA - Integração e Fortalecimento da Cadeia Produtiva da Aquicultura na Região Nordeste – projeto desenvolvido com o objetivo de fortalecer as cadeias produtivas da aquicultura na Região Nordeste, com geração

de conhecimentos qualificados da atividade, garantindo a sua competitividade e sustentabilidade ambiental.

- **Inclusão Financeira para Pequenos Negócios** – projeto que busca aperfeiçoar, disseminar e promover as melhores práticas de inclusão financeira junto aos pequenos negócios e instituições financeiras parceiras do Sebrae no Maranhão, procurando estimular a ampliação do acesso a serviços financeiros e redução dos custos.
- **Observatório - Estudos e Pesquisas** – projeto cujas ações estão voltadas para realização de estudos e pesquisas no âmbito dos pequenos negócios, além dar suporte às Unidades Regionais e de Suporte Operacional quanto ao planejamento e execução de pesquisas nos projetos finalísticos. Tem por finalidade disponibilizar informações úteis e atuais capazes de contribuir para a melhoria dos resultados do público alvo dos projetos e da sociedade. O projeto executa as pesquisas conjunturais e as pesquisas de mensuração de resultados dos projetos finalísticos pactuados na Geor.
- **Sebrae Negócios** – projeto que visa desenvolver estratégias e disseminação de soluções de comercialização e acesso a mercados para os Projetos de Atendimento, adequadas às suas realidades e que atendam aos requisitos e tendências de mercado e dos clientes atendidos pelos projetos.
- **Soluções Educacionais e Cultura Empreendedora** – projeto que tem como objetivo desenvolver, customizar, disseminar e avaliar soluções e boas práticas apropriadas aos pequenos negócios maranhenses nos aspectos de conhecimento, inovação, gestão, tecnologia, mercado e finanças, e difundir os princípios de empreendedorismo através do desenvolvimento de atitudes empreendedoras, da disseminação do conhecimento e vivências em gestão, além do reconhecimento e valorização de iniciativas e experiências bem sucedidas de empreendedores.

Gestão Operacional – Os projetos de gestão operacional são projetos de natureza interna relacionados a funções corporativas (planejamento, recursos humanos, administração, finanças, marketing, comunicação, tecnologia da informação, gestão orçamentária, auditoria ou assessoria jurídica) e destinados a ampliar e/ou aperfeiçoar os recursos, instrumentos e competências organizacionais. Os projetos desenvolvidos no exercício de 2015 nesta tipologia foram:

- Desenvolvimento de Pessoas – projeto executado para promover o desenvolvimento das competências dos empregados do Sebrae-MA, dos profissionais credenciados no SGC, com foco no desenvolvimento contínuo e na retenção de competências que garantam a obtenção dos resultados estratégicos da instituição e dos clientes.
- Desenvolvimento de Competências – projeto desenvolvido com o propósito de promover o desenvolvimento de pessoas alinhando com o propósito estratégicas, princípios e diretrizes do Sebrae-MA, tendo como foco a realização de eventos de capacitação, integração e motivacionais, bem como gestão de estagiários e Sistema de Gestão de Pessoas (SGP).
- Desenvolvimento de Competências Empreendedoras para alunos do Ensino Médio e Profissional – projeto que tem como proposta de escola que incentiva o aluno a construir conhecimento, a aliar o conhecimento à técnica e ao instigar o aluno por meio de situações-problema e \ou elaboração de projetos, aproxima-os das situações críticas da sociedade e do trabalho, enriquecendo e potencializando o desempenho desse futuro profissional.
- Gestão da Comunicação e Marketing do Sebrae-MA – projeto com o objetivo de disseminar informações a empresários, potenciais empresários, clientes e não clientes e para a comunidade em geral sobre as atividades dos programas, projetos, ações e soluções empresariais do Sebrae-MA com foco no fortalecimento da cultura do empreendedorismo.
- Gestão do Centro de Convenções – projeto destinado à gestão e às atividades de captação de eventos, locação e conservação dos espaços do Centro de Convenções e do Multicenter Sebrae, visando a geração de receitas próprias.
- Gestão Operacional da Gerasie Gaop – projeto de gestão das atividades de suporte operacional às unidades executoras e aos projetos e de suporte de soluções e produtos aos gestores de projetos.
- Manutenção e Melhoria da Infraestrutura Física – projeto executado para realizar a gestão predial e a manutenção e melhoria da infraestrutura física do Sebrae-MA para criar um ambiente físico de trabalho adequado aos colaboradores.
- Modernização da Infraestrutura de TI e Comunicação Organizacional – projeto executado com o objetivo de modernizar equipamentos, redes e sistemas

corporativos das áreas de informação e comunicação informatizadas e sua disponibilização para clientes internos, aos clientes e ao público em geral.

- Revitalização do CPD - Sebrae/MA – projeto executado visando a modernização do Centro de Processamento de Dados (CPD) e racionalização dos processos ligados às atividades dos sistemas informatizados de informação e comunicação.

Construção e Reforma – São projetos de construção e reforma são de natureza interna criados especificamente para gerir eventos que resultem em investimento com construção e/ou reformas objetivando aumento da capacidade de produção ou vida útil de bens imóveis no âmbito do Sistema SEBRAE

- Reforma com Ampliação do Multicenter
- Reforma e Ampliação do Prédio Sede - Sebrae/MA
- Reforma e Ampliação do Prédio Sede - Sebrae/MA – 2ª Fase

3.1.1.6. Principais Realizações de 2015

- **Feira do Empreendedor 2015**, o maior evento de empreendedorismo do Estado do Maranhão, promovido pelo Sebrae-MA, foi realizado em parceria com a parceria do Governo do Estado/Secretaria de Indústria e Comércio (Sedic), da Federação das Indústrias do Estado do Maranhão (Fiema), Banco do Nordeste, Banco do Brasil, obtendo os seguintes resultados:
 - Participação de 11.493 visitantes, com 25.773 acessos; 206 eventos de capacitação; 9.609 pessoas capacitadas; 85 empresas expositoras; mais de 9 mil oportunidades de negócios; 47 caravanas de empreendedores; 142 visitas guiadas; 03 lojas modelo, com 53 empresas parceiras, entre outros.
- **Agritec (Feira da Agricultura Familiar e Agrotecnologia do Maranhão)**, realização de quatro eventos em convênio com o Governo do Estado do Maranhão acontecido nos territórios dos Cocais (município de Caxias), Médio Mearim (município de Bacabal), Baixada Maranhense/Campos e Lagos (município de São Bento – Fazenda Escola da UEMA) e Tocantino (município de Açailândia), com participação de cerca de doze mil pessoas entre produtores rurais, técnicos agropecuários, especialistas e professores.

- **Expocapril** (Bequimão), **ExpoChapadinha** (Chapadinha), **Agritec** (São Bento, Açailândia, Caxias e Bacabal), **Expoimp** (Imperatriz), **Expoema** (São Luís), **Agrobalsas** (Balsas), promoção do acesso de grupos de produtores rurais em naquelas exposições agropecuárias com o objetivo aquisição de novo conhecimento, ampliação de mercado, de divulgação de produtos, busca de parcerias e geração de futuros negócios para os produtos da agricultura e pecuária maranhenses, em eventos de grande porte.
- **V Seminário de Piscicultura**, realizado na Região da Baixada Maranhense, no município de Pinheiro, em parceria com a UEMA e Prefeituras Municipais, teve o objetivo de mostrar o potencial e divulgar a importância da atividade de criação de peixes na região da Baixada.
- **Requalificação Urbanística da Rua Grande**, parceria com o Iphan (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional), Superintendência do Maranhão, para execução ações junto aos empresários instalados na Rua Grande, num dos principais corredores comerciais de São Luís, realização conjunta com a Associação Comercial do Maranhão (ACM) e a Câmara dos Dirigentes Lojistas do Maranhão (CDL).
- **Caravana de empreendedores maranhenses no Fomenta Nacional 2015**, realizado em Cuiabá-MT, evento que discute a nível nacional as questões das compras públicas e faz parte das ações do Sebrae-MA de fomento ao acesso dos pequenos negócios ao mercado das compras governamentais.
- Parceria com **Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob – Oeste Maranhense)** na implantação de uma agência da Cooperativa de Crédito em Imperatriz, como parte das ações de promoção do acesso dos pequenos negócios aos serviços bancários, financeiros e ao crédito cooperativado.
- **Empresa Fácil Maranhão**, parceria com o Governo do Estado, através da Junta Comercial do Maranhão (Jucema) e outros órgãos inseridos no processo de abertura, alteração e baixa de empresas, para implantação do projeto Empresa Fácil Maranhão, integrado à Redesim (Rede Nacional para a Simplificação do Registro e Legalização de Empresas e Negócios), nos

municípios de São Luís, Vitória do Mearim, Arari, Presidente Dutra, Barra do Corda, Grajaú, Chapadinha, Urbano Santos, Itpecuru Mirim.

- **VIII Encontro Estadual de Abelhas Nativas e I Encontro de Apicultura na Baixada Maranhense**, realizado na Fazenda Escola da UEMA no município de São Bento, em parceria com a Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), AGERP (Agência Estadual de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural), Prefeituras de São Bento e Bequimão, SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural), INAGRO (Instituto de Agronegócios do Maranhão) e COAMEL (Cooperativa de Mel na Baixada Maranhense) os eventos dão oportunidade para debater temas importantes da Meliponicultura e Apicultura, onde reúne produtores, professores, pesquisadores, estudantes e gestores municipais.
- **Corrida de Startups** realizada em São Luís durante a Feira do Empreendedor 2015, parceria com o Instituto Federal do Maranhão (IFMA), evento de concurso cultural que propõem o amadurecimento de ideias de Startups e premia a melhor ideia e onde os participantes e equipes inscritas terão a oportunidade de amadurecer/acelerar sua ideia de negócio com o auxílio de mentores especialistas em criação de Startups. Foram 106 participantes inscritos e 15 trabalhos selecionados.
- **Seminário Fomenta**, realizado nas cidades de São Luís, Bacabal e Imperatriz com a Parceria das Prefeituras Municipais, os eventos tiveram por objetivo aproximar os pequenos negócios, inclusive rurais, dos grandes compradores da administração pública, nas compras governamentais do Estado e dos municípios.
- **I Balcão de Renegociação de Dívidas**, parceria no evento promovido pelo Núcleo de Conciliação, do Tribunal de Justiça do Maranhão (TJ-MA), que teve por objetivo ampliar as oportunidades de acordos com clientes em situação de inadimplência, contou com a participação das empresas Alvorada Motos, Claro/Sim, Dalcara, Faculdade Facam, Faculdade Pitágoras, Fecomércio, Itaú, Gabryella, Mapfre Seguros, Marcopol, Mateus Supermercados, NET, Oi, e contou com o apoio das instituições Banco do Brasil, Bradesco, Caema, Caixa, Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL),

Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos (Ceape), Secretaria de Estado da Fazenda (Sefaz), Secretaria Municipal da Fazenda (Semfaz) e Sindicato das Indústrias da Construção Civil (Sinduscon).

- **I Encontro de Oportunidades de Grajaú**, realização do evento com o objetivo de mobilizar o comércio varejista local e territorial, aproximando os diversos setores da economia dos municípios, abrindo caminhos para a formação de novas parcerias e o desenvolvimento econômico da região. O evento foi realizado com a participação dos nove municípios pertencentes a regional de Grajaú.
- **Projeto Boas Práticas em Panificação**, realizado em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria de Imperatriz (Simpancimp), Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e Vigilância Sanitária, objetivo promover um modelo de padronização nas panificadoras e fortalecer o setor com produtos de qualidade diferenciada, a partir da sensibilização e orientação sobre as boas práticas de fabricação no setor.
- **Encontro Café com Pão**, em comemoração ao Dia Mundial do Pão, realizado em São Luís-MA com objetivo de divulgar a importância do pão na alimentação das pessoas e promover o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do setor com informações, capacitações e incentivo à inovação e melhoria da gestão das panificadoras, contou com patrocínio da Souza Cruz e parceria da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (Abip), Programa de Desenvolvimento da Alimentação, Confeitaria e Panificação (Propan) e Senai,.
- **Projeto Taxista Empreendedor**, realizado em Imperatriz com parceria da Prefeitura Municipal de Imperatriz, Secretaria Municipal de Trânsito, Sindicato de Taxistas de Imperatriz, Sest/Senat, com o objetivo de valorização e capacitação dos profissionais, sobretudo possibilitando novas alternativas para melhorar o atendimento para os usuários de táxi no município.
- **Projeto Memórias de Família**, Sarau Poético e Movimento Literário no Brasil, realização do projeto dentro das ações da Escola de Formação

Gerencial do Sebrema-MA (EFG-MA), como parte integrante da formação de jovens empreendedores.

- Apoio e suporte técnico na criação da **Associação Comercial, Industrial e de Serviços dos Bairros da Divinéia, Sol e Mar e Vila Luizão (Acimavil)**, como forma de incentivo ao associativismo empresarial e fortalecimento dos pequenos negócios locais, dentro das ações do projeto piloto de Desenvolvimento Econômico Territorial (DET) do território Divinéia, Sol e Mar e Vila Luizão em São Luís – MA.
- **Caravana de empresários** integrantes do projeto DET Divinéia/Sol e Mar/Vila Luizão na Feira do Empreendedor 2015, com o objetivo de prospectar novas oportunidades de negócios.
- **Missão Técnica de Produtores Rurais** do município de Cândido Mendes integrantes do projeto DET Alto Turi, desenvolvido pela UR de Santa Inês, realizado ao município de Paragominas-PA, com a finalidade de troca de conhecimentos de novas tecnologias de produção agrícola e troca de experiências com produtores locais.
- **Jornadas Empresariais** nos municípios de São Luís, Brejo e São Bernardo, ações itinerantes realizadas dentro dos projetos DET Divinéia/Sol e Mar/Vila Luizão e projeto DET – Baixo Parnaíba, onde foram disponibilizados aos empreendedores locais orientações técnicas, cursos, consultorias sobre gestão de pequenos negócios.
- Implantação de **novas tecnologias de produção de polpa de frutas nativas**, para empresários e empreendedores de São Bernardo e Santana do Maranhão e suporte técnico sobre a regularização das empresas junto aos órgãos competentes nas esferas municipal, estadual e federal.
- **Movimento Compre do Pequeno Negócio**, um evento nacional que teve por objetivo estimular a sociedade a consumir produtos e serviços fornecidos por micro e pequenas empresas (MPE); no Maranhão o movimento foi executado em todas as doze Unidades Regionais do Sebrae-MA, com uma maciça divulgação junto à sociedade e uma variedade de ações, tendo obtido os seguintes resultados:

- 30 Cidades participantes; 169 Ações realizadas (Blitz, Biketur, Capacitação, Passeatas, Missões, entre outras); 38 Pontos de atendimento disponibilizados; 4.224 Empresas atendidas; 5.616 Atendimentos realizados; 3.231 Orientações Técnicas prestadas; 72 Oficinas realizadas; 72 Palestras realizadas; 11 Clínicas Tecnológicas realizadas; 21 Cursos promovidos; 08 Missões Técnicas realizadas.
- **Feira de Comércio e Indústria de Imperatriz (Fecoimp)**, participação como parceiro co-realizador, evento promovido pela Associação Comercial e Industrial de Imperatriz (ACII), maior evento de negócios da Região Sul do Estado do Maranhão.
- **Agência para o Desenvolvimento Regional Sustentável (ADRS)** do território da Rota das Emoções, Maranhão (Lençóis), Piauí (Delta do Parnaíba) e Ceará (Jericoacoara), parceria na implantação da Agência que conta com o apoio do Instituto Brasileiro do Turismo (Embratur) e Ministério do Turismo (MTUR), o objetivo é promover o destino internacionalmente e dotar a Agência de estrutura para funcionar adequadamente.
- **Requalificação do Terminal de Passageiros de Ferryboat do Cujupe**, parceria com a Empresa Maranhense de Administração Portuária (EMAP) para desenvolvimento de projeto direcionado à organização e capacitação dos empreendedores que comercializam no Terminal de Ferryboat do Cujupe, como preparação após a requalificação do terminal de passageiros.
- **Programa Inova Moda**, realizado em parceria com Senai, realizado em São Luís e Imperatriz, com o objetivo de contribuir para aumentar a competitividade das micro e pequenas empresas de confecção e moda no Estado, por meio de palestras, oficinas, laboratórios e material didático são abordadas tendências de comportamento, consumo, moda, mercado, entre outros temas que vão nortear o desenvolvimento de produtos diferenciados de alto valor agregado.
- **Encontro Internacional de Negócios do Nordeste (EINNE)**, participação como parceiro do evento realizado em Natal-RN, proporcionando acesso de empresas maranhenses no evento que tem como objetivo ampliar as

exportações, por meio da promoção de contatos diretos entre empresas compradoras brasileiras e estrangeiras com fornecedores situados no Nordeste do Brasil.

- **Implementação Lei Geral de MPE Municipal**, ações de incentivo e apoio aos municípios com o propósito de melhorar o ambiente legal para os pequenos negócios no Estado, tendo sido implementada em 18 municípios, nas Regionais de Açailândia (1), Bacabal (2), Balsas (4), Lençóis/Munim (3), Caxias (1), Grajaú (2), Chapadinha (1), Santa Inês (1), São Luís (1), Presidente Dutra (2).
- **Sala do Empreendedor**, realizadas ações de apoio para criação de 03 salas nos municípios de Chapadinha, Formosa da Serra Negra e Guimarães, com a finalidade objetivo incentivar a legalização de negócios informais que se enquadrem nos requisitos estabelecidos pela Lei Geral das MPE e facilitar a abertura de novas empresas e regularizar as atividade informais e oferecer serviços aos Microempreendedores Individuais (MEI).
- **Projeto Mais IDH**, articulação com o Governo do Estado do Maranhão, tendo como interlocutor a Secretaria de Estado dos Direitos Humanos e Participação Popular (Sedihpop) para proposta de implementação do projeto Mais IDH, que tem por objetivo elevar o IDH dos trinta municípios de mais baixo IDH no Estado.
- **Oficina Sebrae de Empreendedorismo (OSE)**, evento de capacitação presencial massificada com metodologia original, sendo realizadas três oficinas nos municípios de Unidade Porto Franco (Regional de Imperatriz), Carutapera (Unidade Regional de Santa Inês), Água Doce do Maranhão (Unidade Lençóis Munim), atendendo a 768 empreendedores.
- **Semana do Microempreendedor Individual (MEI)** que atendeu 3.486 empresários e 2.990 potenciais empresários, com capacitação Oficinas SEI, orientações para as obrigações legais do MEI, serviços de baixa, formalização, alteração de dados cadastrais das empresas, orientação quanto ao preenchimento da declaração anual de Imposto de renda e a impressão dos boletos das obrigações fiscais.

- **I Feira do Empreendedor e Economia Solidária do município de Godofredo Viana**, evento promovido em parceria com Sebrae-MA, Governo do Estado do Maranhão, a Prefeitura de Godofredo Viana e a Faculdade Evangélica do Meio Norte (FAEME), com o objetivo de fomentar a criação de um ambiente favorável para geração de oportunidades de negócio, contou com a participação de fabricantes de pequenas máquinas, ofertantes de pequenas franquias, licenciadores de marcas e produtos, além de empresas interessadas em transferir tecnologia, sendo um espaço onde as empresas buscaram de novos mercados e parceiros comerciais.
- **Café Empresarial da Construção Civil**, participação como parceiro da primeira edição do evento que foi promovido pela Federação das Indústrias do Estado do Maranhão (Fiema) e Sindicato das Indústrias de Construção Civil (Sinduscon), com o objetivo de discutir nessa primeira edição com os empresários da construção civil, as mais recentes alterações tributárias que impactam no setor e apresentar soluções de aterro para resíduos da construção.
- **Seminário Mais Artesanato**, parceria com o Governo do Estado / Secretaria de Turismo do Estado do Maranhão (Setur) e o Sebrae-NA. O evento foi realizado em São Luís-MA, no Centro de Comercialização de Produtos Artesanais do Maranhão (Ceprema) com o objetivo discutir alternativas para o sucesso comercial do artesanato, deixando o segmento cada vez mais regularizado e rentável os artesãos.
- **III Salão de Turismo da Rota das Emoções**, com a participação de cinco municípios maranhenses que integram a Rota das Emoções como expositores na “Mostra dos municípios”, tendo as Secretarias Municipais de Turismo como parceiras na mobilização e apoio da CDL. No evento foram realizadas caravanas, manifestações culturais, espaço de comercialização, mesas redondas e rodadas de negócios.
- **Programa de Sustentabilidade dos Meios de Hospedagem da Rota das Emoções** com a implantação de princípios básicos de sustentabilidade junto aos meios de hospedagem promovendo uma maior competitividade dos

empreendimentos envolvidos e uma melhoria da qualidade de vida das comunidades locais.

- **BNTM** em Recife/PE; **WTM** em São Paulo/SP; **Piauí Sampa** em São Paulo/SP; **ABAV 2015** em São Paulo/SP, contaram com a participação de empresários do projeto da Rota das Emoções com o objetivo de divulgar e comercializar o destino turístico.
- **24ª. Brazil National Tourism Mart**, realizado em Fortaleza, sendo evento de maior bolsa de turismo do Brasil, iniciativa da Fundação CTI/NE, que contou com rodadas de negociação por cada estado da Rota das Emoções (MA, PI e CE).
- **WTM Latin America, Fenearte, Famtour Turismo da Experiência, III Salão da Rota das Emoções, ABAV, Equipotel, Encontro de Negócios Turismo da Experiência**, tiveram participação dos empresários do projeto Serviços Turísticos no Polo de São Luís nos eventos com objetivo de divulgar e comercializar o destino.
- **Festival Gastronômico Sabores do Pescado**, realizado em São Luís, Raposa, São José de Ribamar e Alcântara, com a finalidade de realizar degustação de iguarias tipicamente maranhenses, fomentando a inovação gastronômica e incentivando o incremento do fluxo turístico, além de divulgar pratos bem elaborados. O evento aconteceu dentro do Movimento Compre do Pequeno e contou com a parceria das Prefeituras dos quatro municípios e do Sindicato Empresarial de Hospedagem e Alimentação do Maranhão (Sehama), Instituto Federal do Maranhão (IFMA), Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) e Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH-MA).
- **Road Show** nas cidades de **Palmas-TO, Brasília-DF e Belo Horizonte-MG**, participação nos eventos em parceria com a Secretaria de Estado do Turismo (Setur-MA).
- **Campanha de Marketing “São Luís Amo, Curto e Compartilho”**, projeto de apoio às ações inerentes. A campanha foi promovida pela ABIH, teve como cunho a promoção de São Luís para aumento do fluxo turístico.

- **Destino Turístico Chapada das Mesas** divulgado em diversas mídias como blogs e sites de viagem como: Tripadvisor, HU, Abril (Viagem), WebAventura, Férias Brasil entre outros. Rede Globo (Jornais da TV Mirante, Jornal Hoje, Globo Repórter e Mais Você) e Rede Record. Jornal O Estado do Maranhão – matéria sobre Roteirização da Chapada das Mesas.
- **Road Shows no Estado do Piauí e Pará**, parceria com a Setur-MA e empresa Sete Linhas Aéreas, com participação de empresários do destino turístico **Chapada das Mesas** (Complexo Turístico Pedra Caída e da Cia. do Cerrado), onde houveram encontros com operadoras de Teresina/PI e Belém/PA, para divulgação dos negócios e comercialização do destino turístico da Chapada das Mesas.
- **Sustentabilidade em Meios de Hospedagem**, processo de implementação de ações que atendam às exigências da RDC 216/2004 que dispõe sobre a segurança alimentar, com os requisitos higiênico-sanitários gerais para serviços de alimentação; orientação de intervenções físicas nas estruturas dos meios de hospedagem participantes do projeto da Chapada das Mesas, de forma que também estejam aptos a atender pessoas com necessidades especiais de locomoção, conforme a NBR 9050:2008.
- **Mostra Gastronômica Maranhense e Exposição “Maranhão – Terra das Águas”** realizada em Brasília-DF, em parceria com o Governo do Estado, através da Setur-MA, para divulgação e comercialização do turismo em São Luís-MA.
- **VII Lençóis Blues & Jazz Festival**, em Barreirinhas, participação como parceiro do festival e o objetivo é criar atrações que atraiam turistas para a região principalmente em momentos de baixa estação. O evento contou também com a parceria do Governo do Maranhão, Companhia Energética do Maranhão (Cemar), das Secretarias de Estado de Turismo e de Cultura do Maranhão, das Prefeituras Municipais de Barreirinhas e de São Luís, da FIEMA e SESI
- **IV Feira da Beleza em Imperatriz**, realizada no Centro de Convenções, tendo como finalidade promover aproximação entre empresários e profissionais, consolidando-se como a grande vitrine maranhense para

fábricas, distribuidores e profissionais do setor. Os parceiros do evento foram o Governo do Estado, Senac, CDL de Imperatriz e empresas Radical Fitness, Ativa Consultoria de Marketing e Propaganda e Boex Profissional.

- **VIII Workshop Empresarial de Açailândia**, realizado no Centro Empresarial o evento teve como tema “Superando Desafios, Encontrando Oportunidades” e o foco foi a capacitação com o objetivo de reunir o empresariado, promover seus produtos e serviços e criar oportunidades de negócios e troca de experiências. O workshop teve parceiros como a Associação Comercial e Industrial de Açailândia (Acia), Sindicato do Comércio e da Indústria de Açailândia e Câmara dos Dirigentes Lojista de Açailândia (CDL).
- **Encontro de Negócios** realizado em São Luís com a parceria da Associação Comercial do Maranhão (ACM), com a participação de 16 empresas ofertantes de produtos alimentícios e teve como finalidade gerar oportunidade de negócios e ampliação de mercados para as empresas participantes do projeto Circuito de Encontro de Negócios.
- **Missão Técnica à Feira da ABAD** (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores), com a participação de 42 empresários maranhenses com o objetivo de buscar novos fornecedores de produtos, principalmente alimentícios.
- **Feira das Franquias em Caxias**, participação como parceiro do evento promovido pelo Caxias Shopping Center, como oportunidade para os empresários ou pessoas que pretendiam montar a primeira empresa e fechar negócios com empresas franqueadoras nacionais.
- **III Encontro de Supermercados e Mercadinhos da Região dos Cocais**, realizado na cidade de Coroatá, com parceria das Prefeituras de Coroatá, Coelho Neto e da Fazenda da Esperança e o objetivo do evento foi repassar aos participantes (empresários e colaboradores) conhecimentos necessários à gestão de seus negócios, possibilitando assim o crescimento das empresas e da economia da região.
- **Prêmio Empresário do Ano 2015**, realizado pela ACM, o evento contou com a participação do Sebrae-MA como parceiro, e tem por finalidade

homenagear e reconhecer as empresas que atuam no mercado maranhense há mais de cinco anos e que contribuem para o crescimento socioeconômico do Estado.

- **Prêmio SEBRAE Mulher de Negócios 2015** (PSMN), teve 285 mulheres empresárias inscritas e uma vencedora na categoria Pequenos Negócios.
- **Prêmio de Competitividade para a Micro e Pequena Empresa -MPE Brasil 2015**, prêmio direcionado aos pequenos negócios e que tem base no Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), contou com 1.297 empresas inscritas.
- **Programa Jovens Empreendedores Primeiros Passos (JEPP)**, programa formatado para atender a potenciais empreendedores, foi implementado em 2015 nos municípios de Timon e Bacabal, realizado em parceria com as Prefeituras Municipais, contou com setenta e cinco potenciais empreendedores participando da capacitação.
- **Desafio Universitário Empreendedor 2015**, contou com a participação de 423 alunos inscritos no Estado do Maranhão, tendo três vencedores que participaram da final nacional em Brasília.
- **Programa Namedida**, programa direcionado às microempresas (ME) foi implementação no Estado com realização de 97 dos cursos atendendo a um contingente de 1.794 empresários de ME, que foram capacitados com as soluções do programa.
- **Programa Sebrae Mais**, programa direcionado para empresas de pequeno porte (EPP) teve implementação no Estado com realização de 26 cursos que capacitou 1.143 empresários de EPP, que foram capacitados com as soluções avançadas do programa.
- **Projeto No Campo**, projeto de capacitação de produtores rurais realizado nos municípios integrantes do projeto DET – Baixo Parnaíba, realizado em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar).
- **Programa Sebraetec**, programa direcionado aos pequenos negócios na implantação de inovação e tecnologia de produtos, processos e gestão, atuando com ações de consultoria e treinamento nas áreas de design, manipulação de alimentos, energia, melhorias no processo produtivo,

avaliação de conformidade para obtenção do Selo de Inspeção Federal, licenciamento ambiental, diagnósticos tecnológicos, regularização ambiental e melhoria de layout e fachada. O programa foi executado em todas as Unidades Regionais onde foram atendidas no programa 1.244 empresas.

- **Programa Negócio a Negócio**, projeto realizado com a participação dos Agentes de Orientação Empresaria, em visita aos empreendimentos, objetiva aumentar a competitividade e sustentabilidade das empresas atendidas, por meio do consumo dos produtos do diagnóstico, fornecidas durante o atendimento presencial, continuado, customizado e gratuito, conforme metodologia própria. Em 2015 o projeto atendeu a 16.961 empreendimentos.
- **Programa ALI** (Agente Local de Inovação), uma estratégia de acompanhamento e estímulo à inovação em pequenos negócios e caracteriza-se, essencialmente, por visitas de um Agente Local de Inovação ao empreendimento e aplica diagnóstico de inovação e gestão. Em 2015 o projeto atuou nos municípios de São Luís, Raposa, São José de Ribamar, Paço do Lumiar, Caxias, Timon, Santa Inês, Bacabal, Balsas, Açailândia, Presidente Dutra, Barra do Corda e Imperatriz, tendo atendido 506 empresas de pequeno porte dos segmentos de comércio varejista em geral, alimentação, saúde e turismo.
- **IX Encontro da Beleza de Chapadinha**, realizado em parceria da empresa Nej Cosméticos, teve por objetivo a disseminação de novas tecnologias para o segmento de salão de beleza e ações de capacitação para melhoria da gestão dos empreendimentos e contou com a participação de mais de 70 empreendimentos de beleza e estética.
- **25º. Encontro da Beleza de Fortaleza – CE**, missão técnica que contou com participação de empresários do segmento de beleza e estética de Chapadinha, São Benedito do Rio Preto, Anapurus, São Bernardo e São Luís, que tiveram oportunidade de conhecer novas tecnologias e novos produtos e de trocar experiências com empresários de outros estados.
- **Missão Técnica com a Associação Comercial do Maranhão (ACM)** ao município de Barreirinhas, região dos Lençóis Maranhenses e Rota das Emoções, que contou com a participação da diretoria da ACM e mais de

trinta empresários, com objetivo principal de estimular o acesso a novos negócios e mercados em Barreirinhas onde a atividade turística e os serviços dela decorrentes oferecem oportunidades de parcerias e intercâmbio comercial.

- **Campanha comercial do Dias das Mães e de Natal**, ações promovidas pela ACMAVIL, com o apoio técnico do Sebrae-MA, dentro das ações do projeto DET Divinéia/Sol e Mar/Vila Luizão, e tem como proposta incentivar o associativismo empresarial e estimular os consumidores a adquirir produtos e serviços das empresas locais.
- **Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem Empresarial do Estado do Maranhão** (CBMAE-MA), apoio do Sebrae-MA na instalação da Câmara e participação no Encontro pela Solução Pacífica de Conflitos Empresariais e a Adesão ao Pacto pela não Judicialização dos Conflitos, que se constitui no compromisso de adotar, interna e externamente, práticas firmadas em métodos consensuais de solução de controvérsias.

As ações do Sebrae-MA no exercício de 2015 também contemplaram as áreas internas:

- **Encontro da Direx e Gerentes das Unidades Regionais** para alinhamento de metas e atuação dos projetos, bem como monitoramento de ações. O evento aconteceu na UR de Caxias.
- **Treinamento de Coaching** para colaboradores Analistas, como ferramenta de auxílio ao atendimento aos clientes que queiram iniciar ou remodelar seus negócios.
- **Coaching para Gestores de Projetos**, com o objetivo de reflexão na forma de atuação dos projetos junto aos clientes e remodelar a oferta de produtos e soluções para as empresas participantes dos projetos de atendimento coletivo.
- **VII Encontro de Administração e Finanças do Sistema Sebrae**, realizado pelo Sebrae-NA, na cidade de Fortaleza-CE, que contou com a participação de Diretores DAF da Região Nordeste e assessores da área de administração dos Sebrae.

- **Encontro DAF Sebrae-MA** com as equipes das Unidades ligadas à Diretoria de Administração com o propósito alinhamento de estratégias e definição das linhas de ações para o exercício de 2015.
- **Encontro DISUP Sebrae-MA** com as equipes das Unidades ligadas à Superintendência com o propósito definição e alinhamento de estratégias e proposição das linhas de ações para o exercício de 2015.
- **Encontro Nacional de Diretores Superintendentes**, realizado no Sebrae-RJ, promovido pela Presidência do Sebrae-NA e que contou com a participação de Diretores Superintendentes de todos os Sebrae-UF e teve objetivo de fazer alinhamento das macro estratégias do Sistema Sebrae, principalmente para os novos Diretores.
- **Repasse de Metodologias das Soluções Sebrae** para 13 turmas de consultores e instrutores, realizadas em São Luís, estando 167 profissionais capacitados e aptos para aplicação das soluções do portfólio Sebrae junto aos pequenos negócios.
- **Modernização do CPD do Sebrae-MA**, com aquisição de novos equipamentos e melhoria de suporte à tecnologia da informação e comunicação necessárias para dar maior agilidade aos processos internos e ao atendimento aos clientes.
- **Programa de Treinamento em PNL** (Programação Neurolinguística – Módulo I), disponibilizado pelo Sebrae-MA para gerentes de unidades e gestores de projetos como capacitação complementar às competências técnicas dos participantes.
- **Reforma do prédio sede do Sebrae-MA** com a elaboração de um novo layout para melhoria e adequação do ambiente físico para uma acomodação mais racional dos colaboradores e para criação de um ambiente mais propício ao atendimento aos clientes.

3.1.2. Estágio de implementação do planejamento estratégico

O Sebrae-MA tem por prática elaborar e/ou atualizar o Planejamento Estratégico a partir do seu Direcionamento Estratégico e do Direcionamento do Sistema Sebrae, em vigor que tem temporalidade até 2022. Nesse ponto, trabalhamos principalmente para

rever e reafirmar os conceitos fundamentais da organização, e orientar a atuação das unidades com os preceitos estabelecidos nos objetivos e prioridades estratégicas do sistema Sebrae, e dessa maneira caminhar a excelência em apoio ao desenvolvimento dos pequenos negócios.

Dessa forma, em 2015 a revisão estratégica seguiu os estágios já iniciados em 2014, mobilizando todas as unidades do órgão, sua rede de parceiros e colaboradores, permitindo dotar a organização de orientações que contribuíssem para alinhamento dos pressupostos estratégicos, respeitando as especificidades maranhenses dentro das prioridades estratégicas locais capazes de conduzir o Sebrae-MA rumo ao cumprimento de sua missão.

A metodologia adotada na revisão e atualização, foi a que segue:

- Realização de Estudos de Cenários Econômicos direcionados a identificação das oportunidades de negócios diante da nova realidade maranhense.
- Encontros com Lideranças Locais, onde foram debatidos e captados as expectativas e tendências setoriais /regionais em relação ao ambiente das micro e pequenas empresas maranhenses no horizonte 2015 e onde o Sebrae-MA pôde se posicionar nesse contexto.
- Realização de encontros/entrevistas com representantes de diversas instituições que influenciam no cenário de atuação das MPE do Estado. As contribuições, tendências e cenários oriundos dessas etapas, compõem o documento final das perspectivas dessas instituições na visão de um Maranhão futuro e ainda buscar alinhamento com as políticas institucionais voltadas para os pequenos negócios.

As contribuições, tendências e cenários oriundos dessas etapas, compõem a Revisão do Planejamento Estratégico do Sebrae-MA, sintetizado através de um mapa estratégico, instrumento que permite traduzir a estratégia em objetivos, organizando a compreensão e monitoramento.

Após a atualização estratégica foi apresentado às em workshop denominado Reflexão Estratégica aos colaboradores e partes interessadas com o objetivo de compartilhar e encontrar fragilidades e potencialidades na busca dos mesmos ideais, isto é, atendimento com excelência ao cliente.

Estamos na fase de refinamento e comunicação das estratégias para o exercício vindouro e novamente serão utilizados os vários instrumentos sendo planejado



encontros, alguns já realizados em 2015 e mídia eletrônica para disseminação a todos os colaboradores, realização de encontros técnicos nas Unidades Regionais, com participação da equipe técnica das unidades de apoio estratégico do Sebrae-MA, bem como parceiros locais que contribuíram na proposição de ações, participando desde o período anterior de construção e em reunião do Conselho Deliberativo (CDE), para as instituições que integram o Conselho.

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

A partir da definição das estratégias de atendimento, são avaliadas as necessidades de parcerias estratégicas para o cumprimento dos objetivos elencados. Esta etapa envolve a avaliação da capacidade operacional do Sebrae-MA para execução dos projetos e ações, do banco de consultores habilitados no Sistema de Gestão de Credenciados (SGC) e a possibilidade de atuação em parcerias para ações complementares ou para ações que não são da expertise do Sebrae-MA. A partir das avaliações são definidas as parcerias necessárias, como por exemplo, a utilização de postos de atendimento ou pontos de atendimento em alguns municípios ou aqueles mantidos por convênios com outras entidades do sistema “S”, tanto para a execução de soluções como consultorias tecnológicas, por exemplo, quanto para facilitar o acesso dos clientes aos serviços financeiros.

A análise proativa das parcerias estratégicas também é realizada em nível de vinculações estratégicas como também nos projetos, nos quais a metodologia Geor prevê, durante a estruturação e proposição do projeto, diagnosticar a melhor forma de execução, uma análise do ambiente de atuação do projeto, seus parceiros/âncoras, de forma a prospectar e estabelecer parcerias específicas para a atuação dentro do escopo e objetivo necessários.

A dinâmica (entrada/saída) de mercados e setores, a gestão e desenvolvimento de portfólio com novos produtos/solução e a definição de projetos (novos, continuidade e cancelamento) são realizados a partir da avaliação do alcance dos resultados daquele projeto, da análise do ambiente externo, das expectativas e necessidades dos clientes e da avaliação das estratégias estabelecidas.

Conforme já informado anteriormente, são realizadas em reuniões com as Gerências de Suporte aos Negócios, de Atendimento, Inovação e Tecnologia em conjunto com as Gerências das Unidades Regionais. São considerados, ainda, o desempenho das estratégias, projetos e soluções observados até o momento, em comparação com as novas estratégias e metas estipuladas para os anos futuros.

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

O alcance dos resultados pretendidos pela organização depende em boa medida, de um bom sistema de monitoramento que atue no sentido de assegurar a produção, disseminação e o compartilhamento entre gerentes, gestores e dirigentes de

informações, análises e recomendações em tempo hábil, visando provocar a tomada de decisão, destinada a reduzir riscos, superar restrições e corrigir rumos na implementação dos projetos do Sebrae-MA.

Monitoramento para Resultados

Em 2015 foi proposto pela Diretoria Executiva e aprovado pelo Conselho Deliberativo o modelo de Monitoramento para Resultados do Sebrae-MA, um importante instrumento para acompanhamento e análise crítica do desempenho que fornece subsídios para a tomada de decisão gerencial, visando aumentar a capacidade de geração de resultados e a melhoria da excelência na gestão da organização. A sua estrutura está representada na figura abaixo:

São fundamentos do modelo:

Contribuir para a melhoria da gestão do Sebrae-MA sistemático e contínuo e que provoque decisão em tempo hábil;

Apoiar ao gerenciamento e a avaliação exercida pelos gestores de projetos, gerentes das Unidades Regionais e Unidades de Apoio, Gerentes de Carteira de Projetos e demais executivos do SEBRAE, visando aumentar a sua capacidade de execução;

Motivar criação de um ambiente de aprendizado e melhoria contínua;

Gerar uma visão prospectiva apoiando o monitoramento da estratégia da organização;

Desenvolver e aperfeiçoar um sistema informatizado de acompanhamento e monitoramento estratégico e operacional;

Comprometer os diversos atores com o processo nos diferentes níveis de atuação (estratégico, tático, operacional).

O modelo abrange toda a carteira de projetos do Sebrae-MA (projetos de atendimento - Unidades Regionais, e projetos de suporte e gestão interna - Unidades de Apoio); os indicadores de Resultados Institucionais; os indicadores vinculados aos Objetivos Estratégicos; os indicadores operacionais das Unidades; o Plano de Melhoria da Gestão e os respectivos Planos de Ações integrantes do Programa Sebrae de Excelência em Gestão (PSEG).

O Ciclo de Monitoramento para Resultados

São realizadas reuniões (mensais, trimestrais e semestrais) para acompanhamento e monitoramento da execução física e financeira com o CDE, Diretoria Executiva, Gerentes, Assessores e Gestores de Projetos, nas quais além de comunicar os níveis de alcance das metas, são definidas as medidas de gestão para resolver dificuldades, ou multiplicadas melhores práticas relativas a execução dos projetos e atividades.

A Reunião Gerentes e Gestores é realizada mensalmente e tem como foco a análise da carteira de projetos das Unidades do Sebrae-MA.

A Reunião de Monitoramento Operacional tem por finalidade medir e monitorar trimestralmente o desempenho operacional dos projetos da carteira de projetos do Sebrae-MA.

A Reunião de Monitoramento para Resultados, fica sob a responsabilidade da Unidade de Monitoramento e Gestão de Resultados (UMGR) e tem por finalidade medir e monitorar trimestralmente o desempenho do Sebrae-MA (carteira de projetos, resultados institucionais, indicadores estratégicos, orçamento, limites orçamentários, metas de atendimento e projetos estratégicos).

Na Reunião de Avaliação da Estratégia é feito o monitoramento semestral dos indicadores estratégicos, por meio da aferição do quadro de indicadores definidos quando da elaboração do Planejamento Estratégico. Nesta reunião devem ser analisados os resultados de pesquisas institucionais, a exemplo das pesquisas de imagem junto a Sociedade e Clientes.

Os principais produtos das reuniões de Monitoramento são as decisões e planos de ação com providências, prazos e responsáveis, que aumentem a capacidade de execução e geração de resultados, e que podem também ensejar melhorias nos processos de execução de projetos e atividades, e/ou a inclusão de novas iniciativas que garantam a execução da estratégia.

As decisões tomadas são monitoradas pelas Gerências e respectivas Diretorias, com apoio da UMGR e avaliadas como primeiro item de pauta da reunião subsequente.

Instrumentos de apoio ao Ciclo de Monitoramento

Para facilitar o acompanhamento por parte dos gerentes, gestores, Direx e demais envolvidos no processo de monitoramento dos resultados do Sebrae-MA, foi

desenvolvido o Painel de Monitoramento, um sistema informatizado de monitoramento em tempo real que gera informações atualizadas, tempestivas e customizadas sobre:

- Execução das Metas Mobilizadoras
- Indicadores de Atendimento – clientes Execução físico-financeira dos projetos das Unidades (Regionais e de Apoio).
- Alcance dos Marcos Críticos de Projetos (Regionais e de Apoio).
- Execução dos indicadores orçamentários
- Geração de Receita Própria
- Execução dos Objetivos Estratégicos (aderência à estratégia).
- Execução do Plano de Melhoria da Gestão do PSEG.
- Execução dos indicadores operacionais das Unidades do Sebrae-MA.

Outros instrumentos de apoio ao ciclo de monitoramento contínuo são os sistemas informatizados Sistema de Gestão Estratégica (SGE) e o Sistema de Monitoramento Estratégico (SME). O primeiro sistema propicia o registro dos projetos e atividades e dá apoio à estruturação, ao gerenciamento e ao monitoramento, em tempo real, permitindo a tomada de decisão nos diversos níveis da organização. O segundo sistema trata-se de um instrumento de avaliação do desempenho operacional adotado pelo Nacional e que é replicado no Sebrae-MA e que contém informações extraídas desse Boletim e complementadas com informações sobre o desempenho das metas de atendimento e do orçamento.

3.3. Desempenho Orçamentário

O Plano de Ação e Orçamento 2015 do Sebrae-MA, desdobramento do PPA 2015/2018, no qual estavam previstas receitas provenientes da Contribuição Social do Sistema Sebrae e de Receitas Próprias geradas pela instituição através da prestação de serviços ou de convênios com outras instituições. Do outro lado temos previsão e execução de despesas com aplicação em projetos finalísticos de atuação direta junto aos pequenos negócios, potenciais empresários e potenciais empreendedores em todo o Estado do Maranhão e em projetos e atividades internas necessárias ao desenvolvimento do suporte operacional e apoio administrativo às ações finalísticas. O balanço orçamentário, mostrado na tabela a seguir, demonstra as origens e as aplicações dos recursos no decorrer do exercício de 2015.

Tabela 6 – Balanço Orçamentário do Sebrae-MA – 2015

| Balanço Orçamentário - Sebrae/MA - R\$ mil | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------|-----------------|----------|------------|------------|--------------------------------------|-----------------|-----------------|----------|------------|------------|
| Receitas | Previsão no Ano | | Execução | | | Despesas | Previsão no Ano | | Execução | | |
| | Original (a) | Ajustada (b) | (c) | % (c/a) | % (c/b) | | Original (a) | Ajustada (b) | (c) | % (c/a) | % (c/b) |
| Receitas Correntes | 93.180 | 83.038 | 76.319 | 81,9% | 91,9% | Despesas Correntes | 86.990 | 87.480 | 77.134 | 88,7% | 88,2% |
| Contribuição Social Ordinária-CSO | 53.620 | 49.205 | 49.152 | 91,7% | 99,9% | Pessoal, Encargos e Benefícios | 27.029 | 28.083 | 23.264 | 86,1% | 82,8% |
| CSO - SALDO de Exercícios Anteriores | 0 | 3.536 | 3.536 | -100,0% | 100,0% | Serviços Profissionais e Contratados | 47.164 | 46.579 | 35.319 | 74,9% | 75,8% |
| CSO - Ressarcimentos | 200 | 200 | 144 | 72,0% | 72,0% | Demais Despesas Operacionais | 12.312 | 12.009 | 14.975 | 121,6% | 124,7% |
| Contribuição Social do Sebrae/NA-CSN | 16.971 | 20.518 | 16.159 | 95,2% | 78,8% | Encargos Diversos | 144 | 810 | 904 | 626,9% | 111,7% |
| Convênios com Sebrae/NA | 44 | 0 | 0 | 0,0% | 0,0% | Transferências (Parceiros) | 340 | 0 | 2.672 | 785,9% | 0,0% |
| Convênios com Parceiros | 445 | 2.149 | 0 | 0,0% | 0,0% | | | | | | |
| Aplicações Financeiras | 2.300 | 2.300 | 4.495 | 195,4% | 195,4% | | | | | | |
| Empresas Beneficiadas | 4.873 | 4.233 | 2.189 | 44,9% | 51,7% | | | | | | |
| Outras Receitas | 14.727 | 898 | 646 | 4,4% | 71,9% | | | | | | |
| Déficit Corrente | | | 815 | | | Superávit Corrente | | | - | | |
| Receitas de Capital | 19.801 | 0 | 1.262 | - | - | Despesas de Capital | 23.278 | 2.079 | 2.984 | 12,8% | 143,5% |
| Alienação de Bens | 0 | 0 | 0 | - | - | Investimentos / Outros | 23.278 | 2.079 | 2.984 | 12,8% | 143,5% |
| Operações de Crédito | 19.801 | 0 | 1.262 | 6,4% | - | Amortização de Empréstimos | 0 | 0 | 0 | - | - |
| Saldo de Exercícios Anteriores | 0 | 6.649 | - | - | - | Fundo de Reserva | 2.713 | 128 | - | - | - |
| Receitas Totais | 112.981 | 89.687 | 77.581 | 68,7% | 86,5% | Despesas Totais | 112.981 | 89.687 | 80.118 | 70,9% | 89,3% |
| Resultado - Déficit | | | 2.536 | | | Resultado - Superávit | | | - | | |
| Total Geral | 112.981 | 89.687 | 80.118 | 70,9% | 89,3% | Total Geral | 112.981 | 89.687 | 80.118 | 70,9% | 89,3% |

Fonte: SME / UGOC Sebrae-NA

No cenário de recursos do balanço orçamentário as receitas da Contribuição Social Ordinária (CSO) e da Contribuição Social do Sebrae-NA (CSN) são as que têm maior peso na composição do Orçamento Ajustado 2015. A primeira tem participação de 54,9% e a segunda participa com 22,9% em relação ao total das receitas programadas. Do outro lado, as despesas programadas de maior peso no Orçamento são as relativas a Serviços Profissionais e Contratados com 51,9% e Pessoal, Encargos e Benefícios com participação de 31,3%.

Tabela 7 – Execução Orçamentária dos Programas Nacionais

R\$ mil

| Programa | 2014 | 2015 | | |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | Realizado | Previsto | Executado | % Execução |
| Agentes Locais de Inovação | 474 | 545 | 542 | 99,5% |
| Encadeamento Produtivo | - | 313 | 42 | 13,3% |
| Negócio a Negócio | 2.750 | 4.268 | 4.237 | 99,3% |
| Sebrae Mais | 747 | 957 | 884 | 92,3% |
| Sebraetec | 2.728 | 2.389 | 2.145 | 89,8% |
| Total | 6.700 | 8.472 | 7.849 | 92,60% |

Fonte: SME

A execução orçamentária dos Programas Nacionais obteve bons percentuais de realização, com exceção do programa de Encadeamento Produtivo que teve baixo nível de execução (13,3%). O fator que levou a essa baixa performance do programa de encadeamento produtivo deve-se à não execução ainda em 2015 dos projetos de encadeamento produtivo com a Ultragas e com as Óticas Diniz que foram adiados pelo Sebrae-NA o início desses projetos para o exercício de 2016, por problemas de definição da contrapartida dos recursos pelo lado das empresas âncoras. Também contribuiu para a baixa performance do programa, problemas na execução do projeto de encadeamento produtivo na cadeia de mineração com a empresa Vale, consequência da demora nos ajustes iniciais e na definição da metodologia de execução do projeto entre a empresa Vale e o Sebrae-MA.

As carteiras de projetos no exercício de 2015 tiveram o seguinte desempenho orçamentário:

Tabela 8 – Execução Orçamentária das Carteiras de Projeto

R\$ mil

| Carteira de Projetos | 2014 | 2015 | | |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| | Realizado | Previsto | Realizado | % Execução |
| Agronegócios | 1.508 | 2.825 | 2.730 | 96,7% |
| Comércio | 2.161 | 3.845 | 3.716 | 96,7% |
| Indústria | 1.269 | 2.145 | 1.553 | 72,4% |
| Serviço | 4.944 | 6.249 | 5.655 | 90,5% |
| Atendimento Territorial | 13.058 | 15.395 | 14.129 | 91,8% |
| Total | 22.940 | 30.459 | 27.480 | 90,2% |

Fonte: SME

Todas as carteiras de projetos alcançaram bons resultados em sua execução orçamentária, com percentuais de realização acima de 90%, exceção à carteira da indústria cuja performance ficou com percentual de 72,4%. Essa baixa execução dessa carteira provém das dificuldades na execução do projeto de encadeamento produtivo com a empresa Vale, conforme já comentado anteriormente no item de execução orçamentária dos Programas Nacionais.

A carteira de Atendimento Territorial é a que responde pela maior parcela dos recursos com 51,4% (R\$ 14,13 milhões) realizados nos projetos de atendimento individual e atendimento territorial, que são executados por todas as Unidades Regionais. A segunda maior carteira é a de serviços que contribuiu com 20,6% (R\$ 5,65 milhões), através de projetos dos segmentos de economia criativa, turismo, beleza, saúde e setorial serviços.

O detalhamento da execução orçamentária das carteiras de projetos, apresentadas por segmento de atuação, estão demonstrados nas tabelas 8, 9, 10 e 11 a seguir.

Tabela 9 – Execução Orçamentária Carteira de Agronegócios, por Segmento

R\$ Mil

| Agronegócios / Segmento Econômico | Previsto | Realizado | % Realização |
|--|-----------------|------------------|---------------------|
| Apicultura | 213 | 201 | 94,4% |
| Aquicultura e Pesca | 807 | 768 | 95,1% |
| Leite e Derivados | 848 | 836 | 98,6% |
| SETORIAL AGRONEGÓCIOS | 957 | 926 | 94,0% |
| Total | 2.825 | 2.730 | 96,7% |

Fonte: SME

Tabela 10 – Execução Orçamentária Carteira de Comércio, por Segmento

R\$ Mil

| Comércio / Segmento Econômico | Previsto | Realizado | % Realização |
|--|-----------------|------------------|---------------------|
| Comércio de materiais de construção | 486 | 484 | 99,5% |
| Comércio de vestuário, calçados e acessórios | 243 | 237 | 97,5% |
| Minimercados, mercadinhos e mercearias | 1.193 | 1.157 | 97,0% |
| SETORIAL COMÉRCIO | 1.923 | 1.839 | 95,6% |
| Total | 3.845 | 3.716 | 96,7% |

Fonte: SME

Tabela 11 – Execução Orçamentária Carteira de Indústria, por Segmento

R\$ Mil

| Indústria / Segmento Econômico | Previsto | Realizado | % Realização |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Construção Civil | 688 | 668 | 97,1% |
| Indústria de Alimentos e Bebidas | 397 | 335 | 84,4% |
| Mineração | 623 | 96 | 15,4% |
| SETORIAL INDÚSTRIA | 436 | 454 | 104,1% |
| Total | 2.145 | 1.250 | 72,4% |

Fonte: SME / RM Corpore

A baixa execução do segmento de mineração da carteira de indústria já foi explicitada quando da análise da Tabela 7 – Execução Orçamentária das Carteiras de Projetos.

Tabela 12 – Execução Orçamentária Carteira de Serviços, por Segmento

R\$ Mil

| Serviços / Segmento Econômico | Previsto | Realizado | % Realização |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Beleza e Estética | 294 | 283 | 96,4% |
| Economia Criativa | 499 | 357 | 71,5% |
| Saúde | 528 | 508 | 96,2% |
| SETORIAL SERVIÇOS | 3.343 | 3.070 | 91,8% |
| Turismo | 1.586 | 1.437 | 90,6% |
| Total | 6.249 | 5.655 | 90,5% |

Fonte: SME

A execução orçamentária dos projetos de tipologia não finalística (articulação institucional, produtos e serviços, gestão operacional e construção e reforma) está demonstrada na tabela 12, abaixo:

Tabela 13 – Execução Orçamentária de Outras Tipologias de Projeto

R\$ Mil

| Tipologia | Previsto Ajustado | Realizado | % Realização |
|--|-------------------|---------------|--------------|
| Articulação Institucional | 3.727 | 3.713 | 99,6% |
| Construção e Reforma | 1.587 | 1.575 | 99,2% |
| Desenvolvimento de Produtos e Serviços | 2.598 | 2.449 | 94,3% |
| Gestão Operacional | 9.387 | 8.080 | 86,1% |
| Total | 17.299 | 15.817 | 91,4% |

Fonte: SME / RM Corpore

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

3.3.2. Fatores Intervenientes no desempenho orçamentário

Os números alcançados pelo Sebrae-MA em termos de execução orçamentária no exercício de 2015, foram em parte influenciados por aspectos e eventos que ocorreram ao longo do ano.

Inicialmente, cabe destacar aqueles que afetaram no sentido de fortalecer parcerias institucionais estratégicas e incrementar geração de receita e atendimentos realizados.

- A Feira do Empreendedor realizada em São Luís (MA), representou o maior evento de empreendedorismo e capacitação empreendedora do Sebrae-MA, superando as expectativas iniciais. Foram recebidos mais de 15 mil visitantes, com aproximadamente 12 mil pessoas capacitadas e foram gerados negócios da ordem de R\$ 6 milhões.
- Parceria com a Empresa Maranhense de Administração Portuária (EMAP), a exemplo de atividades de pesquisa e mapeamento das tendências de consumo a serem verificadas no Terminal Hidroviário do Cujupe, na Baixada Maranhense, em uma ação firmada por meio de convênio. Trata-se de uma parceria estratégica se considerarmos que foram anunciados mais de R\$ 1 bilhão em investimentos no Porto do Itaqui para os anos de 2016 e 2017.
- Parceria com a Secretaria de Estado de Agricultura Familiar (SAF) onde foram firmados convênios para execução de quatro Feiras de Agricultura Familiar e Agrotecnologia do Maranhão (AGRITEC), nos municípios de São Bento, Açailândia, Caxias e Bacabal.

- Parceria com a Secretaria de Turismo do Estado (SETUR), gerando convênio de parceria financeira para a realização de três grandes eventos de promoção do turismo e artesanato do Maranhão, constituído de:
 - Exposição fotográfica com o tema “Maranhão, Terra das Águas”, simultaneamente à realização de uma mostra gastronômica, com degustação de culinária e sabores típicos do Maranhão, na Câmara Federal – Brasília.
 - Seminário Estadual de Artesanato, com o tema “Entrelaçando os Saberes e Moldando o Futuro”, realizado na cidade de São Luís-MA.
 - II Encontro Brasileiro das Cidades Históricas Turísticas e Patrimônio Mundial, realizado em São Luís-MA.

Vale ressaltar como pontos intervenientes positivos a articulação institucional da Diretoria Executiva do Sebrae/MA junto ao governo do Estado do Maranhão e Prefeituras Municipais, apoiando e sendo apoiado em diversas iniciativas ao longo do ano, principalmente nas questões da construção de um ambiente mais favorável aos pequenos negócios, como a implementação da Lei Geral nos municípios e Compras Governamentais.

Por outro lado, deve-se ressaltar que houveram fatores que impactaram negativamente nas operações e resultados do Sebrae/MA ao longo de 2015 e que afetaram o cumprimento de metas de público e de algumas das metas de atendimento. Os fatores mais restritivos ao desenvolvimento das ações referem-se a parceiros que não cumpriram com os compromissos assumidos junto aos projetos e iniciativas do Sebrae/MA, sobretudo prefeituras municipais, por conta dos problemas de disponibilidade de recursos financeiros por conta dos problemas econômicos de 2015 que atingiu o repasse do Fundo de Participação dos Municípios (FPM). As principais restrições referem-se a:

- No segundo semestre de 2015, o Sebrae-MA fechou parceria com o governo do Estado do Maranhão para efetuar a realização de oito Oficinas Sebrae de Empreendedorismo (OSE) no interior do Estado em municípios de baixo IDH (Índice de Desenvolvimento Humano). Como contrapartida, o governo iria repassar recursos no percentual de 70% do valor das ações, no entanto, no final do exercício o governo declinou e o convênio não foi concretizado pelas dificuldades de recursos do Estado.

- Parceria com a empresa privada Suzano Papel e Celulose, que não foi exitosa para desenvolvimento do projeto de Encadeamento Produtivo. Não houve consenso da empresa âncora, quanto à contrapartida financeira a ser aplicada ao projeto. Como este componente é primordial na parceria, a empresa declinou e o projeto não foi estruturado.
- Feira do Empreendedor: Alguns parceiros desistiram do patrocínio e outros reduziram suas participações financeiras em relação ao que haviam se comprometido inicialmente, também alegando dificuldade de recursos financeiros o que também gerou impacto negativo na geração de receita própria para o evento.
- O Maranhão, pela sua baixa dinâmica econômica ainda mais agravada pela crise que atingiu fortemente os pequenos negócios do Estado em 2015, contribuiu para que as micro e pequena empresas atendidas pelo Sebrae-MA tivessem dificuldade em arcar com as contrapartidas financeiras pela prestação de serviços dos produtos e soluções disponibilizados.

3.3.3. Execução descentralizada com transferência de recursos

Todas as ações do Sebrae-MA junto aos pequenos negócios são realizadas pelas Unidades Regionais localizadas nos sete territórios de planejamento, porém a pactuação de orçamento e metas para realização do plano de trabalho é centralizado na concepção do PPA e na execução também é centralizada em seu controle e monitoramento pela Direx.

Ações descentralizadas ocorrem quando são firmadas parcerias para desenvolvimento de projetos prioritários e ações complementares às ações do Sebrae-MA com estabelecimento de relação jurídica entre instituições públicas ou entidades privadas para a execução de programas, projetos e demais atividades de interesse comum que visem a apoiar o desenvolvimento dos pequenos negócios, realizar-se mediante convênio com repasse de recursos seguindo o que está definido na Instrução Normativa (IN) Nº. 005/04-03.

No decorrer do exercício de 2015, foram firmados convênios entre o Sebrae-MA e a Federação das Indústrias do Estado do Maranhão (Fiema), cooperação na realização da Feira Expoindústria 2015; Junta Comercial do Maranhão (Jucema), implantação do projeto Redesim; Associação Comercial do Maranhão (ACM), Associação Comercial e Industrial de Imperatriz (ACII) e Associação Comercial e Industrial de Açailândia (ACIA), para desenvolvimento do projeto Movimento Compre do Pequeno.

Quadro 4 – Resumo dos instrumentos celebrados e dos montantes transferidos nos últimos três exercícios

| Unidade concedente ou contratante | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|----------|----------|---|---------------|---------------|
| Nome: | Sebrae-MA | | | | | |
| UG/GESTÃO: | Sebrae-MA | | | | | |
| | Quantidade de instrumentos celebrados | | | Montantes repassados no exercício (em R\$ 1,00) | | |
| Modalidade | 2015 | 2014 | 2013 | 2015 | 2014 | 2013 |
| Convênio | 5 | 4 | 2 | 2.672.135 | 49.320 | 94.672 |
| Contrato de repasse | - | - | - | - | - | - |
| Patrocínio | - | - | - | - | - | - |
| Totais | 5 | 4 | 2 | 2.672.135 | 49.320 | 94.672 |

Fonte: Auditoria

Quadro 5 – Resumo da prestação de contas sobre transferências concedidas pela UJ na modalidade de convênio, termo de cooperação e de contratos de repasse.

Valores em R\$ 1,00

| Unidade Concedente | | | | |
|---|-------------------------------------|--------------------|---|----------------------|
| Nome: Sebrae-MA | | | | |
| UG/GESTÃO: Sebrae-MA | | | | |
| Exercício da Prestação das Contas | Quantitativos e montante repassados | | Instrumentos (Quantidade e Montante Repassado) | |
| | | | Convênios | Contratos de repasse |
| Exercício do relatório de gestão (2015) | Contas Prestadas | Quantidade | - | - |
| | | Montante Repassado | - | - |
| | Contas NÃO Prestadas | Quantidade | 5 | - |
| | | Montante Repassado | 2.672.135 | - |
| Exercícios anteriores | Contas NÃO Prestadas | Quantidade | 2 | - |
| | | Montante Repassado | 840.887 | - |

Fonte: Auditoria

Quadro 6 – Situação da análise das contas prestadas no exercício de referência do relatório de gestão

Valores em R\$ 1,00

| Unidade Concedente ou Contratante | | | |
|---|-------------------------------|--------------|----------------------|
| Nome: Sebrae-MA | | | |
| UG/GESTÃO: Sebrae-MA | | | |
| Contas apresentadas ao repassador no exercício de referência do relatório de gestão | | Instrumentos | |
| | | Convênios | Contratos de repasse |
| Contas analisadas | Quantidade aprovada | - | - |
| | Quantidade reprovada | - | - |
| | Quantidade de TCE instauradas | - | - |
| | Montante repassado (R\$) | - | - |
| Contas NÃO analisadas | Quantidade | 5 | - |
| | Montante repassado (R\$) | 2.672.135 | - |

Fonte: Auditoria

3.3.4. Informações sobre a realização das receitas

As receitas programadas para o exercício de 2015 para o Sebrae-MA compõem um cenário de recursos constituído por receitas correntes da Contribuição Social Ordinária (CSO), Contribuição Social do Sebrae-NA (CSN), Receitas de Convênios com o Sebrae-NA e da CSO – Saldo de Exercícios Anteriores, que são receitas repassadas pelo Sistema Sebrae.

Constitui ainda o cenário de recursos em 2015 as receitas correntes oriundas de Receitas Próprias (RP) geradas pelos serviços prestados aos clientes (receita de Empresas Beneficiadas); de Outras Receitas, que são receitas de natureza eventual à finalidade do Sebrae-MA; dos Convênios firmados com instituições públicas e privadas (Convênios com Parceiros) e das Receitas de Aplicações Financeiras.

Tabela 14 – Execução Orçamentária das Receitas

R\$ Mil

| Receitas | 2014 | 2015 | | | | |
|---------------------------------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Execução | Previsão no Ano | | Execução | | |
| | | Original (a) | Ajustada (b) | (c) | % (c/a) | % (c/b) |
| Receitas Correntes | 74.986 | 93.180 | 83.038 | 76.319 | 81,90% | 91,90% |
| Contribuição Social Ordinária-CSO | 51.312 | 53.620 | 49.205 | 49.152 | 91,7% | 99,9% |
| CSO - SALDO de Exercícios Anteriores | 6.432 | - | 3.536 | 3.536 | 100,0% | 100,0% |
| CSO - Ressarcimentos | - | 200 | 200 | 144 | 72,0% | 72,0% |
| Contribuição Social do Sebrae/NA-CSN | 10.914 | 16.971 | 20.518 | 16.159 | 95,2% | 78,8% |
| Convênios com Sebrae/NA | - | 44 | - | - | 0,0% | 0,0% |
| Convênios com Parceiros | 198 | 445 | 2.149 | - | 0,0% | 0,0% |
| Aplicações Financeiras | 3.477 | 2.300 | 2.300 | 4.495 | 195,4% | 195,4% |
| Empresas Beneficiadas | 1.827 | 4.873 | 4.233 | 2.189 | 44,9% | 51,7% |
| Outras Receitas | 826 | 14.727 | 898 | 646 | 4,4% | 71,9% |
| Déficit Corrente | | | | 815 | | |
| Receitas de Capital | - | 19.801 | - | 1.262 | - | - |
| Alienação de Bens | - | - | - | - | - | - |
| Operações de Crédito | - | 19.801 | - | 1.262 | 6,4% | - |
| Saldo de Exercícios Anteriores | - | - | 6.649 | - | - | - |
| Receitas Totais | 74.986 | 112.981 | 89.687 | 77.581 | 68,7% | 86,5% |
| Resultado - Déficit | | | | 2.536 | | |
| Total Geral das Receitas | 74.986 | 112.981 | 89.687 | 80.118 | 70,9% | 89,3% |

Fonte: SME – UGOC-NA

Para o ano de 2015, o Sebrae-MA havia planejado auferir Receitas Totais da ordem de R\$ 112,9 milhões. No decorrer do exercício, foram necessários alguns ajustes

no cenário e o valor previsto foi ajustado para R\$ 89,6 milhões. O fechamento do ano, registrou uma execução de R\$ 76,3 milhões de Receitas, correspondentes a 91,9% em relação ao programado ajustado.

Na composição das receitas previstas originalmente com relação ao programado ajustado conforme tabela 3, destaca-se que:

- O Saldo da CSO de Exercícios Anteriores foi decorrente do fechamento do balanço do exercício 2014, os qual foi incorporado ao orçamento conforme as diretrizes orçamentárias que facultam ao Sebrae-MA a inserção no orçamento.
- Relativa à receita de Convênios com o Sebrae/NA, os recursos deixaram de compor o cenário, porque no decorrer do exercício não foi concretizado o convênio com o Sebrae Nacional, por não estruturação do projeto Encadeamento Produtivo Suzano Papel e Celulose.
- O ajuste no cenário planejado para a receita de Convênios com Parceiros foi devido a parceria firmada com o Governo do Estado, através da Secretaria de Estado de Agricultura Familiar, para operacionalização de quatro Agritec que foram implementadas ao longo do exercício de 2015.
- A receita de Convênios com Parceiros está sem execução porque foram firmados dois convênios com o Governo do Estado para realização de 04 Agritec, no montante de R\$ 1.978.498,00 e outro convênio para realização de eventos de artesanato da Secretaria de Estado de Turismo (Setur), no montante de R\$ 335.195,00, totalizando de R\$ 2.313.693,00. Como não houve tempo hábil para prestação de contas desses convênios, as receitas não puderam ser contabilizadas como receita própria.
- A natureza de Outras Receitas apresentou expressiva redução, pois foram inseridos de maneira equivocada naquela tipologia e referiam-se aos recursos para reforma do Multicenter, os quais seriam negociados com o Sebrae-NA para empréstimo e que deveriam programadas no item de receita Saldo de Exercícios Anteriores.
- No que tange a receita Operações de Crédito, deve-se ressaltar que o projeto da reforma do Multicenter Sebrae-MA foi encaminhado para o Sebrae-NA em 2014 para execução em 2015, portanto foi previsto em nosso cenário na forma

de operações de crédito. Diante da não realização da reforma, o recurso foi excluído do cenário

O percentual executado em relação ao programado ajustado para a natureza “Operações de Crédito” e “Aplicações Financeiras”, apresentou-se superior ao previsto ajustado, assim justificados:

- A execução ilustrada em Operação de Crédito de R\$ 1.262.000 refere-se a financiamento para aquisição de licenças de software junto ao Sebrae/NA.
- Aplicações Financeiras apresentou variação muito superior às previsões iniciais (195%) em função de recebimentos auferidos de causa jurídica ganha pelo Sebrae-MA e sua aplicação financeira durante o exercício.

Mesmo com todo esforço de geração de receita própria, a execução da receita de Empresas Beneficiadas não conseguiu alcançar a previsão inicial, principalmente por conta dos problemas econômicos de 2015 que afetaram os pequenos negócios e ainda pelo aumento no atendimento de microempreendedor individual (MEI), perfil representativo e maioria no Estado, que conforme diretrizes do Sistema, não existe obrigatoriedade na cobrança dos serviços prestados.

Cabe ainda destacar que a receita apurada de Convênios com Parceiros se refere ao Convênio N° 001/2015, celebrado entre Secretaria de Estado de Agricultura Familiar e o Sebrae-MA, no final do exercício de 2015. No entanto os valores conveniados só deverão ser computados enquanto execução de receitas próprias, após apresentação do relatório final de prestação de contas, sessenta dias após a data de término da vigência deste convênio.

3.3.5. Informações sobre a execução das despesas

Os recursos provenientes das diversas receitas ao longo do exercício de 2015 foram aplicados em despesas na execução de projetos e atividades que são transformadas em ações junto ao público alvo do Sebrae-MA e também para custear despesas de suporte operacional e apoio administrativos necessários ao bom desenvolvimento das atividades da instituição.

Tabela 15 – Execução Orçamentária das Despesas

R\$ mil

| Despesas | 2014 | 2015 | | | | |
|--------------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|---------------|--------------|---------------|
| | Execução | Previsão no Ano | | Execução | | |
| | | Original (a) | Ajustada (b) | (c) | % (c/a) | % (c/b) |
| Despesas Correntes | 67.514 | 86.990 | 87.480 | 77.134 | 88,7% | 88,2% |
| Pessoal, Encargos e Benefícios | 21.396 | 27.029 | 28.083 | 23.264 | 86,1% | 82,8% |
| Serviços Profissionais e Contratados | 29.731 | 47.164 | 46.579 | 35.319 | 74,9% | 75,8% |
| Demais Despesas Operacionais | 15.494 | 12.312 | 12.009 | 14.975 | 121,6% | 124,7% |
| Encargos Diversos | 563 | 144 | 810 | 904 | 626,9% | 111,7% |
| Transferências (Parceiros) | 331 | 340 | - | 2.672 | 785,9% | 0,0% |
| Superávit Corrente | 7.471 | | | - | | |
| Despesas de Capital | 1.218 | 23.278 | 2.079 | 2.984 | 12,8% | 143,5% |
| Investimentos / Outros | 1.218 | 23.278 | 2.079 | 2.984 | 12,8% | 143,5% |
| Amortização de Empréstimos | | - | - | - | - | - |
| Fundo de Reserva | - | 2.713 | 128 | - | - | - |
| Total Geral das Despesas | 68.732 | 112.981 | 89.687 | 80.118 | 70,9% | 89,3% |

Fonte: SME – UGOC-NA

A projeção das despesas correntes previstas ajustadas foi de R\$ 87,4 milhões, dos quais R\$ 77,1 milhões foram realizados o que equivale a uma execução de 88,2%. As despesas correntes de maior participação nas realizações de 2015, em relação ao total geral das despesas correntes previstas ajustadas, foram “Serviços profissionais e contratados” (53,2%) e despesas com “Pessoal, Encargos e Benefícios” (32,1%).

Na composição das despesas previstas originalmente com relação ao previsto ajustado conforme tabela 4, destaca-se que:

- A extrapolação dos Encargos Diversos deriva do aumento das despesas tributárias, impostos e despesas bancárias geradas pela atividade do Sebrae-MA e pelas despesas com imposto de renda sobre as aplicações ao longo do ano.
- O valor original colocado em Investimentos/Outros refere-se a proposta de reforma do Multicenter Sebrae, programada para ser executada em 2015. No decorrer do exercício, com a queda de arrecadação do Sistema Sebrae e a sinalização do Sebrae-NA de que não haveria financiamento, foi realizado o ajuste do cenário, tendo em vista a não concretização do investimento.

A realização total das despesas correntes atingiu o percentual de 88,2% (equivalente a execução de R\$ 77,1 milhões), que demonstra a composição da aplicação dos recursos nas diversas despesas, destacando-se como as de maior participação

“Serviços profissionais e contratados” (45,8%) e despesas com “Pessoal, Encargos e Benefícios” (30,2%).

Os pormenores quanto à execução em relação ao programado ajustado e a realização das despesas, são detalhados a seguir:

- A execução da rubrica Pessoal, Encargos e Benefícios não inclui o valor referente à parcela do 13º salário, da ordem de R\$ 1.878.000, gerando um valor executado abaixo do auferido pela nossa contabilidade.
- No ano de 2015, o Sebrae-MA não atingiu resultados expressivos no que tange alcance de suas metas físicas, como reflexo, os valores de Serviços Profissionais e Contratados atingiram 75% de execução. Cabe-se ressaltar o impacto do enxugamento do quadro de projetos setoriais no decorrer do exercício, afetando a performance do Estado, a exemplo dos Projetos Estruturantes Setoriais e do projeto de Encadeamento Produtivo da Suzano Papel e Celulose.
- A conta Demais Despesas Operacionais ultrapassou 24,7% da previsão inicial por conta dos ajustes dos contratos de serviços de limpeza e vigilância e da mão-de-obra terceirizada.
- A execução de recursos na rubrica Investimentos/Outros ficou por conta de investimentos em aquisição de equipamentos de tecnologia de informação e comunicação, conforme contrato administrativo entre o Sebrae-MA e o Sebrae-NA.
- A conta Transferências (Parceiros) refletiu os convênios realizados ao longo do ano, totalizando R\$ 2,67 milhões em transferências para as instituições conveniadas, conforme detalhamento a seguir:
 - Convênio N° 005/2015 entre Sebrae-MA e Junta Comercial do Estado do Maranhão, no valor de R\$ 2,40 milhões para implantação da Redesim no Maranhão, sendo repassado R\$ 1,99 milhões relativo à primeira parcela.
 - Convênio N° 007/2015 entre Sebrae-MA e Federação das Indústrias do Estado do Maranhão, no valor de R\$ 303.250,00 para cooperação para realização da Feira Expoindústria 2015;
 - Convênio N° 008/2015 entre Sebrae-MA e Associação Comercial do Maranhão, no valor de R\$ 248.885,78 para execução de ações do projeto Movimento Compre do Pequeno Negócio;

- Convênio N° 009/2015 entre Sebrae-MA e Associação Comercial e Industrial de Imperatriz, no valor de R\$ 87.000,00 para viabilização de estrutura física destinada à realização das atividades da semana de capacitação do Movimento Compre do Pequeno Negócio e da ação Feira do Produtor de Imperatriz;
- Convênio N° 010/215 entre Sebrae/MA e Associação Comercial e Industrial de Açailândia, no valor de R\$ 43.000,00 para viabilização das atividades da semana de capacitação do Movimento Compre do Pequeno Negócio.

3.4. Desempenho Operacional

No Plano Operacional e Orçamento Anual 2015 estavam previstas as metas de público a serem atendidos, segmentado em dois grupos: empresas, constituídas de MEI, ME e EPP e potenciais empresários. Também estavam previstas as metas de atendimento (metas físicas) caracterizados pelos diversos produtos e soluções que são executados através de instrumentos de atuação junto aos empresários de pequenos negócios como consultorias, cursos, orientações técnicas, palestras, seminários, feiras, caravanas, entre outros.

Tabela 16 – Público Alvo Atendido

| Empreendimentos e Empreendedores Atendidos | 2014 | 2015 | | |
|--|------------------|-----------------|------------------|--------------|
| | Quant. Realizada | Quant. Prevista | Quant. Realizada | % Realização |
| Microempreendedor Individual (MEI) | 13.911 | 17.557 | 16.475 | 93,8% |
| Microempresa (ME) | 14.506 | 16.737 | 15.629 | 93,4% |
| Empresa de Pequeno Porte (EPP) | 1.234 | 1.235 | 1.483 | 120,1% |
| Total Empresas Atendidas | 29.651 | 35.529 | 33.587 | 94,5% |
| Potenciais Empresários Atendidos | 25.513 | 47.031 | 30.073 | 63,9% |

Fonte: SME

O atendimento ao público-alvo alcançou bons resultados em relação ao que foi programado e quando comparado ao ano de 2014 houve um incremento de 19,8% no

quantitativo de pequenos negócios atendidos. No entanto, como já comentado anteriormente, no decorrer do exercício de 2015 houveram fatores que alavancaram ou restringiram a execução das metas previstas no Plano de Ação. No tocante à execução das metas de público, dois fatores influenciaram, são eles:

- Depuração do Cadastro de Clientes no sistema Siacweb: no ano de 2015 o Sebrae-NA definiu as diretrizes sobre o público-alvo do Sistema Sebrae cujo atendimento deve ser considerado para efeito de cumprimento de sua missão e para efeito de contabilização como cliente atendido, procedendo a uma depuração dos cadastros de clientes no sistema Siacweb (sistemas que registra as metas de atendimento dos projetos). A depuração fez com que fossem excluídos do banco de dados dos Sebrae-UF, empreendimentos que não tinham fins lucrativos (associações, empresas públicas, instituições públicas, etc.), empresas de média ou grande portes, além de empreendimentos de pequeno porte que estivessem com situação cadastral tipo CNPJ inativo, inapto, suspenso ou nulo. Esse procedimento fez com que não fossem contabilizados como atendimento para o Sebrae-MA, 1.062 empreendimentos.
- Potenciais Empresários: a baixa execução deste público deve-se a não efetivação do convênio com o Governo do Estado para realização de Oficinas Sebrae de Empreendedorismo (OSE). A não concretização do convênio do Sebrae-MA com o Governo do Estado para realização de 08 OSE. Para essas Oficinas foram programados o atendimento de 2.400 empreendedores (média de 300 participantes por OSE). Este item também contribuiu para o não atingimento do número de potenciais empresários, que é o maior público participante das OSE. Mesmo com a baixa execução de potenciais empresários, houve um incremento 19,2% no atendimento desse público em relação ao ano de 2014 (25.513 em 2014; 30.073 em 2015).

As metas de atendimento referem-se às metas físicas executadas pelos projetos junto ao público alvo do Sebrae-MA e caracterizam-se por instrumentos cujas medidas são número de consultorias, número de cursos, número de orientações técnicas, número de palestras, entre outros, cujo detalhamento encontra-se na tabela a seguir.

Tabela 17 – Execução das Metas de Atendimento – 2015

| Instrumentos | Indicador | Previsto | Realizado | % Execução |
|--------------------|-------------------------|----------|-----------|------------|
| CONSULTORIA | Nº de horas | 116.172 | 105.083 | 90,5 |
| CURSO | Nº de Cursos | 730 | 652 | 89,3 |
| FEIRAS | Nº de feiras do SEBRAE | 3 | 3 | 100,0 |
| MISSÃO E CARAVANA | Nº de Missões/Caravanas | 133 | 80 | 60,2% |
| OFICINA | Nº de Oficinas | 378 | 342 | 90,5 |
| ORIENTAÇÃO TÉCNICA | Nº de orientações | 65.740 | 91.483 | 139,2 |
| PALESTRA | Nº de Palestras | 408 | 631 | 154,7 |
| RODADA | Nº de Rodadas | 20 | 19 | 95,0 |
| SEMINÁRIO | Nº de Seminário | 23 | 17 | 73,9% |

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

Alguns instrumentos de atendimento como Missões e Caravanas, Orientações Técnicas, Palestras e Seminários, tiveram execução de seus indicadores muito acima ou abaixo das metas planejadas. Essas variações fora dos limites da flexibilidade de 15% (para mais ou para menos) em relação ao programado, têm as seguintes justificativas:

- Missões/Caravanas para eventos de Terceiros – o alto percentual de execução deste instrumento (84,6% acima da meta programada) é justificado pela participação efetiva das Prefeituras Municipais que assumiram as caravanas de empreendedores, principalmente da área rural, para as quatro Feiras Agritec, parceria do Sebrae-MA e Governo do Estado.
- Missões/Caravanas para eventos do Sebrae – a baixa execução deste instrumento (29,9%) deve-se a um planejamento equivocado no projeto Feira do Empreendedor 2015, tendo em vista que as missões/caravanas já estavam previstas nos projetos de atendimento das Unidades Regionais, aliado aos fatos relatados para o indicador “Missões/Caravanas para eventos de Terceiros”.
- Orientações Técnicas – o número de orientações com execução 39,2% acima da meta programada, deve-se a um grande contingente de empreendedores que, por conta das dificuldades econômicas, buscaram obter mais de uma vez orientações quanto à abertura, registro como MEI e gestão financeira de pequenos negócios, principalmente na Feira do Empreendedor 2015.
- Palestras – tal como aconteceu com a demanda de orientações técnicas, os empreendedores também buscaram em 2015 obter mais informações sobre os diversos temas de gestão de pequenos negócios e tiveram grande participação

nas palestras ofertados pelo Sebrae-MA no exercício, principalmente na Feira do Empreendedor 2015 cujas palestras superaram as expectativas de público.

- Seminários – a execução da meta de seminários abaixo do patamar mínimo de 85% deve-se ao projeto Feira do Empreendedor 2015 que de uma meta planejada de 06 seminários realizou somente 02 (33,3% das metas previstas), isto porque quando da elaboração da grade de capacitação da Feira, canalizou as ações para palestras atendendo à demanda dos clientes por eventos de capacitação de menor duração.

3.5. Apresentação e análise de indicadores de desempenho

No PPA 2015/2018 estão estabelecidos indicadores buscam responder à Missão e dos Objetivos Estratégicos do Sebrae-MA na perspectiva das Partes Interessadas. Esses indicadores, que são os Resultados Institucionais, foram acompanhados durante todo o exercício de 2015 e estão demonstrados a seguir.

Indicadores de Satisfação e Aplicabilidade de Produtos

São dois os indicadores utilizados pelo Sebrae-MA para medir a satisfação dos clientes com os atendimentos recebidos e a aplicabilidade dos produtos disponibilizados.

Tabela 18 – Indicadores de Satisfação e Aplicabilidade

| Indicador | Métrica (Escala) | 2014 | 2015 |
|--|---------------------|-----------|-----------|
| | | Realizado | Realizado |
| Satisfação dos clientes atendidos | 0 – 10 | 9,0 | 9,1 |
| Aplicabilidade dos produtos e serviços | 0 – 10 | 8,2 | 8,1 |

Fonte: Pesquisa Sebrae-MA

Indicador de Satisfação dos Clientes é apurado anualmente através de pesquisa direta junto aos clientes e refere-se ao nível médio de satisfação dos clientes com o atendimento recebido do Sebrae-MA no ano de referência da avaliação, em projetos de atendimento com padrão organizacional setorial ou territorial, numa escala de 0 a 10, onde zero significa “totalmente insatisfeito” e dez “totalmente satisfeito”.

Indicador de Aplicabilidade de Produtos também é apurado anualmente através de pesquisa direta junto aos clientes atendidos e reflete o nível médio de aplicação do produto ou serviço que os clientes receberam do Sebrae-MA no ano de referência da avaliação, em projetos de atendimento com padrão organizacional setorial ou territorial, numa escala de 0 a 10, onde zero significa que “não pôs nada em prática” e dez que “pôs todos os conhecimentos em prática”. Para feiras e eventos, a escala é adaptada: zero significa que “não aproveitou nada” e dez que “aproveitou totalmente” as oportunidades surgidas na feira ou evento.

Indicadores Orçamentários

O Sistema Sebrae estabelece em suas diretrizes indicadores para limites orçamentários quando da elaboração do PPA e do Plano Operacional e Orçamento Anual. São nove os indicadores orçamentários contidos no Plano 2015 e estão demonstrados na tabela 19.

Inovação e Tecnologia – Indicador que atende ao Objetivo Estratégico “*Ter excelência no atendimento com foco no resultado para o cliente*” e mede o percentual da aplicação anual de recursos orçamentários em projetos e atividades, destinado para as ações de “Inovação e Tecnologia” junto aos clientes dos projetos.

Capacitação de Recursos Humanos – Indicador que atende ao Objetivo Estratégico “*Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados*” e apura o percentual anual de recursos orçamentários que foram alocados em ações de capacitação dos colaboradores do Sebrae-MA, em relação ao valor total da folha de pagamento (salários, encargos e benefícios).

Pessoal, Encargos e Benefícios – Indicador que mede o percentual anual de recursos da Contribuição Social Ordinária (CSO) e das Receitas Próprias, que foram aplicados em despesas com pessoal, encargos e benefícios (folha de pagamento).

Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda – Indicador que indica o percentual anual dos recursos da CSO que foram aplicados em despesas com divulgação, anúncio, propaganda e publicidade, relacionadas a divulgação de produtos, serviços e ações de natureza institucional do Sebrae-MA.

Bens Móveis – Indicador que mensura o percentual anual de recursos da CSO que foram aplicados na aquisição de bens permanentes como máquinas, equipamentos e mobiliário.

Custeio Administrativo – Indicador que mede o percentual anual dos recursos da CSO que foram aplicadas em despesas de custeio administrativo, incluindo os gastos com manutenção do Conselho Deliberativo Estadual (CDE), obedecendo os limites estabelecidos pela Lei nº 8.154/90 (5%).

Contrapartida da Contribuição Social Ordinária – Indicador que afere o percentual anual de receitas próprias que foram geradas a partir da disponibilização dos produtos e serviços para aos clientes e/ou receitas de convênios com parceiros, em relação à CSO total.

Tecnologia da Informação e da Comunicação – Indicador que atende ao objetivo estratégico “Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e o atendimento dos clientes”, e mede o percentual de aplicação anual dos recursos da Contribuição Social Ordinária (CSO) que são destinados a ações de modernização e ampliação dos sistemas e processos de tecnologia da informação e comunicação do Sebrae-MA.

Projetos Setoriais – Indicador que mede o percentual anual de recursos aplicados em projetos de atendimento setor/segmento com abordagem coletiva, em relação ao total dos recursos orçados em projetos de atendimento.

Tabela 19 – Execução dos Indicadores Orçamentários

| Indicador | % Limite | 2014 | 2015 | | |
|--|---------------------|-----------|----------|-----------|-------------|
| | | Realizado | Previsto | Realizado | % Executado |
| Inovação e Tecnologia | Min. 20% | 22,8% | 6.807 | 7.746 | 22,8% |
| Capacitação de Recursos Humanos | Min. 2%; Max. 6% | 3,3% | 1.396 | 923 | 4,0% |
| Pessoal Encargos e Benefícios | Max. 55% | 33,0% | 32.728 | 22.753 | 39,1% |
| Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda | Max. 3,5% | 1,4% | 2.901 | 1.407 | 1,7% |
| Bens Móveis | Max. 100% | 43,8% | 1.799 | 77 | 4,3% |
| Custeio Administrativo (5% Lei 8.154/90) | Max. 100% | 48,2% | 11.191 | 3.767 | 33,7% |
| Contrapartida da Contribuição Social Ordinária | Min. 10% | 3,5% | 5.269 | 2.189 | 4,2% |
| Tecnologia da Informação e da Comunicação | Min. 2% | 5,2% | 1.054 | 5.026 | 9,5% |
| Projetos Setoriais | Min. 50% | 43,1% | 13.740 | 13.351 | 48,6% |

Dos indicadores para os limites orçamentários preestabelecidos para 2015 somente dois não alcançaram o percentual mínimo de execução, sendo eles Projetos Setoriais (aplicação de recursos em projetos setoriais e setor/segmento) e Contrapartida da Contribuição Social (geração de Recitas Próprias). As justificativas para o não alcance dos dois limites orçamentários, já foram mencionadas neste documento e foram decorrentes principalmente de dois fatores como:

- Contrapartida da Contribuição Social, geração de Recitas Próprias (4,2%): Como já referenciado no item 3.4 – Desempenho Operacional – os principais fatores foram o convênio com o Governo do Estado para realização de oito OSE que não foi efetivado no exercício de 2015; a parceria com a empresa Suzano para o projeto de encadeamento produtivo que não foi estruturado; a dificuldade de contrapartida financeira dos empreendimentos atendidos, por conta dos problemas econômicos do País e que atingiram fortemente o Maranhão.
- Projetos Setoriais (48,6%), aplicação de recursos em projetos setoriais e setor/segmento: Igualmente como já relatado no escopo deste Relatório, tiveram como principais fatores para o não alcance do limite estabelecido, a não concretização do projeto de encadeamento produtivo com a empresa Suzano Celulose, a não estruturação dos projetos estruturantes de indústria, comércio e serviços, cujas ações foram transferidas para o Observatório Sebrae; o incremento no Orçamento de recursos de CSN pelo Sebrae-NA para o projeto Movimento Compre do Pequeno.

4. GOVERNANÇA

A estrutura de gestão da entidade é formada por um *Conselho Deliberativo*, que funciona como assembleia geral da entidade, um *Conselho Fiscal* e uma *Diretoria Executiva*.

4.1 – Descrição das estruturas de governança

O **Conselho Deliberativo Estadual (CDE)** é composto por 15 conselheiros titulares e seus suplentes que são representantes dos setores industrial, de serviços, agrícola, comercial, das áreas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, de instituições financeiras de fomento além do Governo Estadual e do SEBRAE Nacional. Possui inúmeras competências, como decidir sobre políticas e diretrizes, prioridades de aplicação de recursos, aprovar o direcionamento estratégico, assim como o plano de trabalho anual, diretrizes orçamentárias e o orçamento anual do SEBRAE/MA. Também é de sua competência a fiscalização da execução das ações, projetos, programas e convênios, a cargo da Diretoria Executiva, propondo os ajustamentos necessários ao atendimento dos objetivos institucionais do SEBRAE/MA e das resoluções do CDN e da Diretoria Executiva do SEBRAE. É também sua função eleger o presidente do colegiado, os membros da Diretoria-Executiva e do Conselho Fiscal. A equidade das instituições que compõem o CDE é garantida e normatizada pelo Estatuto Social do SEBRAE/MA.

O **Conselho Fiscal (CF)** é o órgão de assessoramento dos Conselhos Deliberativos Estadual para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. É composto por três membros efetivos e três suplentes, eleitos pelo Conselho Deliberativo, para um mandato de 04 (quatro) anos, sem remuneração. É atribuição do Conselho Fiscal examinar e emitir parecer sobre os demonstrativos financeiros e prestação de contas anuais do Sebrae; emitir parecer sobre balancetes de verificação ou realizar exames específicos sempre que o Conselho Deliberativo solicitar. O Conselho Fiscal se reúne ordinariamente uma vez por mês, e em caráter extraordinário sempre que for convocado pelo seu presidente ou pelo Conselho Deliberativo.

A **Diretoria Executiva (DIREX)** é o órgão colegiado de natureza executiva, sendo responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE/MA. É composta por três diretores, eleitos pelo Conselho Deliberativo Estadual para um mandato de 04 (quatro) anos: o Diretor Superintendente, o Diretor Técnico e o Diretor de Administração e Finanças. É atribuição da Diretoria Executiva executar o orçamento do SEBRAE/MA,

promover a articulação interinstitucional, definir padrões para as ações de atendimento aos pequenos negócios, bem como elaborar a proposta de Regimento Interno do SEBRAE/MA e submetê-lo à aprovação do Conselho Deliberativo. A Diretoria

Executiva reúne-se ordinariamente duas vezes ao mês e em caráter extraordinário, sempre que convocada pelo Diretor Superintendente. Os atos da Diretoria Executiva são regulados pelo Estatuto Social, pelos instrumentos normativos do Sistema SEBRAE e pelos órgãos de controle externo.

As Unidades de Gestão e Assessorias proporcionam o suporte para a realização das ações de negócios, e compreendem toda a estrutura de procedimentos, normas, ação, e organização de pessoas e recursos. Seguem as unidades de controle e assessorias ligadas

A Unidade de Controladoria é responsável por zelar pelo efetivo cumprimento das normas e procedimentos, sugerindo, quando necessário, às unidades demandantes correções em tempo hábil evitando retrabalho ou descumprimento das normas vigentes. A unidade trabalha analisando as conformidades de todos os itens que compõem os processos do SEBRAE/MA, tais como: Processos de Contratação de Consultoria e Instrutoria dentro do SGC- Sistema de Gestão de Credenciados e fora do SGC- Sistema de Gestão de Credenciados, Processos de Patrocínio, Processos de Missões e Caravanas, Processos de aquisições de bens e contratações de serviços, Processos de pagamento (fornecedores, Auxílio Pré-escola, Auxílio à Capacitação Profissional, Auxílio Material Escolar), analisando também Prestações de Contas de Viagem, Prestações de Contas de Custeio e Boletim de Despesas.

Com abrangência Nacional e integrando a Assessoria da Presidência do SEBRAE Nacional, a **Ouvidoria SEBRAE** atua de forma sistêmica. A Instrução Normativa INS 49/2012, disciplina as atividades da Ouvidoria SEBRAE, com o estabelecimento de normas e procedimentos para o funcionamento da Ouvidoria. O Código de Ética SEBRAE; a Política de Atuação nas Redes Sociais e a Política de Segurança da Informação e Comunicação constituem as principais referências normativas da Ouvidoria.

A **Unidade de Auditoria Interna (UAUD)** do SEBRAE/MA tem posição de assessoramento direto ao Diretor Superintendente (DISUP), atende e acompanha as

demandas oriundas dos órgãos de Controle Externo (TCU e CGU), alta administração e Auditoria Independente. Está fundamentada na metodologia de Auditoria com Foco em Risco, que preconiza a identificação dos eventos que possam causar impacto negativo nos objetivos do negócio e nos processos organizacionais da Entidade. A atuação da UAUD está em linha com a definição técnica emanada pelo Instituto dos Auditores Internos – IIA, com o Direcionamento Estratégico do SEBRAE, com o Regulamento da Auditoria e com as responsabilidades funcionais da unidade.

4.2 - Informações sobre dirigentes e colegiados

Dirigentes e Membros de Conselhos

Quadro 3 – Identificação dos Dirigentes e Membros do Conselho Deliberativo

| Nome | Segmento | Entidade | Função | Período de Gestão | |
|---|--------------|------------|---------------------------------|-------------------|------------|
| | | | | Início | Fim |
| EDILSON BALDEZ DAS NEVES | INDUSTRIAS | FIEMA | Conselheiro – Presidente do CDE | 02/01/2015 | 02/01/2019 |
| DOMINGOS SOUSA SILVA JÚNIOR | EMPRESÁRIAL | FAEM | Membro Titular do CDE | 31/03/2011 | 27/03/2019 |
| CIRILO JOSÉ CAMPELO ARRUDA | EMPRESÁRIAL | FAEM | Membro Suplente do CDE | 28/06/2012 | 28/06/2016 |
| LUZIA HELENA FONSECA REZENDE | COMERCIO | ACM | Membro Titular do CDE | 28/02/2013 | 23/02/2017 |
| GUSTAVO MARTINS MARQUES | COMERCIO | ACM | Membro Suplente do CDE | 27/03/2013 | 27/03/2017 |
| UBIRAJARA DO PINDARÉ ALMEIDA SOUSA | GOVERNO | SECTI | Membro Titular do CDE | 30/04/2015 | 30/04/2019 |
| JHONATAN UELSON PEREIRA SOUSA DE ALMADA | GOVERNO | SECTI | Membro Suplente do CDE | 27/03/2015 | 27/03/2019 |
| JOSÉ SIMPLÍCIO ALVES DE ARAÚJO | GOVERNO | SEINC | Membro Titular do CDE | 06/02/2015 | 06/02/2019 |
| PIERRE BATISTA MORAES JANUÁRIO | GOVERNO | SEINC | Membro Suplente do CDE | 06/02/2015 | 01/10/015 |
| EXPEDITO RODRIGUES SILVA JUNIOR - | GOVERNO | SEINC | Membro Suplente do CDE | 01/10/2015 | 01/10/2019 |
| MARCELINO RAMOS ARAÚJO | COMERCIO | FERCOMÉRIO | Membro Titular do CDE | 03/06/2015 | 03/06/2019 |
| MAURÍCIO ARAGÃO FEIJÓ | COMERCIO | FECOMÉRCIO | Membro Suplente do CDE | 30/04/2015 | 30/04/2019 |
| NATALINO SALGADO FILHO | UNIVERSIDADE | UFMA | Membro Titular do CDE | 30/04/2014 | 12/01/2016 |
| FERNANDO CARVALHO SILVA | UNIVERSIDADE | UFMA | Membro Suplente do CDE | 30/10/2012 | 12/01/2016 |
| RAIMUNDO COELHO DE SOUSA | AGRICULTURA | FAEMA | Membro Titular do CDE | 28/04/2011 | 30/04/2019 |
| JOSÉ HILTON COELHO DE SOUSA | AGRICULTURA | FAEMA | Membro Suplente do CDE | 26/05/2011 | 26/05/2019 |
| MARIA DO SOCORRO TEIXEIRA NORONHA | COMERCIO | FCDL | Membro Titular do CDE | 27/02/2015 | 27/022019 |
| ALBERTO FONTOURA NOGUEIRA DA CRUZ | COMERCIO | FCDL | Membro Suplente do CDE | 29/02/2012 | 27/02/2015 |
| BENSELMO SILVA BRAGA - | COMERCIO | FCDL | Membro Suplente do CDE | 27/03/2015 | 27/03/2019 |
| JOSÉ EXPEDITO NEIVA SANTANA - | BANCÁRIO | BNB | Membro Titular do CDE | 25/04/2014 | 25/04/2018 |

| | | | | | |
|-----------------------------------|----------------|-----------|-----------------------------------|------------|------------|
| CÉSAR NEY TEIXEIRA DE OLIVEIRA | BANCÁRIO | BNB | Membro Suplente do CDE | 03/06/2015 | 03/06/2019 |
| CELSON GONÇALO DE SOUSA | SERVIÇO SOCIAL | SENAI | Membro Titular do CDE | 06/02/2015 | 06/02/2019 |
| WANDER JOSÉ SOARES PEREIRA | SERVIÇO SOCIAL | SEBRAE/NA | Membro Titular do CDE | 26/03/2011 | 03/06/2019 |
| RICARDO VILELA DE SOUZA - | SERVIÇO SOCIAL | SEBRAE/NA | Membro Suplente do CDE | 25/08/2011 | 25/08/2019 |
| RICARDO PORTO DE MIRANDA - | BANCÁRIO | CEF | Membro Titular do CDE | 30/10/2015 | 30/10/2019 |
| HELIO LUIZ DURANTI - | BANCÁRIO | CEF | Membro Titular do CDE | 29/05/2013 | 30/10/2015 |
| MARCOS AUGUSTO SOARES BRANDÃO - | BANCÁRIO | CEF | Membro Suplente do CDE | 29/02/2012 | 29/02/2016 |
| CARLOS MAGNO GALVÃO CARVALHO - | CRÉDITO | CEAPE | Membro Titular do CDE | 02/08/2011 | 30/08/2019 |
| DILSON TAVARES DA SILVA - | CRÉDITO | CEAPE | Membro Suplente do CDE | 30/04/2015 | 30/04/2019 |
| RONALDO ALVES DE OLIVEIRA | BANCÁRIO | BB | Membro Titular do CDE | 30/04/2015 | 30/04/2019 |
| JOÃO BATISTA DE SÁ AYRES | BANCÁRIO | BB | Membro Titular do CDE | 30/10/2013 | 30/04/2015 |
| CAIO MARIO LOBO FERNADES VIEIRA - | BANCÁRIO | BB | Membro Suplente do CDE | 30/05/2014 | 01/10/2015 |
| THIAGO SANTOS | BANCÁRIO | BB | Membro Suplente do CDE | 01/10/2015 | 01/10/2019 |
| JOÃO BATISTA MARTINS - | SERVIÇO SOCIAL | SEBRAE/MA | Diretor Superintendente | 02/01/2015 | 02/01/2019 |
| RACHEL MIRANDA JORDÃO DA SILVA - | SERVIÇO SOCIAL | SEBRAE/MA | Diretor Administrativo Financeiro | 02/01/2015 | 02/01/2019 |
| JOSÉ DE RIBAMAR SILVA MORAIS | SERVIÇO SOCIAL | SEBRAE/MA | Diretor Técnico | 02/01/2015 | 02/01/2019 |

4.3 Atuação da unidade de auditoria interna

A Auditoria Interna tem como função principal avaliar o processo de gestão, no que se refere aos seus diversos aspectos, tais como governança corporativa, gestão de riscos e procedimentos de aderência às normas regulatórias, apontando eventuais desvios e vulnerabilidade às quais a organização está sujeita.

Os tipos de trabalhos previstos que podem ser realizados pela Auditoria Interna, considerando a abrangência de cobertura dos riscos estratégicos, financeiros, operacionais e regulamentares, são:

- Revisão de processo
- Auditoria de conformidade
- Trabalhos especiais
- Análise de irregularidades
- Atendimento aos órgãos fiscalizadores
- Orientação consultiva

A organização acredita que o trabalho de Auditoria Interna é fundamental para o desempenho da organização, pois é através dele que a empresa minimiza os riscos de fraudes e garante a efetividade dos controles organizacionais. É também por meio deste que se controla o que está sendo feito em cada segmento da empresa, mantendo uma boa postura perante o Estado e a própria organização.

As avaliações dos controles e procedimentos internos contábeis e financeiros são realizadas por auditores independentes, com acompanhamento e apoio da Unidade de Auditoria Interna. São emitidos relatórios trimestrais sobre a revisão das informações contábeis intermediárias, sendo o último trimestre o resumo do exercício.

4.4 Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos

O SEBRAE/MA possui o código de ética que tem como objetivo comprometer as partes interessadas, colaboradores diretos (diretores, empregados, estagiários e terceirizados) e indiretos (conselheiros) do Sebrae/MA com os princípios éticos que norteiam a conduta individual, além de disseminá-los para a rede de relacionamento.

Este Código de Ética explicita as responsabilidades que se deve ter uns para com os outros, perante parceiros, fornecedores, clientes, Governo e sociedade; resume os valores e os princípios para auxiliar a condução dos projetos e das atividades realizadas pelo Sebrae/MA e se propõe a fortalecer o compromisso do Sebrae/MA com condutas e ações que observem princípios da ética e da moralidade, mandamentos constitucionais e legais como transparência, austeridade, eficiência, consciência social e comprometimento.

Existe também, a Ouvidoria que recebe representações e demandas, e as encaminha à DIREX, que de acordo com a consistência nomeia Comissão de Sindicância para apuração dos fatos, e de acordo com a conclusão aplica penalidades.

4.5 Gestão de riscos e controles internos

O SEBRAE/MA adota a metodologia de “auditoria com foco em riscos”, partindo dos riscos estratégicos para o planejamento dos trabalhos, o que auxilia a organização a focar os recursos de auditoria interna em áreas de maior importância e identificando os eventos de riscos, com sua avaliação de criticidade.

O risco é analisado e reduzido a um nível aceitável, sempre levando em conta 3 considerações: Impacto, Probabilidade e índice de criticidade/exposição.

A análise de riscos é quantitativa, cujo objetivo final é propor medidas que reduzam a frequência e consequências das possíveis incertezas se elas forem inevitáveis, através da melhoria dos processos com foco nos controles internos.

4.6 Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados

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 política da remuneração dos membros Diretoria Executiva é estabelecida pelo Conselho Deliberativo Estadual, conforme artigo 13, parágrafo V do Estatuto Social do SEBRAE/MA.

A remuneração é atualizada anualmente respeitando o índice estabelecido no acordo coletivo de trabalho.

Segue abaixo a remuneração dos diretores:

| Cargo | Remuneração Mensal |
|-------------------------|--------------------|
| DIRETOR TÉCNICO | 20.569,07 |
| DIRETOR FINANCEIRO | 20.569,07 |
| DIRETOR SUPERINTENDENTE | 22.368,14 |

Quadro: Valores da remuneração dos diretores do Sebrae/Ma. Fonte: UGP

4.7 Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada

O Sistema Sebrae possui contrato com a empresa de auditoria independente KPMG Auditores Independentes, oriundo da Concorrência (processo licitatório) 10/2011. O contrato, firmado sob o número 107/2012, tem vigência de 12 meses, podendo ser prorrogado por iguais períodos ou fração até o limite de 60 meses, considerando o período inicial. A prorrogação do contrato se dá por meio de aditivos aprovados pelo Conselho Deliberativo do Sebrae, demandante do serviço.

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

5 RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5.1 Canais de acesso ao cidadão:

Os principais canais de comunicação do Sebrae-Ma com os clientes e a sociedade, para fins de solicitações, reclamações, denúncias e sugestões, bem como para verificar a percepção da sociedade os serviços prestados pela unidade, são:

1. CENTRAL DE RELACIONAMENTO: contato através da Central de Relacionamento 0800, onde as demandas são atendidas e respondidas. Em caso de solicitações sem precedentes ou denúncias, são encaminhadas ao setor responsável para que providencie retorno ao cliente, e posteriormente é repassado à Coordenação da central de relacionamento para que seja registrado.
2. ATENDIMENTO PRESENCIAL: atendimento do cliente através da Unidade de Atendimento, na Sede e Unidades Regionais, para esclarecimento de dúvidas e orientações em geral.
3. OUIDORIA: Ouvidoria é uma instância institucional, com autonomia e independência, 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. A comunicação é feita através do envio de e-mail para o endereço: ouvidoria@ma.sebrae.com.br, diretamente no sistema on line da Ouvidoria: <http://web.ouvidoria.sebrae.com.br/>, por telefone no (98) 3216 6134 ou mesmo presencialmente, com o interlocutor da Ouvidoria. Todas as ocorrências registradas são tratadas de acordo com sua natureza (elogio, crítica, sugestão, solicitação ou denúncia) e respondidas em prazo estabelecido pelo Sebrae Nacional (40 dias para denúncias e 5 dias úteis para demais ocorrências).
4. REDES SOCIAIS: os perfis institucionais nas redes sociais também são canais utilizados pelos clientes para entrar em contato com o Sebrae-MA. Todas as mensagens/comentários são avaliadas e respondidas – se necessário – em horário comercial, em nível de primeiro atendimento, encaminhando para gestores das áreas demandadas para conclusão do atendimento quando necessário. Atualmente, o Sebrae-MA mantém perfil nas seguintes redes sociais: Facebook, Instagram, Twitter, Youtube e SnapChat.

5. SITE INSTITUCIONAL: o site institucional disponibiliza os contatos telefônicos e eletrônicos, além dos endereços das unidades regionais do SEBRAE/MA, além de informar as formas de contato com a Central de Relacionamento e Ouvidoria.

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

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

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



5.4 Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade

Para estimular o empreendedorismo, promover a inovação das micro e pequenas empresas e ajudar no desenvolvimento econômico do Estado, o Sebrae/MA trabalha com ética, transparência, dedicação e comprometimento social.

Disponibilizamos, assim, o Código de Ética, que resume os valores e princípios que direcionam a atuação desta Instituição. O documento está disponível na Intranet e Portal estadual e é aplicado a todos os colaboradores efetivos ou terceirizados, ou mesmo consultores credenciados a serviço do Sebrae.

6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

6.1. Desempenho Financeiro no exercício

Tabela 11 – Realização das Receitas e Despesas

Sebrae-MA – 2015

| Balanço Orçamentário - Sebrae/MA - R\$ mil | | | | | | | | | | | R\$ mil |
|--|-----------------|--------------|----------|---------|---------|--------------------------------------|-----------------|--------------|----------|---------|---------|
| Receitas | Previsão no Ano | | Execução | | | Despesas | Previsão no Ano | | Execução | | |
| | Original (a) | Ajustada (b) | (c) | % (c/a) | % (c/b) | | Original (a) | Ajustada (b) | (c) | % (c/a) | % (c/b) |
| Receitas Correntes | 93.180 | 83.038 | 76.319 | 81,9% | 91,9% | Despesas Correntes | 86.990 | 87.480 | 77.134 | 88,7% | 88,2% |
| Contribuição Social Ordinária-CSO | 53.620 | 49.205 | 49.152 | 91,7% | 99,9% | Pessoal, Encargos e Benefícios | 27.029 | 28.083 | 23.264 | 86,1% | 82,8% |
| CSO - SALDO de Exercícios Anteriores | 0 | 3.536 | 3.536 | -100,0% | 100,0% | Serviços Profissionais e Contratados | 47.164 | 46.579 | 35.319 | 74,9% | 75,8% |
| CSO - Ressarcimentos | 200 | 200 | 144 | 72,0% | 72,0% | Demais Despesas Operacionais | 12.312 | 12.009 | 14.975 | 121,6% | 124,7% |
| Contribuição Social do Sebrae/NA-CSN | 16.971 | 20.518 | 16.159 | 95,2% | 78,8% | Encargos Diversos | 144 | 810 | 904 | 626,9% | 111,7% |
| Convênios com Sebrae/NA | 44 | 0 | 0 | 0,0% | 0,0% | Transferências (Parceiros) | 340 | 0 | 2.672 | 785,9% | 0,0% |
| Convênios com Parceiros | 445 | 2.149 | 0 | 0,0% | 0,0% | | | | | | |
| Aplicações Financeiras | 2.300 | 2.300 | 4.495 | 195,4% | 195,4% | | | | | | |
| Empresas Beneficiadas | 4.873 | 4.233 | 2.189 | 44,9% | 51,7% | | | | | | |
| Outras Receitas | 14.727 | 898 | 646 | 4,4% | 71,9% | | | | | | |
| Déficit Corrente | | | 815 | | | Superávit Corrente | | | - | | |
| Receitas de Capital | 19.801 | 0 | 1.262 | - | - | Despesas de Capital | 23.278 | 2.079 | 2.984 | 12,8% | 143,5% |
| Alienação de Bens | 0 | 0 | 0 | - | - | Investimentos / Outros | 23.278 | 2.079 | 2.984 | 12,8% | 143,5% |
| Operações de Crédito | 19.801 | 0 | 1.262 | 6,4% | - | Amortização de Empréstimos | 0 | 0 | 0 | - | - |
| Saldo de Exercícios Anteriores | 0 | 6.649 | - | - | - | Fundo de Reserva | 2.713 | 128 | - | - | - |
| Receitas Totais | 112.981 | 89.687 | 77.581 | 68,7% | 86,5% | Despesas Totais | 112.981 | 89.687 | 80.118 | 70,9% | 89,3% |
| Resultado - Déficit | | | 2.536 | | | Resultado - Superávit | | | - | | |
| Total Geral | 112.981 | 89.687 | 80.118 | 70,9% | 89,3% | Total Geral | 112.981 | 89.687 | 80.118 | 70,9% | 89,3% |

Fonte: SME 14/01/16 - Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade (UGOC) - Sebrae-NA

No cenário de recursos do balanço orçamentário as receitas da Contribuição Social Ordinária (CSO) e da Contribuição Social do Sebrae-NA (CSN) são as que têm maior peso na composição do Orçamento Ajustado 2015. A primeira tem participação de 54,9% e a segunda participa com 22,9% em relação ao total das receitas programadas. Do outro lado, as despesas programadas de maior peso no Orçamento são as relativas a Serviços Profissionais e Contratados com 51,9% e Pessoal, Encargos e Benefícios com participação de 31,3%.

As análises sobre a realização das receitas e despesas em relação ao que foi planejado já estão contidas neste Relatório nos item 3.3.4 (Informações sobre a realização das receitas) e 3.3.5 (Informações sobre a execução das despesas).

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

Reconhecimento e Mensuração

Os itens do imobilizado são mensurados pelo custo de aquisição ou construção, deduzido de depreciação acumulada e perdas acumulada e perdas de redução ao valor recuperável (imparment) acumuladas. O custo inclui gastos que são diretamente

atribuíveis a aquisições de um ativo e o passivo correspondente, quando aplicável, e provisões no passivo. Terrenos e edifícios em uso foram mensurados ao valor justo quando da adoção inicial do Pronunciamento Contábil Técnico CPC 27.

Custo Subsequentes

Gastos subsequente são capitalizados na medida em que seja provável que benefícios futuros associados com os gastos serão auferidos pela entidade. Gastos de manutenção e reparos recorrentes são registradas no resultado quando incorridos.

Depreciação

Itens do ativo imobilizado são depreciados pelo método linear no resultado do exercício baseado na vida útil econômica estimada dos bens. Terrenos não são depreciados.

6.3. Sistemática de apuração de custos no âmbito da Unidade

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

Para o custo de pessoal e o custo administrativo, o Sebrae-NA desenvolveu regras próprias, definidas na seção 17 da Instrução Normativa de Execução Orçamentária e Financeira IN/37, como opção para utilização pelos Sebrae-UF e Unidades do Sebrae-NA.

A sistemática de custos dos projetos tem por objetivo 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.

O Sebrae-NA dispõe a sistemática para aplicação nos projetos do Sebrae-NA e nos projetos dos Sebrae-UF, prioritariamente aqueles com recurso da Contribuição Social Ordinária (CSN).

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, a saber: - Custos diretos com contratação de serviços especializados,

serviços gráficos, despesas com material de consumo, com viagens, com realização de eventos, e outros possíveis de serem alocados diretamente ao projeto.

No Sebrae-MA os procedimentos de apuração de custos conforme definem as diretrizes da IN 37 ainda estão sendo implementados, visto que a instrução normativa foi alterada no mês de novembro de 2015. Para tanto serão levantados e analisados e definidos os critérios de apuração, dos seguintes itens:

- Custos com recursos humanos (gestor, equipe técnica e de apoio) do quadro efetivo do Sebrae-MA dedicados ao projeto. As informações deverão ser prestadas pelos gestores de projeto e da atividade “Remuneração de Recursos Humanos Relacionados a Negócios”, e fornecidas diretamente pelo sistema de folha de pagamento, a saber:
 - a) Percentual de horas dedicada pelo gestor ao projeto;
 - b) Percentual de horas da equipe técnica e de apoio dedicada ao projeto, sob a coordenação do gestor do projeto;
 - c) Salário médio mensal por espaço ocupacional do Sebrae-MA;
 - d) Quantidade de colaboradores do Sebrae-MA, por espaço ocupacional, dedicados ao projeto.
- Custos com suporte operacional serão acrescidos ao projeto, considerando:
 - a) Custos diretos do projeto;
 - b) Custos diretos dos projetos das tipologias Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, e Articulação Institucional;
 - c) Custos das atividades de “Suporte Operacional Relacionado a Negócios”.

6.4. Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 4.320/64 e notas explicativas

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado Maranhão (“Sebrae-MA” ou “Entidade”) é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo, regulada por estatuto, tendo por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, Administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização

daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento

As Demonstrações Contábeis do Sebrae-MA, são baseadas na Lei 6.404/76 e na Comissão de Pronunciamentos Contábeis (CPC), apresentadas nas Demonstrações Financeiras do exercício findo em 2015.

As Demonstrações Contábeis do Sebrae-MA encontram-se em documento anexo e estão assim estruturadas: *Relatório dos Auditores Independentes sobre as Demonstrações Financeiras, Balanços Patrimoniais, Demonstrações dos Resultados, Demonstrações dos Resultados Abrangentes, Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido, Demonstrações dos Fluxos de Caixa e Notas Explicativas às Demonstrações Financeiras.*

7 ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

7.1 Gestão de pessoas

7.1.1 Estrutura de pessoal da unidade

| Força de Trabalho da UPC | | | | |
|--|------------|---------|------------------------|-----------------------|
| Tipologia dos Cargos | Lotação | | Ingressos no Exercício | Egressos no Exercício |
| | Autorizada | Efetiva | | |
| 1. Servidores em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2) | | | | |
| 1.1. Membros de poder e agentes políticos | | | | |
| 1.2. Servidores de Carreira (1.2.1+1.2.2+1.2.3+1.2.4) | | | | |
| 1.2.1. Servidores de carreira vinculada ao órgão | 204 | 204 | 50 | 26 |
| 1.2.2. Servidores de carreira em exercício descentralizado | | | | |
| 1.2.3. Servidores de carreira em exercício provisório | | | | |
| 2.4. Servidores requisitados de outros órgãos e esferas | | | | |
| 2. Servidores com Contratos Temporários | | | | |
| 3. Servidores sem Vínculo com a Administração Pública | | | | |
| 4. Total de Servidores (1+2+3) | 204 | 204 | 50 | 26 |

Quadro: Força de Trabalho da UPC. Fonte: UGP

O quadro a seguir busca evidenciar a distribuição da força de trabalho entre área meio e área fim dos servidores de carreira, em contratos temporários e sem vínculo com a administração.

| Distribuição da Lotação Efetiva | | |
|--|-----------------|----------|
| Tipologia dos Cargos | Lotação Efetiva | |
| | Área Meio | Área Fim |
| 1. Servidores em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2) | | |
| 1.1. Membros de poder e agentes políticos | | |
| 1.2. Servidores de Carreira (1.2.1+1.2.2+1.2.3+1.2.4) | | |
| 1.2.1. Servidores de carreira vinculada ao órgão | 75 | 129 |
| 1.2.2. Servidores de carreira em exercício descentralizado | | |
| 1.2.3. Servidores de carreira em exercício provisório | | |
| 1.2.4. Servidores requisitados de outros órgãos e esferas | | |
| 2. Servidores com Contratos Temporários | | |
| 3. Servidores sem Vínculo com a Administração Pública | | |
| 4. Total de Servidores (1+2+3) | 75 | 129 |

Quadro: Distribuição da Lotação Efetiva. Fonte: UGP

O quadro seguinte tem por objetivo identificar a estrutura de cargos em comissão e de funções gratificadas da UPC.

| Detalhamento da estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas da UPC | | | | |
|---|------------|---------|------------------------|-----------------------|
| Tipologias dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas | Lotação | | Ingressos no Exercício | Egressos no Exercício |
| | Autorizada | Efetiva | | |
| 1. Cargos em Comissão | | | | |
| 1.1. Cargos Natureza Especial | | | | |
| 1.2. Grupo Direção e Assessoramento Superior | | | | |
| 1.2.1. Servidores de Carreira Vinculada ao Órgão | | | | |
| 1.2.2. Servidores de Carreira em Exercício Descentralizado | | | | |
| 1.2.3. Servidores de Outros Órgãos e Esferas | | | | |
| 1.2.4. Sem Vínculo | | | | |
| 1.2.5. Aposentados | | | | |
| 2. Funções Gratificadas | | | | |
| 2.1. Servidores de Carreira Vinculada ao Órgão | 55 | 55 | | 6 |
| 2.2. Servidores de Carreira em Exercício Descentralizado | | | | |
| 2.3. Servidores de Outros órgãos e Esferas | | | | |
| Total de Servidores em Cargo e em Função (1+2) | 55 | 55 | | 6 |

Quadro: Detalhamento da estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas da UPC. Fonte:UGP

7.1.2 Demonstrativo das despesas com pessoal

| Quadro A.7.1.3 - Despesas do pessoal | | | | | | | | | | | |
|---|------|-------------------------------------|--------------------|---------------|------------|--------------|--|---------------------------------|--|-----------------------|---------------|
| Tipologias/ Exercícios | | Vencimentos e Vantagens Fixas | Despesas Variáveis | | | | | | Despesas de Exercícios Anteriores | Decisões Judiciais | Total |
| | | | Retribuições | Gratificações | Adicionais | Indenizações | Benefícios Assistenciais e Previdenciários | Demais Despesas Variáveis | | | |
| Membros do poder e agentes políticos | | | | | | | | | | | |
| Exercícios | 2015 | | | | | | | | | | |
| | 2014 | | | | | | | | | | |
| Servidores de carreira vinculados ao órgão da unidade | | | | | | | | | | | |
| Exercícios | 2015 | 10.850.338,21 | | 1.089.927,11 | | 891.556,63 | 4.419.457,16 | | | | 22.953.444,41 |
| | 2014 | 14.505.997,31 | | 1.265.810,73 | | 201.713,50 | 3.654.148,73 | | | | 19.627.670,27 |
| Servidores de carreira SEM VÍNCULO com o órgão da unidade | | | | | | | | | | | |
| Exercícios | 2015 | | | | | | | | | | |
| | 2014 | | | | | | | | | | |
| Servidores SEM VÍNCULO com a administração pública (exceto temporários) | | | | | | | | | | | |
| Exercícios | 2015 | | | | | | | | | | |
| | 2014 | | | | | | | | | | |
| Servidores cedidos com ônus | | | | | | | | | | | |



| | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Exercícios | 2015 | | | | | | | | | | |
| | 2014 | | | | | | | | | | |
| Servidores com contrato temporário | | | | | | | | | | | |
| Exercícios | 2015 | | | | | | | | | | |
| | 2014 | | | | | | | | | | |

Quadro: Demonstrativo de Despesas com pessoal. Fonte: UGP

7.1.3 Gestão de riscos relacionados ao pessoal

Atualmente não trabalhamos com a gestão de risco, porém com a implantação da Gestão por Processo por meio do Programa SEBRAE de Excelência em Gestão iniciaremos o mapeamento dos processos e subprocessos e consequentemente indicadores o que será possível identificar e qualificar possíveis riscos contidos nas atividades de Recursos Humanos e desenvolver uma visão de gestão focada na efetiva geração de valor para o negócio.

Com a implantação do modelo de *Monitoramento para Resultados do SEBRAE/MA*, adotou-se um importante instrumento para acompanhamento e análise crítica do desempenho por meio da realização de uma cadeia de reuniões que fornecem subsídios para a tomada de decisão gerencial, que permitem minimizar riscos, inclusive os relativos a execução dos limites orçamentários relacionados com pessoal, as restrições relacionadas a gestão de pessoas nas equipes das unidades e dos projetos, etc.

7.2.1 GESTÃO DO PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO DO SEBRAE- MA

- a) Estrutura de controle e de gestão do patrimônio no âmbito da unidade jurisdicionada.

O Patrimônio Imobiliário de propriedade do SEBRAE-MA, recebe a atenção necessária, no que diz respeito às manutenções de natureza preventiva e corretiva, com vista a manter as condições de segurança e de abrigo, necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos, voltados para a fortificação das empresas do segmento das micro e pequenas empresas.

As manutenções aludidas, quer preventivas e ou corretivas cumprem os ditames do Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema SEBRAE.

Vale mencionar na oportunidade, que o modelo de gestão ora utilizado, possibilita o intercâmbio de informações entre o requerente e esta Unidade Administrativa, para a busca de solução pertinente, em cumprimento à hierarquia estabelecida, função da Estrutura Organizacional em vigor, podendo ser considerado participativo.

- b) Distribuição Geográfica dos imóveis do SEBRAE-MA.

Os imóveis ocupados pelo SEBREA-MA, estão distribuídos ao longo do contexto da Ilha de São Luis – MA, e do território que integra o Estado do Maranhão, com vista ao atendimento das demandas das empresas que contemplam os mais diversificados segmentos econômicos, no âmbito da indústria, comércio e serviços, com foco nas micro e pequenas empresas. Para melhor elucidação do questionado apresentamos relação dos imóveis ocupados com respectivos endereços locais, na forma em anexo.

- c) Qualidade e completude dos registros das informações dos imóveis no sistema de registro do SEBRAE-MA.

O SEBREA-MA dispõe de um sistema de registro, TOTVS Gestão Patrimonial, onde figuram os imóveis de propriedade desta Entidade, caracterizando seus valores e depreciação pertinente.

- d) Informação sobre a ocorrência e os atos de formalização de cessão, para terceiros, de imóveis do SEBRAE-MA na responsabilidade da unidade, ou de parte deles, para empreendimento com fins lucrativos ou não, informando o locador, a forma de locação, bem como a forma de contabilização e de utilização dos recursos oriundos da locação.

A Unidade Administrativa tem a responsabilidade no concernente a locação de espaços físicos, relativos às Salas de Treinamento e Auditório Armando Gaspar, localizados no SEBRAE-MA / SEDE, mediante agendamento. Tais locações se destinam a atender demandas externas, mediante solicitação, recepcionada no PROTOCOLO, para fins de constituição de PROCESSO respectivo, com encaminhamento devido por parte da Unidade Administrativa para manifestação da Diretoria de Administração e Finanças-DAF.

Inexiste cessão de espaços para fins de atendimento de demandas externas, apenas as solicitações internas são atendidas pelo fato da impossibilidade de recolhimento de divisas pelos projetos pertinentes.

A receita gerada por força das locações dos referenciados espaços, são recolhidas pelos interessados em conta específica, indicada pela Unidade Financeira, em favor do SEBRAE-MA.

Vale mencionar que em razão das obras de adequação do prédio de abrigo deste SEBRAE-MA / SEDE, não foram efetuadas locações das Salas de Treinamento e Auditório Armando Gaspar.

Com relação à listagem de Locações, efetivadas na antecedência da obra mencionada, a UEFIN pode disponibilizar com ênfase nos recolhimentos efetivados, inclusive informando a respeito da aplicação dos recursos oriundos das locações aludidas.

- e) Despesas de manutenção e a qualidade dos registros contábeis relativamente aos imóveis. As manutenções de natureza preventiva, corretiva e preditiva ocorrem quando necessárias, em cumprimento ao que preceitua o Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema SEBRAE-MA.

No que diz respeito a qualidade dos registros contábeis relativos aos imóveis de propriedade deste SEBRAE-MA, quando das obras em execução, os valores das faturas pagas, são registrados na Conta Obras em Andamento, para que na finalização dos serviços, mediante o recebimento provisório e emissão do HABITIS por parte da Prefeitura Municipal respectiva, seja procedida transferência para Conta Edificações.

- f) Riscos relacionados à gestão dos imóveis e os controles para mitigá-los. Os imóveis de propriedade deste SEBRAE-MA são segurados em cada local de risco, contemplando coberturas contratadas e limites máximos de garantia em moeda corrente.

7.2.1 INFORMAÇÕES SOBRE IMOVEIS LOCADOS DE TERCEIROS.

O SEBRAE-MA ocupa um conjunto de espaços físicos, locados de terceiros, distribuídos em São Luís-MA, bem como, nos demais municípios do Estado, considerados de grande expressão econômica, como forma de descentralização de suas ações em prol das micro e pequenas empresas, microempreendedores individuais e pretensos empreendedores, disseminando informações, mediante capacitação, consultoria, assistência gerencial e tecnológica, assumindo o ônus da locação, mediante contrato celebrado, custos de energia elétrica, água e telefonia.

Vale mencionar que na leitura desta Unidade de Administração, todas as benfeitorias realizadas pelo SEBRAE-MA, em espaços de terceiros, devem ter o ressarcimento devido, pela diluição do valor do dispêndio, no montante do contrato celebrado.

A gestão dos contratos de locação de espaços físicos ocupados pelo SEBRAE-MA, é de responsabilidade de cada Gerência beneficiária, tendo como copartícipe o Gestor da Unidade de Administração.



Cabe na oportunidade ressaltar que a Unidade de Infraestrutura e Gestão Patrimonial, vem efetivando reformas, nas Unidades Regionais do SEBRAE-MA, localizadas nos municípios do interior do Estado, a partir de 2014.

Para tanto segue em anexo relação de imóveis locados pelo SEBRAE-MA.

7.3 Gestão da tecnologia da informação

A estrutura adotada para esse relatório visa demonstrar as ações adotadas, no ano de 2015, pela Unidade de Tecnologia da Informação para atender ao estabelecido, com vistas à melhoria da Gestão da Informação, nas orientações repassadas pela KPMG, FNQ – Programa SEBRAE de Gestão por Excelência no Planejamento Plurianual e no Plano Diretor de Tecnologia da Informação PDTIC.

7.3.1 Principais Sistemas de Informações

O SEBRAE/MA utiliza um conjunto de sistemas para o desenvolvimento de suas atividades que se dividem em dois tipos:

7.3.1.1 Corporativos Nacionais

Todas as ações de melhoria dos sistemas Corporativos-Nacionais SGC, SME, SGE E SIACWEB são executadas diretamente pelo SEBRAE/Nacional a partir de solicitações feitas pelas unidades estaduais responsáveis pela operacionalização dos mesmos como detalhado abaixo:

- a. SGC: Sistema de Gestão de Credenciados – Unidade de Gestão de Pessoas.
- b. SME: Sistema de Monitoramento Estratégico – Unidade de Gestão Estratégica.
- c. SGE: Sistema de Gestão Estratégica – Unidade de Gestão Estratégica.
- d. SIACWEB: Sistema Integrado de atendimento ao cliente – Gerencia de Atendimento.

A Unidade de Tecnologia da Informação do SEBRAE/MA é responsável pelo 1º nível de atendimento a esses sistemas.

Quando da implantação de novos sistemas o SEBRAE/Nacional se responsabiliza pela capacitação dos analistas locais no que tange ao entendimento para o início da produção dos sistemas.

O ERP (Enterprise Resource Planning) usado para a gestão dos recursos da instituição é o RM - Corpore, da TOTVS. Atualmente, na versão 11.82, são usados os seguintes sistemas:

- a. Gestão Contábil
- b. Gestão de Estoque, Compras e Faturamento
- c. Gestão Financeira
- d. Gestão Fiscal
- e. Gestão Patrimonial
- f. RH – Automação do Ponto, Folha de Pagamento e Gestão de Pessoas

A Unidade de Tecnologia da Informação no SEBRAE/MA disponibiliza suporte para o ERP. Nos demais, sistemas Corporativos Nacionais qualquer ação de suporte é repassada ao SEBRAE/Nacional para que seja efetivada.

Apenas o SIACWEB e o RM-Corpore possuem banco de dados locais e analistas responsáveis por sua administração.

7.3.1.2 Corporativos Internos

A necessidade de desenvolvimento/manutenção de sistemas corporativos do SEBRAE/MA obedece à Procedimento de Trabalho de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas.

A seguir os principais sistemas corporativos utilizados e sua finalidade:

- a. VIAGEM: Sistema de gestão sobre a solicitação, autorização e prestação de conta das viagens de empregados e terceirizados.
- b. CUSTEIO: Sistema de gestão para custear despesa de hospedagem, alimentação de participantes em eventos diversos e/ou despesas diversas cujo pagamento necessariamente deva ser feito a vista.
- c. REPROGRAFIA: Sistema de gestão sobre a solicitação, autorização e execução de cópias reprográficas e impressões.
- d. COMPRAS: Sistema de gestão sobre a solicitação, autorização e prestação de conta do fornecimento de materiais e serviços.
- e. VEICULOS: Sistema de gestão sobre a solicitação, autorização e execução de transportes para funcionários e terceirizados.

- f. GEDOC: Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos e Processos visa automatizar qualquer processo no SEBRAE-MA. Qualquer documento pode ser indexado e adicionado a uma base de dados gerenciada pelo próprio sistema. Através de um navegador de Internet, um documento ou processo pode ser pesquisado por data de entrada, de vencimento, localização, prazo de resposta e também por pesquisa de texto total.
- g. FORNECEDORES - Sistema para Gestão dos Fornecedores com a função de analisar as contratações efetivadas pelo SEBRAE/MA e manter um banco de avaliações dos fornecedores;
- h. CHRONUSWEB - Gestão para controle de acervo bibliográfico do SEBRAE-MA, atualmente em migração para funcionamento no ambiente do SEBRAE-NA

No ano de 2015 a Unidade de Tecnologia da Informação desenvolveu ainda os seguintes sistemas, a partir da leitura de bancos de dados ou de demanda de usuários.

- a. Utilização de Diárias – solicitação da Diretoria de Administração e Finanças – em Produção
- b. Solicitação de Desenvolvimento/Manutenção de Sistemas – sistema de automação de serviços da TI – Em fase de teste para homologação
- c. Protocolo – Sistema para encaminhamento de documentos – Em fase de teste para homologação
- d. SIAC Express – Sistema para cadastro de eventos e atendimentos off-line – Em Produção
- e. Cálculo do Preço de Venda para Empreendedores Individuais – Criado para atender ao cliente final do SEBRAE/MA – Em Produção

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

O Plano de Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), o atendimento às orientações de auditorias (KPMG) e ao Programa de Gestão por Excelência orientaram a elaboração do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação para o período compreendido entre 2015 e 2018.

Para que a execução das ações ocorresse de forma como planejado a Unidade de Tecnologia da Informação optou pela elaboração/continuidade de dois projetos:

Revitalização do CPD – SEBRAE/MA e Modernização da Infraestrutura de TI e Comunicação Organizacional

O projeto de revitalização do CPD contou com recursos financeiros da Contribuição Social Adicional (SEBRAE/Nacional), através de projeto apresentado à UTIC/Nacional, no valor de R\$ 1.408.000,00 liberados no mês de fevereiro/2015.

Ao todo, segundo dados extraídos do SGO, a realização financeira dos dois projetos ao final do ano de 2015 foi de Revitalização do CPD – SEBRAE/MA – R\$ 1.548.030,11 e Modernização da Infraestrutura de TI e Comunicação Organizacional – R\$ 4.256,536,11 ocasionando um acréscimo de aproximadamente 70% em relação ao executado em 2014.

A partir das necessidades observadas no PDTIC o planejamento de TI foi dividido em três linhas mestras de ação, detalhadas na tabela abaixo:

- Posicionamento da UNTI como Unidade de Estratégia
- Garantia da segurança da informação
- Atualização da infraestrutura e serviços de TIC

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - 2015/2018

| Necessidade | Ação | PDTIC | PSEG | KPMG |
|---|---|-------|------|------|
| Posicionamento da UNTI como Unidade de Estratégia | Novas tecnologias alinhadas ao negócio | X | X | |
| | Treinamento para usuários | X | X | |
| | Capacitação equipe UNTI | X | X | |
| | Implementação do PDTIC | X | X | X |
| Segurança da informação | Instalação de fibra ótica no prédio sede | X | | X |
| | Definição de indicadores | X | X | |
| | Matriz de Classificação da Informação | X | | X |
| | Matriz de Segregação de Funções | X | | X |
| | Mapeamento de Processos | | X | |
| | Planos de Contingência e Recuperação Desastres | | | X |
| | Estruturação da Sala de Espelhamento | | | X |
| | Implantação da Política de Segurança Informação | | X | X |
| Atualização da infraestrutura e serviços de TIC | Modernização dos ativos de rede | X | | X |
| | Licenças | X | | X |
| | Links de Comunicação | X | | X |
| | Execução do Projeto do novo CPD | X | | X |

Quadro: Planejamento Estratégico Tecnologia da Informação. Fonte: UNTI

7.3.2.1 Posicionamento da UNTI como Unidade de Estratégia

Para atingir essa etapa do planejamento iniciamos os processos de capacitação da equipe de TI oportunizando a participação da mesma em eventos voltados ao público-alvo dos projetos finalísticos para que conhecessem melhor o cliente SEBRAE. O canal para isso foi o processo de homologação do SIAC Express e a contratação de um consultor, contador, para apoiar a equipe de desenvolvedores da criação de sistemas voltados ao Empreendedor Individual.

O treinamento para usuários passou a ser um indicador de desempenho da unidade e a implementação do PDTIC proporcionou um realinhamento, incluindo contratações com o perfil correto, dos membros da equipe que, hoje está assim composta:

03 - Desenvolvedores (incluindo o responsável pelo RM-Corpore)

02 – Administradores de Rede

02 – DBA

01 – Governança de TI (Coordenação de Sistemas Corporativos)

01 – Apoio Administrativo

01 – Administradora de Empresas (Gerente)

Cabe à equipe de especialistas (07) o atendimento e suporte a 293 usuários internos dos serviços e soluções de TI no SEBRAE/MA o que dá uma média de 41 usuários por analista.

7.3.2.2 Garantia da Segurança da Informação

Atendendo às orientações da KPMG, ao disposto na Política de Segurança da Informação e aproveitando a participação da UNTI no Programa SEBRAE de Gestão por Excelência, no ano de 2015 foram elaborados os seguintes Planos de Contingência e Recuperação de Desastres, sob a forma de Procedimentos Gerenciais e de Trabalho (PG e PT):

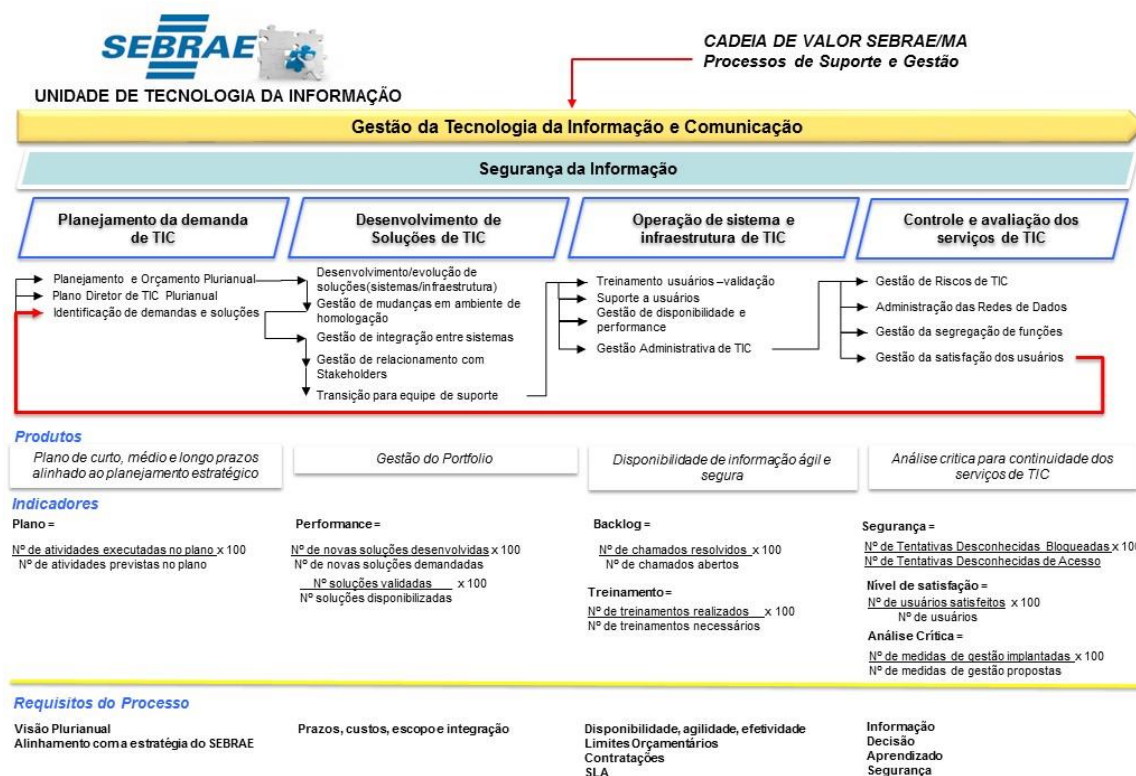
- a. PT_TIC_001_RECUPERACAO_INTRANET
- b. PT_TIC_003_RECUPERACAO_EXTRANET
- c. PT_TIC_004_RECUPERACAO_GEDOC

- d. PT_TIC_005_RECUPERACAO_SIACWEB
- e. PT_TIC_007_RECUPERACAO_BACKUPS
- f. PT_TIC_009_METODOLOGIA_DESENV_MANUT_SISTEMAS
- g. PG_TIC_001_MATRIZ_CLASSIFICACAO_DA_INFORMACAO
- h. PG_TIC_001_MATRIZ_SEGREGACAO_FUNCOES
- i. PG_TIC_003_TREINAMENTO_USUARIOS
- j. PG_TIC_004_BACKUP_BANCOS
- k. PG_TIC_005_ANTIVIRUS

Todos os procedimentos de recuperação serão homologados a partir da mudança dos servidores no novo CPD quando serão os sistemas serão levantados novamente.

A matriz de segregação de funções encontra-se em fase de validação uma vez que a mudança de versão do RM-Corpore alterou as especificações de permissões a usuários.

Elaboramos e publicamos, para conhecimento de todos o Mapeamento de Processos da Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação, seguindo os preceitos do PDCA, com o apoio da FNQ, cujo esquema básico é demonstrado na figura abaixo:



7.3.2.3 Atualização da Infraestrutura e Serviços de TIC

Os maiores investimentos para a execução dessa ação foram relacionados à montagem do novo CPD. A porcentagem de disponibilidade e performance do ambiente após implantação do projeto (previsto para março/2016) será a seguinte:

| Ativos | Anterior | pós implantação |
|-----------------------------------|----------|-----------------|
| Servidores de Aplicações | 8 | 16 |
| Switches de Rede | 8 | 10 |
| Segurança de Rede | 3 | 8 |
| Softwares de Segurança | | 1 |
| Servidores de Banco de Dados | 4 | 8 |
| Infraestrutura Física do CPD | | 1 |
| Infraestrutura Física de rede | | 1 |
| Climatização e temperatura | 1 | 2 |
| Sistema de combate a incêndio | | 1 |
| Sistema de monitoramento | | 1 |
| Sistema de armazenamento de dados | 1 | 2 |
| Sistema de fibra óptica | | 1 |

Ainda em relação a esse item foram realizadas as seguintes ações:

- Aquisição de filtros de conteúdos e firewalls para a sede e unidades regionais.
- Ligação da energia com ramal exclusivo para o CPD.
- Climatização totalmente adequada ao ambiente de sala segura com aquisição de ar condicionado de precisão
- O sistema de combate a incêndio foi instalado também adequado ao ambiente de sala segura.
- Aquisição de servidores para as Unidades Regionais de Bacabal, Caxias, Imperatriz e São Luis;
- Aquisição de licenças para funcionamento do novo CPD através de participação em compra realizada pelo SEBRAE/Nacional;
- Certificação da rede de dados da sede;

7.3.3 Outras Ações Executadas em 2015 para atendimento ao PETI e PDTIC

- a. Elaboração de PDTIC para cada uma das Unidades Regionais;
- b. Disponibilização de consultorias específicas para a utilização correta da nova versão do ERP, que só pode ser instalada a partir do momento da compra dos novos servidores, com o apoio do SEBRAE/Nacional;
- c. Participação efetiva no Programa SEBRAE de Excelência em Gestão no GT 08 - TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação;
- d. Alinhamento do PDTIC ao PPA;
- e. Início do processo de organização da Unidade para a certificação em 2018 – ISSO/IEC 20000;

7.4 Gestão ambiental e sustentabilidade

O SEBRAE/MA adotou critérios ambientais em seus processos licitatórios, visando consolidar sua política de sustentabilidade nas compras e contratações celebradas. Nesse contexto, podemos trazer as seguintes evidências:

- Para a contratação de serviços de locação de automóveis, foram incluídos critérios de sustentabilidade como “OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA”, exigindo que sejam atendidas características dos veículos em relação às Resoluções do CONAMA nº 01/93; 272/00; 18/86 e 315/02 e adequações à fase L6 ou L7 do PROCONVE.

A contratada deverá apresentar, anualmente, laudo de análises de emissões de poluentes do escapamento – Resolução CONAMA 18/86 e 315/02. Recolhimento e disposição adequada de óleo lubrificante (Resolução CONAMA 23/05), disposição adequada de pneus, peças e acessórios, conforme Instrução Normativa do IBAMA nº 18/10, Lei nº 12.305/10 e Resolução CONAMA 416/09. Para tanto, devem apresentar os Certificados de Encaminhamento de todos os resíduos.

- Quanto à contratação de obras, foi incluído o critério de instalação de acessórios nos banheiros que usam menor quantidade de água.

Em 2014 teve continuidade as ações do *Programa de Gestão Ambiental*, que a priori teve por objetivo a redução de custos e de consumo de energia elétrica, bem como de papel.

Visa à inserção da sustentabilidade em todas as ações do SEBRAE/MA e a modificação dos hábitos dos colaboradores em prol do meio ambiente. O supracitado Programa abarca:

- *Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos*: implantação da coletiva seletiva, por intermédio da alocação de coletores nas salas e placas informativas, implantação da compostagem de resíduos orgânicos, através da parceria com a COOPGEST (Cooperativa de Gestão de Resíduos Sólidos da Microrregião de Anjo da Guarda de São Luis), a coleta e disposição de pilhas e baterias residuais, a realização de logística de reserva de lâmpadas fluorescentes cujo parceiro é o Centro Elétrico;
- *Programa de Redução de Consumo de Papel*: incentivo à impressão frente e verso e uso de papel reciclado, tais medidas englobam, por exemplo, a impressão de documentos na opção “rascunho”, reaproveitamento de papéis que seriam jogados fora para blocos de anotações, substituição de documentos impressos por eletrônicos etc.;
- *Programa de Eficiência Energética*: troca de reatores das lâmpadas fluorescentes tubulares, substituição de computadores e de parte dos condicionadores de ar;
- *Programa de Uso Eficiente da Água*: monitoramento do consumo de água, substituição do encanamento do jardim (que culminou na redução de 50m³, estudo de viabilidade para coleta de água dos ar condicionados e da água da chuva;
- *Programa de Qualificação dos Fornecedores*, no qual houve o diagnóstico de fornecedores e as práticas de gestão ambiental;
- *Programa de Treinamento e Capacitação*: realização da capacitação dos funcionários do SEBRAE/MA em Gestão Ambiental.

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

Ventilação natural/ Iluminação em LED / Iluminação natural

Devido ao aumento da demanda por ar condicionado e da busca maior por qualidade de vida verifica-se atualmente o crescimento no consumo de eletricidade. Medidas simples de

conceção arquitetônica visando a redução dos gastos de energia foram adotadas durante a concepção do Projeto Arquitetônico do prédio sede do SEBRAE/MA.

O prédio é perfeitamente posicionado de acordo com a incidência de ventilação natural da cidade. Foi projetado de modo a facilitar a ventilação cruzada, onde o fluxo de ventos dominantes entra por um lado do edifício e sai pelo outro sendo facilitada ainda, pela existência de um jardim interno com abertura superior. Todas as salas são dotadas de janelas em toda sua extensão facilitando a ventilação em todos os ambientes.

O propósito da ventilação natural é ajudar o ser humano a manter o conforto térmico de forma eficaz. Quando devidamente bem concebido, um projeto arquitetônico pode reduzir significativamente o consumo de energia.

É importante lembrar que intervenções urbanas nos arredores do prédio também podem influenciar e devem ser consideradas.

O SEBRAE/MA também adotou o uso das lâmpadas de LED no seu espaço físico, que, embora mais caras, iluminam mais e consomem menos energia, permitindo o direcionamento da luminosidade. Com apenas 6 a 8 watts de potência produzem a mesma luminosidade que uma lâmpada incandescente de 100 watts, é doze vezes mais eficiente, reduz a conta de luz em 90%, não contém mercúrio e não emite calor e nem raios ultravioletas. Elas têm vida útil muito superior às demais lâmpadas, além de serem resistente a impactos, reduzindo, dessa forma, as trocas periódicas de lâmpadas.

Visando a sustentabilidade, o SEBRAE/MA optou pela substituição das paredes de alvenaria convencional pelo uso de panos de vidro temperado. O vidro temperado é conhecido por ser um vidro de segurança pois possui alta resistência a impactos. Além da rigidez, outro grande diferencial desse vidro é que caso ele seja quebrado ele não espalha cacos pontiagudos e grandes, ele se estilhaça em pequenos fragmentos quando quebrado, evitando assim o risco de ocorrer ferimentos. Mais importante ainda é a possibilidade da entrada de iluminação natural nos ambientes internos. Já foi comprovado que o uso de iluminação natural em ambientes de trabalho melhora em até 40% a performance dos seus ocupantes, além disso, possibilita o desligamento da iluminação elétrica durante o dia.

8 CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE

8.1 Tratamento de determinações e recomendações do TCU

| Deliberações do TCU Atendidas | | | | | |
|---|-------------------|----------------|-------------|-------------|--|
| Ordem | Processo | Acórdão | Item | Tipo | Comunicação Expedida |
| | TC 028.437/2013-6 | 209/2015 | 1 | - | Ofício TCU 311/2015 – TCU /SECEX –MA de 09/02/2015 |
| Descrição da Deliberação: | | | | | |
| <p>1.7.1 - Contratar empregados do Sistema Sebrae ou seus cônjuges importa em violação do princípio da moralidade administrativa prevista no art. 37, <i>caput</i> da Constituição da República, e no art. 2º do Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema Sebrae e dos arts. 9º do Regulamento do Sistema de Gestão de Credenciados (SGC) aprovado pelo pela Resolução-Sebrae/Nacional/Direx 920/211 e art. 39, inciso I, do regulamento de Licitações e Contratos do Sistema Sebrae, conforme caso.</p> <p>1.7.2 – Realizar dispensa de licitação para o mesmo objeto deve respeitar os limites estabelecidos pelo art. 9º, inciso I, combina com seu art. 6º, inciso II, alínea “a”, do Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema Sebrae.</p> | | | | | |
| Providências Adotadas | | | | | |
| <p>Determinar o cumprimento das Medidas de Gestão, conforme abaixo, de acordo com as recomendações quanto ao Plano de Providencias Permanente referente às recomendações da CGU ao Relatório N° 201.308.604, Exercício 2012.</p> <p>1- No âmbito do Sistema de Gestão de Credenciados (SGC):</p> <p>a) Não contratar empresas ou pessoas que sejam cônjuges, companheiros ou parentes de até segundo grau de funcionários, dirigentes ou conselheiros da Entidade, em observância aos princípios da moralidade, impessoalidade e isonomia previstos no artigo 2º, <i>caput</i>, do Regulamento de Licitações e Contratos do SEBRAE/MA e ao artigo 37, <i>caput</i>, da Constituição Federal.</p> <p>b) Adotar procedimento a fim de evitar contratar consultores que possuam vínculo de emprego no qual os horários regulares de desempenho das respectivas atividades conflitem com a necessidade do SEBRAE. (Utilizar formulário de incompatibilização)</p> <p>2) Nas contratações diretas e por inexigibilidade:</p> <p>a) Não contratar empresas ou pessoas que sejam cônjuges, companheiros ou parentes de até segundo grau de funcionários, dirigentes ou conselheiros da Entidade, em observância aos princípios da moralidade, impessoalidade e isonomia previstos no artigo 2º, <i>caput</i>, do Regulamento de Licitações e Contratos do SEBRAE/MA e ao artigo 37, <i>caput</i>, da Constituição Federal do SEBRAE/MA.</p> <p>3) Realizar planejamento de suas ações, de modo que possa programar suas aquisições, utilizando a</p> | | | | | |

modalidade adequada de licitação de modo a evitar o fracionamento de despesas por meio de dispensas de licitações.

- 4) Adequar os Termos de Referência nas contratações de lanches/coffee break a fim de minimizar a grande discrepância entre a quantificação do número de pessoas na solicitação de serviços e o efetivo comparecimento nos eventos/cursos.
- 5) Realizar pesquisa de preços de mercado, previamente às contratações efetuadas, e utilizá-la para estimativa do custo do objeto a ser contratado, para definição dos recursos necessários à cobertura das despesas e para análise da adequabilidade das propostas ofertadas.
- 6) Juntar aos processos de contratação de bens e serviços toda a documentação comprobatória de regularidade fiscal exigida nos normativos do SEBRAE e nos instrumentos convocatórios de licitação e de cotação direta aos licitantes.
- 7) Anexar aos processos de contratação de bens e serviços documentação suficientes a comprovar a realização dos eventos/cursos promovidos pelo SEBRAE-MA a que se destinaram os bens/serviços contratado, tais como:
 - a) Documento contendo resumo do conteúdo programático ministrado; período; data; local; identificação e assinatura;
 - b) Lista de presença dos participantes dos cursos de capacitação, contendo: identificação e assinaturas dos beneficiários e palestrante; período; data; local e identificação do curso ministrado;
 - c) Documentos complementares de execução dos eventos, tal como fotografias;
 - d) Juntar aos processos de contratação de bens e serviços a documentação fiscal que dá embasamento aos pagamentos efetuados.

Síntese da Providência adotada

Divulgação entre os colaboradores da Resolução N° 010/2014:

- a) Determina que todos os empregados do SEBRAE/MA sigam de forma rigorosa todas as recomendações da Controladoria Geral da União quanto à contratação de serviços e aquisições de bens.
- b) Determina que todas as contratações, inclusive do SGC, deverão obedecer às recomendações da Controladoria Geral da União-CGU.

8.2 Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno

Não se aplica.

8.3 Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário

Não se aplica.

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

As licitações realizadas pelo SEBRAE/MA se baseiam em Termos de Referência onde constam todas as informações inerentes à forma de execução, contratação e posterior cumprimento dos prazos e obrigações relacionadas aos pagamentos devidos, registrando-se que tais informações são fixadas pelas Unidades demandantes, atendendo ao que dispõe o artigo 26, caput do Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema SEBRAE.

Quanto à fonte de recursos destaca-se que as licitações somente são realizadas após a verificação de existência e adequação dos centros de custos informados ao objeto demandado, ou pelo menos, da previsão de tais despesas no orçamento (quando do Registro de Preços, por exemplo), o que é realizado pela Coordenação de Orçamento, ou pela Unidade de Gestão Estratégica. Também são assegurados mecanismos que garantem a correção dos valores, geralmente utilizando-se índices oficiais estabelecidos no instrumento convocatório.

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
do Maranhão - SEBRAE/MA**

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

Conteúdo

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



KPMG Auditores Independentes
Av. Engº Domingos Ferreira, 2.589 - Sala 104
51020-031 - Boa Viagem - Recife/PE - Brasil

Telefone
Fax
Internet

55 (81) 3414-7950
55 (81) 3414-7951
www.kpmg.com.br

Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras

Aos
Administradores e Conselheiros do
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Maranhão - SEBRAE/MA
São Luís - MA

Examinamos as demonstrações financeiras do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Maranhão - SEBRAE/MA ("Entidade"), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2015, e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, assim como o resumo das principais práticas contábeis e demais notas explicativas.

Responsabilidade da administração sobre as demonstrações financeiras

A Administração da Entidade é responsável pela elaboração e adequada apresentação dessas demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, assim como pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações financeiras com base em nossa auditoria, conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas pelos auditores e que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras estão livres de distorção relevante.

Uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito dos valores e divulgações apresentados nas demonstrações financeiras. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, independentemente se causada por fraude ou erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras da Entidade para planejar os procedimentos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos da Entidade. Uma auditoria inclui, também, a avaliação da adequação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações financeiras tomadas em conjunto.

Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar a nossa opinião com ressalva.

**Base para opinião com ressalva**

Até o fim de nossos trabalhos não recebemos a totalidade das respostas para o procedimento de circularização enviadas aos assessores jurídicos que representam a Entidade em litígios passivos, que podem gerar, ou não, passivos contingentes. Consequentemente não podemos opinar sobre a necessidade de ajustes nos saldos de provisões para contingências registradas nas demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2015.

Opinião com ressalva

Em nossa opinião, exceto quanto aos possíveis efeitos, se houver, dos assuntos mencionados no parágrafo “base para opinião com ressalvas”, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Maranhão - SEBRAE/MA em 31 de dezembro de 2015, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Recife, 24 de fevereiro de 2016

KPMG Auditores Independentes
CRC PE-000904/F-7



Adriana Rodrigues Pereira da Silva
Contadora CRC PE - 017400/O-8

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Maranhão - SEBRAE/MA

Balancos patrimoniais em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Em milhares de Reais)

| Ativo | Nota | 2015 | 2014 | Passivo | Nota | 2015 | 2014 |
|---------------------------------|------|--------|--------|--|------|--------|--------|
| Circulante | | | | Circulante | | | |
| Caixa e equivalentes de caixa | 4 | 943 | 9.540 | Fornecedores | 9 | 7.647 | 5.476 |
| Aplicações financeiras | 5 | 8.439 | 6.948 | Salários e encargos sociais | | 247 | 264 |
| Recursos vinculados a convênios | 6 | 7.463 | 523 | Impostos a pagar | | 1.129 | 1.355 |
| Créditos a receber | | 56 | 11 | Obrigações com convênios e contratos | 10 | 2.381 | 84 |
| Créditos com o Sistema SEBRAE | 7 | 123 | 18 | Provisões trabalhistas | 11 | 1.980 | 1.837 |
| Outros créditos | | 633 | 410 | Obrigações com o Sistema SEBRAE | 7 | 3.518 | 712 |
| | | | | Outras obrigações | | 23 | 11 |
| Total do ativo circulante | | 17.657 | 17.450 | Total do passivo circulante | | 16.925 | 9.739 |
| Não circulante | | | | Não circulante | | | |
| Aplicações financeiras | 5 | 20.555 | 18.483 | Provisão para contingências | 12 | 9.813 | 9.979 |
| Outros investimentos | | 95 | 85 | Benefícios de aposentadoria | | - | 12 |
| Depósitos judiciais | 12 | 2.806 | 2.615 | Obrigações com o Sistema SEBRAE | 7 | 524 | |
| Imobilizado | 8 | 22.521 | 19.631 | | | | |
| Total do ativo não circulante | | 45.977 | 40.814 | Total do passivo não circulante | | 10.337 | 9.991 |
| | | | | Patrimônio líquido | 13 | | |
| | | | | Ajuste de avaliação patrimonial | | 4.571 | 4.601 |
| | | | | Superávit acumulado | | 31.801 | 33.933 |
| | | | | Total do patrimônio líquido | | 36.372 | 38.534 |
| Total do ativo | | 63.634 | 58.264 | Total do passivo e patrimônio líquido | | 63.634 | 58.264 |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Maranhão - SEBRAE/MA

Demonstrações dos resultados

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Em milhares de Reais)

| | Nota | 2015 | 2014 |
|--|-------------|---------------|---------------|
| Receitas operacionais | | | |
| Contribuições sociais | 14.1 | 68.991 | 68.814 |
| Receitas de empresas beneficiadas | | 2.122 | 1.827 |
| Receitas de convênios, subvenções e auxílios financeiros | | - | 197 |
| Outras receitas operacionais | 14.2 | <u>1.649</u> | <u>1.804</u> |
| | | <u>72.762</u> | <u>72.642</u> |
| Despesas operacionais | | | |
| Pessoal, encargos e benefícios sociais | 15 | (25.142) | (21.405) |
| Serviços profissionais contratados | 16 | (36.182) | (30.559) |
| Custos e despesas de operacionalização | 17 | (15.436) | (15.449) |
| Encargos diversos | | (913) | (552) |
| Despesas com provisões | | (5) | (1.922) |
| Depreciação e amortização | | (732) | (662) |

| | | | |
|--|----|-----------------------|---------------------|
| Outras despesas | | <u>(10)</u> | <u>(377)</u> |
| | | <u>(78.420)</u> | <u>(70.926)</u> |
| Resultado operacional líquido | | <u>(5.658)</u> | <u>1.716</u> |
| (Déficit)/Superávit antes do resultado financeiro líquido | | <u>(5.658)</u> | <u>1.716</u> |
| Receitas financeiras | | 5.144 | 3.644 |
| Despesas financeiras | | <u>(1.648)</u> | <u>(11)</u> |
| Resultado financeiro líquido | 18 | <u>3.496</u> | <u>3.633</u> |
| (Déficit)/Superávit técnico do exercício | | <u><u>(2.162)</u></u> | <u><u>5.349</u></u> |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Maranhão - SEBRAE/MA

Demonstrações dos resultados abrangentes

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Em milhares de Reais)

| | 2015 | 2014 |
|--|-----------------------|---------------------|
| (Déficit) Superávit técnico do exercício | (2.162) | 5.349 |
| Outros resultados abrangentes: | <u>-</u> | <u>-</u> |
| Resultado abrangente total | <u>(2.162)</u> | <u>5.349</u> |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Maranhão - SEBRAE/MA

Demonstrações das mutações do patrimônio líquido

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Em Reais)

| | Superávit acumulado | Ajuste de avaliação patrimonial | Total do patrimônio líquido |
|--|------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Saldo em 31 de dezembro de 2013 | <u>28.554</u> | <u>4.631</u> | <u>33.185</u> |
| Realização da reserva de reavaliação | 30 | (30) | - |
| Superávit do exercício | <u>5.349</u> | <u>-</u> | <u>5.349</u> |
| Saldo em 31 de dezembro de 2014 | <u>33.933</u> | <u>4.601</u> | <u>38.534</u> |
| Realização da reserva de reavaliação | 30 | (30) | - |
| Déficit do exercício | <u>(2.162)</u> | <u>-</u> | <u>(2.162)</u> |
| Saldo em 31 de dezembro de 2015 | <u>31.801</u> | <u>4.571</u> | <u>36.372</u> |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Maranhão - SEBRAE/MA

Demonstrações dos fluxos de caixa

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Em milhares de Reais)

| | 2015 | 2014 |
|--|----------------|--------------|
| Fluxos de caixa das atividades operacionais | | |
| (Déficit) Superávit do exercício | (2.162) | 5.349 |
| Ajustes no resultado: | | |
| Depreciação e amortização | 732 | 662 |
| Provisão para contingências | (166) | 1.155 |
| Valor residual do ativo imobilizado baixado | - | 75 |
| Rendimentos de aplicações financeiras não realizadas | (3.826) | - |
| | <u>(5.422)</u> | <u>7.241</u> |
| Redução (aumento) nos ativos | | |
| Recursos vinculados a convênios | (6.846) | (296) |
| Créditos a receber | (45) | 173 |
| Créditos com o Sistema SEBRAE | (105) | (16) |
| Outros créditos | (317) | (57) |
| Outros investimentos | (10) | - |

| | | |
|---|----------------|----------------|
| Depósitos judiciais | (191) | (535) |
| | (7.514) | (731) |
| Aumento (redução) nos passivos | | |
| Fornecedores | 2.173 | 3.228 |
| Salários e encargos sociais | (17) | 705 |
| Impostos a pagar | (226) | - |
| Obrigações com convênios e contratos | 2.297 | (149) |
| Provisões trabalhistas | 143 | 293 |
| Obrigações com o Sistema SEBRAE | 3.331 | 158 |
| Outras obrigações | 9 | - |
| Benefícios de aposentadoria | (12) | - |
| | 7.698 | 4.235 |
| Caixa líquido (usado nas)/ proveniente das atividades operacionais | (5.238) | 10.745 |
| Fluxos de caixa das atividades de investimento | | |
| Adições ao ativo imobilizado | (3.620) | (4.166) |
| Investimentos em aplicações financeiras | (11.474) | (3.613) |
| Resgates de aplicações financeira | 11.735 | - |
| Caixa líquido usado nas atividades de investimento | (3.359) | (7.779) |
| (Redução) aumento em caixa e equivalentes de caixa | (8.597) | 2.966 |

Demonstração (da redução)/ do aumento em caixa e equivalentes de caixa

| | | |
|---|------------------------------|----------------------------|
| Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício | 9.540 | 6.574 |
| Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício | <u>943</u> | <u>9.540</u> |
| (Redução) aumento em caixa e equivalentes de caixa | <u><u>(8.597)</u></u> | <u><u>2.966</u></u> |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Notas explicativas às demonstrações financeiras

(Em milhares de Reais)

1 Contexto operacional

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Maranhão (“SEBRAE/MA” ou “Entidade”) é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo, regulada por estatuto, tendo por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, Administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento. A Sede da Entidade está localizada à Av. Carlos Cunha, s/nº - Jaracaty, São Luís-MA.

O âmbito de atuação do SEBRAE/MA constitui-se no apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado de Maranhão, com vistas à melhoria do seu resultado e ao fortalecimento do seu papel social.

O SEBRAE/MA recebe recursos oriundos do SEBRAE/Nacional que é o responsável pelos repasses de recursos aos Estados e Distrito Federal para manutenção de suas atividades e projetos, conforme a Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990, mediante contribuição parafiscal das empresas privadas instaladas no País. Para manutenção de suas atividades poderá eventualmente promover a venda de produtos e a prestação de serviços ligados aos seus objetivos, sendo os resultados auferidos aplicados integralmente na manutenção das atividades. As unidades do Sistema SEBRAE dos Estados e do Distrito Federal têm autonomia financeira, administrativa e contábil, sendo constituídos como entidades juridicamente autônomas.

A Entidade tem como associados:

- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE;
- Federação das Indústrias do Estado do Maranhão - FIEMA;
- Federação do Comércio do Estado do Maranhão - FECOMERCIO;
- Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia, Ensino Superior e Desenvolvimento Tecnológico - SECTEC;
- Secretaria de Estado da Indústria e Comércio - SINC;
- Universidade Federal do Maranhão - UFMA;
- Federação da Agricultura do Estado do Maranhão - FAEMA;
- Federação da Câmara dos Dirigentes Lojistas do Maranhão - FCDL ;

- Federação das Associações Empresariais do Maranhão - FAEM;
- Banco do Nordeste do Brasil SA - BNB;
- Associação Comercial do Maranhão - ACM;
- Banco do Brasil SA - BB;
- Caixa Econômica Federal - CEF;
- Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos do Maranhão- CEAPE;
- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI.

Isenções tributárias

O SEBRAE/MA é uma entidade isenta do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (Lei nº 9.532/97, art. 15 § 1º), por ser uma instituição sem fins lucrativos que presta serviços sociais autônomos para os quais foi instituída. Considera-se Entidade sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine o referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais (art. 15, § 3º, alterado pela Lei nº 9.718/98, art. 10).

Com relação à tributação da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - Cofins, o inciso X do art. 14 e o inciso VI do art. 13, ambos da Medida Provisória nº 2.158-35/2001 determinam que as receitas da atividade própria são isentas para serviços sociais autônomos, criados ou autorizados por lei.

A Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), por meio do art. 47 da Instrução Normativa da nº 247/2002, definiu o conceito de receitas da atividade própria, como sendo as derivadas das atividades próprias somente aquelas decorrentes de contribuições, doações, anuidades ou mensalidades fixadas por lei, assembleia ou estatuto, recebidas de associados ou mantenedores, sem caráter contraprestacional direto, destinadas ao seu custeio e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais.

Além de parecer do tributarista Dr. Roque Carrazza, que concluiu estar o Sebrae sob a égide constitucional da imunidade tributária, a 13ª. Vara Federal de Porto Alegre, em resposta a uma ação ordinária impetrada por uma unidade regional integrante do Sistema SEBRAE, expediu despacho/decisão de 1ª. instância, de que o art. 47 da referida IN é ilegal, e portanto, não restringe a isenção da Cofins de que trata a MP nº 2.158-35/2001. Essa decisão do Poder Judiciário Federal encontra-se atualmente vigente até a data de conclusão destas demonstrações financeiras.

Mesmo que a decisão judicial despachada conforme acima venha a não se perpetuar ao longo do trâmite judicial nas instâncias superiores, esta Administração entende que a Entidade se enquadraria no regime não-cumulativo, segundo o disposto no art. 1º da Lei nº 10.833/2003. De acordo com esse regime, nenhuma obrigação seria devida pela Entidade considerando que os gastos diretos aplicados aos projetos superam as respectivas receitas de serviços.

2 Base de preparação

2.1 Declaração de conformidade e base de mensuração

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

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

A Diretoria Executiva da Entidade aprovou a emissão destas demonstrações financeiras em 24 de fevereiro de 2016.

2.2 Uso de estimativas e julgamentos

A preparação das demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil exige que a Administração faça julgamentos, estimativas e premissas que afetam a aplicação de políticas contábeis e os valores reportados de ativos, passivos, receitas e despesas. Os resultados reais podem divergir dessas estimativas. Ativos e Passivos significativos sujeitos a essas estimativas e premissas incluem revisão da vida útil sobre o ativo imobilizado (Nota Explicativa nº 8) e provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas (Nota Explicativa nº 12) e os ativos, passivos e premissas de aposentadoria e demais benefícios de risco relativos a planos de benefícios pós-emprego (Nota Explicativa nº 20).

Estimativas e premissas são revistas de forma contínua, pelo menos anualmente. Revisões com relação a estimativas contábeis são reconhecidas no exercício em que as estimativas são revisadas e em quaisquer exercícios futuros afetados.

As informações sobre julgamentos críticos referentes às políticas contábeis adotadas que tem efeitos significativos sobre os valores reconhecidos nas demonstrações financeiras estão descritos a seguir:

a. Premissas de cálculos atuariais sobre o plano de benefícios de risco pós-emprego

O valor atual de obrigações de benefícios de risco a empregados depende de uma série de fatores que são determinados com base em cálculos atuariais, que utilizam uma série de premissas. Entre as premissas usadas na determinação do custo (receita) líquido para o plano, está a taxa de desconto. Quaisquer mudanças nessas premissas afetarão o valor contábil das obrigações do plano.

A Entidade determina a taxa de desconto apropriada ao final de cada exercício. Esta é a taxa de juros que deveria ser usada para determinar o valor presente de futuras saídas de caixa estimadas, que devem ser necessárias para liquidar as obrigações do plano. Ao determinar a taxa de desconto apropriada, a Entidade considera as taxas de juros de títulos privados de alta qualidade, sendo estes mantidos na moeda em que os benefícios serão pagos e que têm prazos de vencimento próximos aos prazos das respectivas obrigações de planos de pensão.

Outras premissas importantes para as obrigações de planos de pensão se baseiam, em parte, em condições atuais do mercado. (Informações adicionais estão divulgadas na Nota Explicativa nº 20).

b. Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

A Entidade reconhece provisão para causas cíveis, trabalhistas e fiscais. A avaliação da probabilidade de perda inclui as evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos advogados internos e externos.

As provisões são revisadas e ajustadas para levar em conta alterações nas circunstâncias, tais como prazo de prescrição aplicável, conclusões de inspeções fiscais ou exposições adicionais identificadas com base em novos assuntos ou decisões de tribunais.

A liquidação das transações envolvendo essas estimativas poderá resultar em valores significativamente divergentes dos registrados nas demonstrações financeiras devido às imprecisões inerentes ao processo de sua determinação. A Entidade revisa suas estimativas e premissas em bases mensais. (Informações adicionais na Nota Explicativa nº 12).

c. Depreciação de ativos tangíveis

A depreciação é calculada pelo método linear, a taxas anuais variáveis de 1,5% a 20%, levando em consideração a vida útil estimada dos bens. Os Terrenos não são depreciados.

Itens do ativo imobilizado são depreciados a partir da data em que são instalados e estão disponíveis para uso, ou em caso de ativos construídos internamente, do dia em que a construção é finalizada e o ativo está disponível para utilização.

Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais serão revistos a cada encerramento de exercício financeiro e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis (Nota Explicativa nº 10).

3 Principais políticas contábeis

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

a. Reconhecimento das receitas e despesas

As receitas e despesas são contabilizadas pelo regime de competência.

As receitas de contribuição Social Ordinária - CSO são relacionadas com as transferências periódicas do SEBRAE Nacional para a Entidade, cujo registro é efetuado a partir do momento em que o direito ocorre, sendo normalmente recebida no mês de sua competência (Nota Explicativa nº 12). Essas receitas são relacionadas às transferências sistêmicas e periódicas da Secretaria da Receita Federal do Brasil - SRFB originadas do Instituto Nacional da Seguridade Social - INSS (Lei nº 8.154 de 28 de dezembro de 1990 - contribuição parafiscal das empresas privadas instaladas no país) ao SEBRAE Nacional, que por sua vez repassa os recursos às Unidades regionais do Sistema SEBRAE.

As receitas de Contribuição do Nacional - CSN são relacionadas à execução dos projetos eleitos para o exercício e apropriada a partir da execução dos mesmos (Nota Explicativa nº 12).

As receitas de convênio com parceiros são apropriadas de acordo com a execução das despesas correlatas aos respectivos convênios de origem.

As receitas de empresas beneficiadas são reconhecidas quando da efetiva prestação do serviço.

b. Instrumentos financeiros não derivativos

(i) Ativos financeiros não derivativos

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

A Entidade classifica os seus ativos financeiros não derivativos como valores a receber, numerários vinculados a convênios e programas, adiantamentos concedidos, créditos com o sistema SEBRAE, transações com convênios a executar e outros créditos.

Caixa e equivalentes de caixa

Caixa e equivalentes de caixa abrangem saldos de caixa e investimentos financeiros com vencimento original de três meses ou menos a partir da data da contratação, os quais são sujeitos a um risco insignificante de alteração no valor e são utilizadas na gestão das obrigações de curto prazo. Numerários vinculados a convênios e programas não compõem este grupo contábil. (Nota Explicativa nº 4).

(ii) Passivos financeiros não derivativos

Todos os passivos financeiros (incluindo passivos designados pelo valor justo registrado no resultado) são reconhecidos inicialmente na data de negociação na qual a Entidade se torna uma parte das disposições contratuais do instrumento. A Entidade baixa um passivo financeiro quando tem suas obrigações contratuais retirada, cancelada ou vencida.

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

Fornecedores e outras obrigações

As contas a pagar a fornecedores e outras contas a pagar são obrigações a pagar por bens e serviços que foram adquiridos no curso normal de suas atividades estatutárias, e são classificadas como passivo circulante se o pagamento for devido no curso normal, por até 12 meses. Após esse período, são apresentadas no passivo não circulante. Os montantes são reconhecidos inicialmente pelo valor justo e subsequentemente, se necessário, mensurado pelo custo amortizado com o método de taxa efetiva de juros.

(iii) Perda por redução ao valor recuperável de ativos financeiros (impairment)

Um ativo financeiro não mensurado pelo valor justo por meio do resultado é avaliado a cada, data de apresentação para apurar se há evidência objetiva de que tenha ocorrido perda no seu valor recuperável. Um ativo tem perda no seu valor recuperável se uma evidência objetiva indica que um evento de perda ocorreu após o reconhecimento inicial do ativo, e que aquele evento de perda teve um efeito negativo nos fluxos de caixa futuros projetados que podem ser estimados de uma maneira confiável.

c. Classificação entre Circulante e Não circulante

Os direitos realizáveis e as obrigações vencíveis após os 12 meses subsequentes à data das demonstrações financeiras são considerados como não circulantes.

d. Imobilizado

(i) Reconhecimento e mensuração

Itens do imobilizado são mensurados pelo custo histórico de aquisição ou construção, deduzido de depreciação acumulada e perdas de redução ao valor recuperável (*impairment*) acumuladas. O custo inclui gastos que são diretamente atribuíveis à aquisição de um ativo e o passivo correspondente, quando aplicável, é reconhecido como provisões no passivo (Nota Explicativa nº 7).

Terrenos e edifícios em uso foram mensurados ao valor justo quando da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27 (custo atribuído).

(ii) Custos subsequentes

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

(iii) Depreciação

Itens do ativo imobilizado são depreciados pelo método linear no resultado do exercício baseado na vida útil econômica estimada dos bens. Terrenos não são depreciados.

Itens do ativo imobilizado são depreciados a partir da data em que são instalados e estão disponíveis para uso, ou em caso de ativos construídos internamente, do dia em que a construção é finalizada e o ativo está disponível para utilização.

Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais serão revistos a cada encerramento de exercício financeiro e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis.

As vidas úteis estimadas para o exercício corrente e comparativo são as seguintes:

| | |
|-----------------------------|--------------|
| Edifícios | 30 a 66 anos |
| Máquinas e equipamentos | 10 anos |
| Utensílios e acessórios | 10 anos |
| Equipamentos de informática | 5 anos |
| Veículos | 5 anos |
| Bens de terceiros | 5 anos |

e. Provisões

As provisões são reconhecidas apenas quando existe uma obrigação presente (legal ou implícita) resultante de evento passado, seja provável que para a solução dessa obrigação ocorra uma saída de recursos e o montante da obrigação passa a ser razoavelmente estimado. As provisões são constituídas, revista e ajustadas de modo a refletir a melhor estimativa nas datas das demonstrações. As provisões são mensuradas pelo valor presente dos gastos necessários para liquidar uma obrigação, a qual reflita as avaliações atuais de mercado do valor temporal do dinheiro e dos riscos específicos da obrigação. O aumento da obrigação em decorrência da passagem do tempo é reconhecido como despesa financeira.

O reconhecimento, a mensuração e a divulgação das provisões, contingências ativas e contingências passivas são efetuados, de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento Técnico CPC 25 e consideram as premissas definidas pela Administração da Entidade e seus assessores jurídicos (Nota Explicativa nº 12).

f. Benefícios a empregados

Benefícios de curto prazo

Obrigações de benefícios de curto prazo a empregados são mensuradas em uma base não descontada e são incorridas como despesas conforme o serviço relacionado seja prestado. O passivo é reconhecido pelo valor esperado a ser pago sob os planos de remuneração em dinheiro ou participação nos lucros de curto prazo se a Entidade tem uma obrigação legal ou construtiva de pagar esse valor em função de serviço passado prestado pelo empregado, e a obrigação possa ser estimada de maneira confiável (Nota Explicativa nº 17).

Benefícios pós-emprego

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Maranhão - SEBRAE/MA é um dos patrocinadores solidários do plano de benefícios SEBRAEPREV, administrado e executado pelo SEBRAE Previdência - Instituto SEBRAE de Seguridade Social. O plano possui características de contribuição definida cujos percentuais são baseados na folha de pagamento, sendo essas contribuições levadas ao resultado quanto incorridas, exceto pelo risco vinculado a projeção de contribuições em caso de invalidez ou morte. Essa parcela de risco gera a obrigação atuarial de benefício pós-emprego sob a qual o SEBRAE/MA reconhece uma despesa de benefícios a empregados no resultado de cada exercício durante a carreira ativa de sua população.

Para apurar o valor da obrigação atuarial relativo aos benefícios de risco, o SEBRAE/MA contrata anualmente um atuário qualificado (Nota Explicativa nº 20).

4 Caixa e equivalentes de caixa

| | 2015 | 2014 |
|----------------------------|------------|--------------|
| Bancos conta movimento (a) | 146 | 253 |
| Aplicações financeiras (b) | 797 | 9.287 |
| | <u>943</u> | <u>9.540</u> |

- (a) Os saldos em bancos conta movimento são compostos por valores mantidos em contas correntes para liquidação de obrigações de curto prazo, sem qualquer restrição de movimentação.

- (b) As aplicações financeiras são representadas, basicamente, por recursos mantidos com a finalidade de satisfazer aos compromissos de caixa de curto prazo relacionados às atividades operacional e administrativa da Entidade, conforme segue:

| Instituição | Tipo de aplicação/ Nome do fundo | Taxa média mensal de remuneração | 2015 | 2014 |
|------------------------------|---|---|-------------|--------------|
| Banco do Brasil S.A. | CDB - Pós DI | 95% do CDI | 797 | 8.956 |
| Banco do Brasil S.A. | FIF BB Milênio | 0,95% a.m. | - | 292 |
| Caixa Econômica Federal S.A. | | | - | 39 |
| | | | <u>797</u> | <u>9.287</u> |

As aplicações financeiras são de alta liquidez, prontamente conversíveis em um montante conhecido de caixa, e estão sujeitas a um insignificante risco de mudança de valor. Por terem essas características, a Administração da Entidade as classifica como equivalentes de caixa.

5 Aplicações financeiras

| Instituição | Tipo de aplicação/ Nome do fundo | Taxa média mensal de remuneração | 2015 | 2014 |
|---------------------------------|---|---|---------------|---------------|
| Caixa Econômica Federal S.A. | FIF-Caixa | 0,91% a.m. | 20.555 | 18.483 |
| Caixa Econômica Federal | CDB | 97% do CDI | 3.675 | 1.005 |
| Banco do Brasil S.A. | CDB Pós-DI | 95% do CDI | 634 | 571 |
| Banco do Brasil S.A. | FIF BB Milênio | 0,95% a.m. | <u>4.130</u> | <u>5.372</u> |
| Total de aplicações financeiras | | | <u>28.994</u> | <u>25.431</u> |
| Circulante | | | 8.439 | 6.948 |
| Não circulante | | | 20.555 | 18.483 |

| Bancos | Total de cotas do fundo em 31/12/2015 | Cotas Sebrae/MA | Representatividade Sebrae/MA no FI (%) | Valor unit. da cota 31/12/2015 | Fundo exclusivo | Tipo | Valor contábil em 31/12/2015 |
|---------------|--|----------------------------|---|---|----------------------------|--------------------|---|
| BB | 263.975.741 | 687.602 | 0,26% | 6,01 | Sim | BB Milênio 10 | 4.130 |
| Caixa | 3.005.825 | 3.005.825 | 100% | 6,84 | Sim | FI Sebrae RF LP | 20.555 |

As aplicações financeiras não são destinadas à liquidação das obrigações de curto prazo da Entidade, por isso não foram consideradas como equivalentes de caixa.

6 Recursos vinculados a convênios

Correspondem a Recursos Financeiros vinculados aos Programas, projetos e convênios sob execução do SEBRAE/MA, e que são apresentados separadamente da rubrica “Caixa e Equivalentes de Caixas”, pois não constituem disponibilidade para a manutenção dos processos administrativos e operacionais da Entidade, conforme pronunciamento técnico CPC 03. Os saldos das contas vinculadas compreendem a soma dos aportes financeiros de parceiros.

A utilização de conta única para movimentação e aporte financeiro é prevista nos contratos dos convênios. As obrigações com parceiros em face dos depósitos recebidos são registradas na rubrica “Obrigações com convênios e contratos”.

| Descrição | 2015 | 2014 |
|---------------------------------------|--------------|-------------|
| Convênio Agritec | 510 | - |
| Convênio Redesim | 1.990 | - |
| CSN - Contribuição do Sebrae Nacional | 2.778 | - |
| Convênio Fiema | 303 | - |
| Convênio Vale | 645 | - |
| Outros convênios | <u>1.237</u> | <u>524</u> |
| Total | <u>7.463</u> | <u>524</u> |

7 Transações com partes relacionadas

São definidos como partes relacionadas os seguintes entes:

- Quaisquer entidades integrantes do Sistema SEBRAE
- Pessoal-chave da Administração
- Fundo de pensão (SEBRAEPREV).

As transações com as partes relacionadas estão resumidas conforme a seguir:

Transações ativas

| | 2015 | 2014 |
|-------------------------------|-------------|-------------|
| Créditos com o Sistema SEBRAE | <u>123</u> | <u>18</u> |
| | <u>123</u> | <u>18</u> |

Transações passivas

| | 2015 | 2014 |
|---------------------------------|--------------|-------------|
| Obrigações com o Sistema SEBRAE | <u>4.042</u> | <u>712</u> |
| Circulante | 3.518 | 712 |
| Não circulante | 524 | - |

- (a) Refere-se a recebimento de CSN no período, contribuições sociais adicionais destinadas a chamadas públicas, projetos especiais e projetos estruturantes, que se não forem totalmente aplicados serão alvo de acerto financeiro, mediante desconto na parcela da CSO em fevereiro de 2015.

Transações de resultado

| | 2015 | 2014 |
|-----------------------|---------------|---------------|
| Contribuições sociais | <u>68.991</u> | <u>68.814</u> |
| Total | <u>68.991</u> | <u>68.814</u> |

Remuneração do pessoal-chave da Administração

O pessoal-chave da Administração é composto por profissionais que possuem autoridade e responsabilidade para planejar, dirigir e controlar as atividades da Entidade, incluindo os diretores e superintendentes. A remuneração de pessoal-chave da Administração compreende:

| | 2015 | 2014 |
|-----------------------|--------------|--------------|
| Salários e proventos | 707 | 636 |
| Encargos trabalhistas | 255 | 229 |
| Benefícios | 89 | 61 |
| Férias | 78 | 78 |
| 13º salário | 64 | 59 |
| | <u>1.193</u> | <u>1.063</u> |

8 Imobilizado

| Descrição | Saldo em 31/12/2014 | Adições | Saldo em 31/12/2015 |
|---------------------------------------|------------------------|--------------|------------------------|
| Custo contábil | | | |
| Terreno | 4.547 | | 4.547 |
| Edificações | 11.445 | | 11.445 |
| Móveis e utensílios | 1.999 | | 1.999 |
| Veículos e acessórios | 500 | | 500 |
| Máquinas/equipamentos | 1.441 | 59 | 1.500 |
| Equipamentos de informática | 1.438 | 1.289 | 2.727 |
| Aquisições em andamento | - | 695 | 695 |
| Obras de arte | 2 | | 2 |
| Bens de terceiros | 311 | | 311 |
| Obras em andamento | 3.172 | 1.577 | 4.749 |
| Total do custo | 24.855 | 3.620 | 28.475 |
| Total da depreciação acumulada | (5.224) | (730) | (5.954) |
| Total líquido | 19.631 | 2.890 | 22.521 |

| Descrição | Saldo em 31/12/2013 | Adições | Baixas | Saldo em 31/12/2014 |
|---------------------------------------|------------------------|--------------|--------------|------------------------|
| Custo contábil | | | | |
| Terreno | 4.547 | - | - | 4.547 |
| Edificações | 11.445 | - | - | 11.445 |
| Móveis e utensílios | 1.239 | 763 | (3) | 1.999 |
| Veículos e acessórios | 500 | - | - | 500 |
| Máquinas/equipamentos | 1.292 | 164 | (15) | 1.441 |
| Equipamentos de informática | 1.607 | 66 | (235) | 1.438 |
| Aquisições em andamento | 118 | - | (118) | - |
| Obras de arte | 2 | - | - | 2 |
| Bens de terceiros | 311 | - | - | 311 |
| Obras em andamento | - | 3.172 | - | 3.172 |
| Total do custo | 21.061 | 4.165 | (371) | 24.855 |
| Total da depreciação acumulada | (4.858) | (662) | 296 | (5.224) |
| Total líquido | 16.203 | 3.503 | (75) | 19.631 |

A Entidade avalia que as vidas úteis estimadas estão adequadas e não há indícios de redução dos ativos ao valor recuperável.

9 Fornecedores

| Descrição | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|--------------|--------------|
| Decision Serviços de Tecnologia da Informação Ltda | 642 | - |
| L P H Silva & Cia Ltda - EPP | 338 | - |
| Zeppelin Construções Ltda - EPP | 304 | - |
| Fornecedores diversos | 6.363 | 5.476 |
| | <u>7.647</u> | <u>5.476</u> |

10 Obrigações com convênios e contratos

Refere-se a saldos de recursos resultantes de convênios, ainda não utilizados. Os valores a comprovar referem-se a verbas recebidas de parceiros nos respectivos convênios que serão utilizados na execução de projetos. Após a execução e comprovação dos gastos efetuados, esses montantes serão apropriados ao resultado como receitas de convênios e subvenções.

| Descrição | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|------------------|--------------|------------|
| Convênio Agritec | 1.978 | - |
| Convênio Setur | 250 | - |
| Convênio Vale | 67 | - |
| Outros convênios | 86 | 84 |
| | <u>2.381</u> | <u>84</u> |

11 Provisões trabalhistas

| | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|--------------|--------------|
| Provisão para férias | 1.733 | 1.626 |
| Encargos s/ férias (INSS, FGTS, PIS e salário-educação) | 247 | 211 |
| | <u>1.980</u> | <u>1.837</u> |

12 Provisão para contingências

| Causas | Depósitos judiciais | | Provisão para contingências | |
|-----------------|---------------------|--------------|-----------------------------|--------------|
| | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 |
| Cíveis | 1.025 | 949 | 9.813 | 9.634 |
| Tributárias (a) | 1.764 | 1.448 | - | 345 |
| Trabalhistas | 17 | 218 | - | - |
| | <u>2.806</u> | <u>2.615</u> | <u>9.813</u> | <u>9.979</u> |

- (a) Estão representadas por ações que objetivam imunidade do SEBRAE/MA para pagamento das contribuições para Salário-educação, INCRA, PIS e COFINS. Baseado na opinião de seus assessores, a Entidade reverteu os valores provisionados, pois a probabilidade de perda é remota, visto que em processos de natureza semelhante o sistema SEBRAE vem obtendo decisões favoráveis. .

13 Patrimônio líquido

a. Composição do patrimônio líquido

O patrimônio líquido é representado pelos superávits acumulados bem como pelo saldo de ajuste de avaliação patrimonial representado pela mais valia do custo atribuído dos bens do ativo imobilizado quando da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27, sendo este realizado de acordo com a depreciação dos bens de origem.

b. Superávits acumulados

Refere-se aos resultados apurados em exercícios anteriores.

c. Superávit (Déficit) técnico do exercício

Representa o resultado no exercício social corrente, esses valores são absorvidos pelo patrimônio líquido da Entidade.

14 Receitas operacionais

14.1 Contribuições sociais (nota 7)

| Descrição | 2015 | 2014 |
|---|----------------------|----------------------|
| Contribuição Social Ordinária - CSO (a) | 52.832 | 57.900 |
| Contribuição Social do Nacional - CSN (b) | <u>16.159</u> | <u>10.914</u> |
| Total da receita líquida | <u><u>68.991</u></u> | <u><u>68.814</u></u> |

(a) Contribuição Social Ordinária (CSO)

Nesta conta são registradas as contribuições sociais ordinárias, conforme distribuição definida pelo SEBRAE Nacional, com base na arrecadação do ano anterior acrescida da expectativa de aumento previsto para o exercício atual.

(b) Contribuição Social Nacional (CSN)

Recursos transferidos pelo SEBRAE/NA para os SEBRAE/MA para execução de: chamadas públicas de projetos, projetos especiais, projetos estruturantes e ressarcimentos de despesas com destinação específica do orçamento do SEBRAE/MA (IN.37.17)

14.2 Outras receitas

| | 2015 | 2014 |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Reversão de contingência | 941 | 826 |
| Outras | <u>708</u> | <u>978</u> |
| | <u><u>1.649</u></u> | <u><u>1.804</u></u> |

15 Despesas com pessoal, encargos e benefícios sociais

| | 2015 | 2014 |
|---------------------------|-----------------|-----------------|
| Salários e proventos | (15.011) | (13.167) |
| Benefícios | (4.419) | (3.654) |
| Encargos trabalhistas | (2.188) | (1.777) |
| Férias | (1.405) | (1.408) |
| 13º salário | (1.227) | (1.197) |
| Outros gastos com pessoal | (892) | (202) |
| | <u>(25.142)</u> | <u>(21.405)</u> |

16 Despesas com serviços profissionais e contratados

| | 2015 | 2014 |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|
| Instrutoria e consultoria | (15.263) | (15.564) |
| Serviços técnicos especializados | (3.738) | (2.513) |
| Manutenção, segurança e limpeza | (3.945) | (4.250) |
| Encargos sociais sobre serviços | (45) | (71) |
| Demais serviços contratados | (13.191) | (8.161) |
| | <u>(36.182)</u> | <u>(30.559)</u> |

17 Custos e despesas de operacionalização

| | 2015 | 2014 |
|--------------------------|-----------------|-----------------|
| Serviços de comunicação | (1.136) | (1.042) |
| Diárias e hospedagem | (2.754) | (3.186) |
| Passagens e transportes | (1.992) | (2.639) |
| Aluguéis e encargos | (3.856) | (3.158) |
| Material de consumo | (1.255) | (1.464) |
| Serviços gráficos | (1.902) | (1.978) |
| Divulgação e publicidade | (1.407) | (1.128) |
| Demais custos e despesas | (1.134) | (854) |
| | <u>(15.436)</u> | <u>(15.449)</u> |

18 Resultado financeiro

| | 2015 | 2014 |
|---|----------------|--------------|
| Receitas financeiras | | |
| Rendimentos de aplicações financeiras | 4.920 | 3.477 |
| Variações monetárias de depósitos judiciais | <u>224</u> | <u>167</u> |
| | <u>5.144</u> | <u>3.644</u> |
| Despesas financeiras | | |
| Despesas financeiras | (64) | (11) |
| Variações monetárias das contingências | <u>(1.584)</u> | <u>-</u> |
| | <u>(1.648)</u> | <u>(11)</u> |
| Resultado financeiro líquido | <u>3.496</u> | <u>3.633</u> |

19 Instrumentos financeiros

Da mesma forma que em todos os outros negócios, a Entidade poderá estar exposta aos riscos que decorrem da utilização de instrumentos financeiros. Essa nota descreve os objetivos, políticas e processos da Entidade para a gestão desses riscos e os métodos utilizados para mensurá-los. Mais informações quantitativas em relação a esses riscos são apresentadas ao longo dessas demonstrações financeiras.

A Entidade poderá estar exposta, em virtude de suas atividades, aos seguintes riscos financeiros:

- Risco de crédito;
- Risco de liquidez e
- Risco de mercado (taxa de juros).

Não houve nenhuma alteração substancial na exposição aos riscos de instrumentos financeiros da Entidade, seus objetivos, políticas e processos para a gestão desses riscos ou os métodos utilizados para mensurá-los a partir de períodos anteriores, a menos que especificado o contrário nesta nota.

Principais instrumentos financeiros

Os principais instrumentos financeiros utilizados pela Entidade, dos quais surgem os riscos de instrumentos financeiros, são os seguintes:

- Caixa e equivalentes de caixa (inclui: caixa, contas bancárias e aplicações em fundos de investimento).
- Contas a receber.
- Contas bancárias e aplicações vinculadas a programas especiais.
- Contas a pagar a fornecedores e outras.

Risco de crédito

Risco de crédito é o risco de a Entidade incorrer em perdas decorrentes de um cliente ou de uma contraparte em um instrumento financeiro, decorrentes da falha destes em cumprir com suas obrigações contratuais. O risco é basicamente proveniente das contas a receber de clientes e de instrumentos financeiros ativos. O risco de crédito para a Entidade surge preponderantemente das disponibilidades decorrentes de depósitos em bancos e aplicações financeiras em fundos de investimentos financeiros administrados pelo Banco do Brasil S.A. ou Caixa Econômica Federal. A Entidade julga que o risco de crédito é mitigado em razão da qualidade das instituições financeiras depositárias e pelo tipo de papel aplicado pelos fundos de investimento que são representados relevantemente por títulos públicos federais. Outros recebíveis são decorrentes de transação com o próprio Sistema SEBRAE, cujo risco de crédito de praticamente nulo.

A Entidade não contrata instrumentos financeiros derivativos para gerenciar o risco de crédito.

Exposição a risco de crédito

O valor contábil dos ativos financeiros representa a exposição máxima do crédito. A exposição máxima do risco do crédito na data das demonstrações financeiras foi:

| | Valor contábil | |
|--|-----------------------|-------------|
| | 2015 | 2014 |
| Ativos financeiros | | |
| Caixa e equivalentes de caixa | 943 | 9.540 |
| Aplicações financeiras | 28.994 | 25.431 |
| Créditos a receber | 56 | 11 |
| Recursos vinculados a programas e projetos | 7.369 | 523 |
| Total de ativos financeiros | 37.362 | 35.505 |

Risco de liquidez

Risco de liquidez é o risco em que a Entidade irá encontrar dificuldades em cumprir com as obrigações associadas com seus passivos financeiros que são liquidados com pagamentos à vista ou com outro ativo financeiro. A abordagem da Entidade na Administração de liquidez é de garantir, o máximo possível, que sempre tenha liquidez suficiente para cumprir com suas obrigações ao vencerem, sob condições normais e de estresse, sem causar perdas inaceitáveis ou com risco de prejudicar a reputação da Entidade.

Em 31 de dezembro de 2015 e 2014, o fluxo de pagamentos para os passivos financeiros da Entidade é apresentado a seguir (valores contábeis):

| | Valor contábil | |
|--------------------------------|-----------------------|-------------|
| | 2015 | 2014 |
| Passivos financeiros | | |
| Fornecedores | 7.647 | 5.476 |
| Total dos passivos financeiros | 7.647 | 5.476 |

Em 31 de dezembro de 2015 e 2014, não há inadimplência de pagamento de obrigações pela Entidade.

Risco de mercado (taxa de juros)

Esse risco é oriundo da possibilidade de a Entidade vir a sofrer perdas (ou ganhos) por conta de flutuações nas taxas de juros que são aplicadas aos seus passivos e ativos captados (aplicados) no mercado. Os instrumentos financeiros sujeitos ao risco de mercado estão representados, relevantemente, pelos papéis aplicados por meio de fundos de investimento administrados pelo Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. As aplicações por meio dos fundos de investimento são relevantemente efetuadas em títulos públicos federais, cuja volatilidade dos indexadores vinculados é baixa.

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

A Entidade não tem operações atreladas à variação da taxa de câmbio.

Análise de sensibilidade

Conforme disposto no item 40 do CPC 40 (R1) - Instrumentos Financeiros: Evidenciação, o SEBRAE/MA desenvolveu análise de sensibilidade para os instrumentos financeiros do Grupo que estão sujeitos às oscilações na taxa SELIC. A Entidade estima que, em um cenário provável, em 31 de dezembro de 2016 e 2017, a taxa SELIC será de 14,25%, 16,00% respectivamente. A Entidade fez uma análise de sensibilidade dos efeitos nos resultados advindos de uma alta nas taxas de 25% e 50% em relação ao cenário provável, considerados como possível e remoto, respectivamente.

| | |
|---|---------------|
| Demonstrativo dos valores aplicados: | R\$ mil |
| Caixa e equivalentes de caixa | 943 |
| Aplicações financeiras | 28.994 |
| Recursos vinculados a convênios e programas | 7.369 |
| Total | 37.306 |

Tabela para da Análise de Sensibilidade 2016 e 2017

Abaixo apresentamos a tabela para os anos de 2016 e 2017 com os resultados estimados de sensibilidade para elevação da taxa SELIC diante dos cenários provável, possível e remoto.

| Alta da variação da taxa SELIC | Exposição (R\$ mil) | Cenários projetados - Base 31/12/2016 | | |
|--|------------------------|---------------------------------------|--------------------------|------------------------|
| | | Provável 14,25% | Possível - 25% 17,81% | Remoto - 50% 21,38% |
| | | 2.368 | 2.959 | 3.552 |
| Efeito da variação da taxa SELIC | 16.615 | 12,96% | 16,20% | 19,43% |
| Baixa da variação da taxa SELIC | Exposição (R\$ mil) | Cenários projetados - Base 31/12/2017 | | |
| | | Provável 16,00% | Possível - 25% 20,00% | Remoto - 50% 24,00% |
| | | 2.638 | 3.323 | 3.988 |
| Efeito da variação da taxa SELIC | 16.615 | 14,55% | 18,18% | 21,82% |
| Impactos no resultado | | | 31/12/2017 | 31/12/2016 |
| Cenário Possível - Cenário Provável SELIC | | | 665 | 591 |
| Cenário Remoto - Cenário Provável SELIC | | | 1.330 | 1.184 |

20 Benefícios pós-emprego - Previdência complementar

a. Descrição geral das características do plano

Conforme mencionado na nota explicativa nº 3.f, o plano SEBRAEPREV possui benefícios de risco que podem gerar ganhos ou perdas atuariais. O plano possui as seguintes características:

Os benefícios de contribuição definida assegurados pelo plano SEBRAEPREV são:

- Aposentadoria normal.
- Aposentadoria antecipada.
- Aposentadoria por invalidez.
- Pensão por morte.
- Institutos de auto patrocínio, benefício proporcional diferido e portabilidade.

Os benefícios de risco assegurados pelo plano SEBRAEPREV aos seus participantes são:

- Projeção de contribuição em caso de invalidez.
- Projeção de contribuição em caso de morte.

O referido plano não inclui:

- Benefícios de demissão;
- Benefícios de longo prazo, que não sejam aposentadorias e pensões; e
- Plano de assistência médica para empregados, ou participantes e assistidos.

Para se calcular os valores envolvidos o SEBRAE/MA contrata anualmente, por ocasião do encerramento do exercício social, empresa especializada para cálculo de possíveis obrigações atuariais a serem contabilizadas em suas demonstrações financeiras. O balanço patrimonial é resumido conforme a seguir:

| | 2015 | 2014 |
|---------------------------------|-------------------|------------------|
| Valor justo dos ativos do plano | 182 | 191 |
| Valor das obrigações atuariais | <u>(69)</u> | <u>(93)</u> |
| Superávit no plano | <u><u>113</u></u> | <u><u>98</u></u> |

O total de contribuições reconhecidas como despesas nas demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2015 monta em R\$ 1.383, conforme demonstrado a seguir:

| Contribuições | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| Participantes | 885 | 988 |
| Básica | 482 | 464 |
| Serviços Passados | 111 | 245 |
| Voluntárias | 292 | 279 |
| Patrocinador | 498 | 469 |
| Básica | 481 | 454 |
| Benefícios de Risco | 17 | 15 |
| Total | <u>1.383</u> | <u>1.457</u> |

b. Reconhecimento das obrigações atuariais e contribuição do plano

Movimentação no valor presente das obrigações do benefício definido

| Descrição | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|-------------------|-------------------|
| Obrigações do benefício definido em 1º de janeiro | (94) | (66) |
| Custos do serviço corrente e juros | (23) | (16) |
| Perdas (ganhos) atuariais em outros resultados abrangentes | 48 | (11) |
| Obrigações do benefício definido em 31 de dezembro | (69) | (93) |

Movimentação no valor justo dos ativos do plano

| Descrição | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|-------------------|-------------------|
| Valor justo dos ativos do plano em 1º de janeiro | 192 | 131 |
| Contribuições pagas ao plano | 17 | 15 |
| Retorno esperado dos ativos do plano | 27 | 19 |
| Perdas (ganhos) atuariais em outros resultados abrangentes | (53) | 26 |
| Valor justo dos ativos do plano em 31 de dezembro | 183 | 191 |

Despesa reconhecida no resultado

| Descrição | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|-------------------|-------------------|
| Custo do serviço corrente | 13 | 9 |
| Juros sobre obrigação | (11) | (8) |
| Retorno esperado dos ativos do plano (Ganhos/Perdas) | (53) | 26 |

Premissas atuariais

As premissas atuariais utilizadas na data do relatório são:

| Premissas atuarias na data do relatório | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|-------------------|-------------------|
| Taxa real anual de juros | 12,76% a.a | 11,22% a.a. |
| Projeção de crescimento real de salário | 2,16% a.a | 2,18% a.a. |
| Taxa de inflação média anual | 5,00% a.a | 5,00% a.a. |
| Expectativa de retorno dos ativos do plano | 12.76% a.a | 11,22% a.a. |

Premissas relacionadas à mortalidade são baseadas em tábuas de mortalidade divulgadas a seguir.

- Tábua de mortalidade/sobrevivência de ativos - AT-2000M e AT-2000F
- Tábua de mortalidade/sobrevivência de aposentados - AT-2000M e AT-2000F
- Tábua de mortalidade/sobrevivência de inválidos - 50% UP M +UP M F
- Tábua de entrada em invalidez - Tasa 1927 M F
- Tábua de morbidez - N/A

O cálculo da obrigação referente aos benefícios de risco é sensitivo às premissas de mortalidade e entrada em invalidez descritas acima. Como as estimativas atuariais de mortalidade e invalidez são refinadas ano a ano, o aumento de um ano na expectativa de vida ou entrada em invalidez mostradas anteriormente são consideradas como sendo razoavelmente possíveis no próximo exercício.