

RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2015

SEBRAE NACIONAL



SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

SEBRAE NACIONAL

Vinculado à Secretaria de Governo da Presidência da República

RELATÓRIO DE GESTÃO 2015

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

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Robson Braga de Andrade

Diretoria Executiva do Sebrae

Guilherme Afif Domingos – **Diretor-Presidente**

Heloisa Regina Guimarães de Menezes – **Diretora Técnica**

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho – **Diretor de Administração e Finanças**

Coordenação e Elaboração

Unidade de Auditoria Interna

Unidade de Gestão Estratégica

Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade

Unidade de Administração e Suprimentos

Unidade de Gestão Financeira

Unidade de Gestão de Pessoas

Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação

Unidade de Comunicação

Universidade Corporativa Sebrae

Aprovado pelo CDN em

____/____/____

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SGAS – Quadra 605, Conjunto A, CEP: 70200-904 – Brasília-DF

Fone: (61) 3348-7277

1.	APRESENTAÇÃO	11
2.	VISÃO GERAL DA UNIDADE	13
2.1	Finalidade e competências	14
2.2	Normas e regulamento de criação, alteração e funcionamento da unidade	15
2.3	Ambiente de atuação	15
2.4	Organograma	19
2.5	Macroprocessos finalísticos	19
3.	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL	21
3.1	Planejamento organizacional	22
3.1.1	Descrição sintética dos objetivos do exercício	22
3.1.2	Estágio de implementação do planejamento estratégico	25
3.1.3	Vinculação dos planos da unidade com as competências institucionais e outros planos	26
3.2	Formas e instrumentos de monitoramento da execução e resultados dos planos	26
3.3	Desempenho orçamentário	26
3.3.1	Fatores intervenientes no desempenho orçamentário	28
3.3.2	Execução descentralizada com transferência de recursos	29
3.3.2.1	Transferências do Sebrae NA para os Sebrae UF	29
3.3.2.2	Transferências do Sebrae NA para parceiros	33
3.3.3	Informações sobre a realização das receitas	35
3.3.4	Informações sobre a execução das despesas	36
3.4	Desempenho operacional	37
3.4.1	Metas mobilizadoras	38
3.4.2	Programas nacionais	46
3.4.2.1	Agentes Locais de Inovação (ALI)	47
3.4.2.2	Encadeamento produtivo	48
3.4.2.3	Negócio a Negócio	50
3.4.2.4	Educação Empreendedora	51
3.4.2.5	Sebrae Mais	54
3.4.2.6	SebraeTec	55
3.4.3	Carteiras de projetos	56
3.4.3.1	Carteiras de projetos de atendimento por setor	58
3.4.3.2	Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços	76
3.4.3.3	Projetos de Articulação Institucional	84
3.5	Apresentação e análise de indicadores de desempenho	85

Sumário

4. GOVERNANÇA 89

4.1	Descrição das estruturas de governança	90
4.1.1	Conselho Deliberativo Nacional	90
4.1.2	Conselho Fiscal	91
4.1.3	Diretoria Executiva	92
4.1.4	Unidade de Auditoria Interna	92
4.1.5	Ouvidoria.....	92
4.2	Informações sobre dirigentes e colegiados	93
4.3	Atuação da Unidade de Auditoria Interna.....	94
4.4	Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos	96
4.5	Gestão de riscos e controles internos	97
4.6	Política de Remuneração dos Administradores e Membros de Colegiados.....	101
4.7	Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada.....	102

5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE..... 103

5.1	Canais de acesso do cidadão	104
5.2	Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade	104
5.3	Pesquisas junto à sociedade	105

6. Desempenho Financeiro e Informações Contábeis 107

6.1	Desempenho financeiro no exercício	108
6.1.1	Análise dos recursos disponíveis, realizáveis e exigíveis	108
6.1.2	Gestão dos fundos exclusivos	110
6.2	Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos.....	112
6.3	Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade.....	112
6.4	Demonstrações contábeis exigidas e notas explicativas	112
6.4.1	Gestão contábil.....	112
6.4.2	Demonstrações financeiras e relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras	113

7. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO 115

7.1	Gestão de pessoas	116
7.1.1	Estrutura de pessoal da unidade	116
7.1.2	Demonstrativo das despesas com pessoal	118
7.1.3	Indicadores gerenciais	118
7.1.4	Sistema de Gestão de Pessoas (SGP)	119
7.1.5	Gestão do ambiente de trabalho	119
7.1.6	Gestão de riscos relacionados ao pessoal	120
7.2	Gestão do patrimônio e infraestrutura	121
7.2.1	Gestão do patrimônio	121
7.2.2	Informações sobre imóveis locados de terceiros	121
7.3	Gestão da tecnologia da informação	122
7.3.1	Principais sistemas de informações	123
7.3.2	Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (Peti) e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)	124
7.4	Gestão ambiental e sustentabilidade	124
7.4.1	Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras	126
7.5	Universidade Corporativa Sebrae	126
7.6	Programa Sebrae de Excelência na Gestão (PSEG)	132

8. CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE 135

8.1	Tratamento de determinações e recomendações do TCU	136
8.1.1	Tratamento de determinações e recomendações do TCU atendidas	136
8.1.2	Tratamento de determinações e recomendações do TCU pendentes de atendimento	143
8.2	Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno	145
8.2.1	Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno atendidas	145
8.2.2	Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno pendentes de atendimento	147
8.3	Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário	147

9. ANEXOS 149

Anexo I – Organograma	150
Anexo II – Unidades organizacionais do Sebrae	151

Lista de Figuras, Gráficos, Quadros e Tabelas

Figura	Nome	Página
1	Mapa Estratégico do Sistema Sebrae	23
2	Matriz de Criticidade dos Riscos Estratégicos	101
3	Modelo de Excelência em Gestão (MEG)	132
Gráfico	Nome	Página
1	Variação real do PIB (a.a.)	16
2	Variação nominal da CSO (a.a.) e inflação anual (IPCA)	16
3	Saldo mensal de empregos (em milhares), por porte das empresas	17
4	Número de pequenos negócios (em milhares), por porte	18
5	Participação da transferência de CSN na transferência de CSO	31
6	Execução orçamentária da CSN	32
7	Arrecadação comparada à transferência de CSO e CSN	33
8	Prestação de contas de parceiros em 2015	34
9	Composição dos recursos executados por carteira	58
10	Composição da carteira	111
11	Evolução da rentabilidade dos fundos	111
12	Comparativo com as empresas reconhecidas pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	133
Quadro	Nome	Página
1	Identificação	14
2	Balanço orçamentário do Sebrae NA	27
3	Limites orçamentários do Sebrae NA	29
4	Transferência do Sebrae Nacional para o Sebrae UF	29
5	Execução orçamentária da CSN	31
6	Convênios com parceiros no PresteContas	34
7	Prestação de contas de parceiros analisadas	34
8	Acordos de Cooperação Técnica	35
9	Previsão e execução das receitas	36
10	Previsão e execução das despesas	37
11	Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna	96
12	Disponibilidades	108
13	Ativo circulante	109
14	Ativos não circulante	109
15	Passivo circulante	110
16	Passivo não circulante	110
17	Balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício	112
18	Risco de recursos humanos	120
19	Eventos de capacitação em quantidades	127
20	Cursos com maior número de concluintes no Sistema Sebrae	127
21	Certificação do conhecimento	128
22	Visitas e visualizações no Portal Sebrae	128
23	Números do Portal Saber	129

Tabela	Nome	Página
1	Vinculação dos riscos aos objetivos estratégicos	25
2	Execução orçamentária por objetivo estratégico	38
3	Resultado das metas mobilizadoras	39
4	Meta 1 - Atendimento a pequenos negócios	40
5	Meta 2 - Atendimento a pequenos negócios com soluções específicas de inovação	41
6	Meta 3 - Atendimento a Microempreendedores Individuais	42
7	Meta 4 - Atendimento a Microempresas	43
8	Meta 5 - Atendimento a Empresas de Pequeno Porte	44
9	Meta 6 - Ampliação do número de municípios com a Lei Geral implementada	45
10	Meta 7 - Taxa de fidelização de pequenos negócios atendidos	46
11	Execução dos recursos de CSN e clientes atendidos pelos programas nacionais	47
12	Execução de recursos do programa ALI	48
13	Execução de recursos do programa Encadeamento Produtivo	48
14	Execução de recursos do programa Negócio a Negócio	50
15	Execução de recursos do programa Educação Empreendedora	52
16	Execução de recursos do programa Sebrae Mais	54
17	Execução de recursos do programa SebraeTec	55
18	Aplicações de recursos por tipologia	57
19	Aplicações de recursos do Sebrae por carteiras de projetos	58
20	Aplicação de recursos da carteira de agronegócios, por segmento econômico	59
21	Aplicação de recursos da carteira de comércio, por segmento econômico	61
22	Aplicação de recursos da carteira da indústria, por segmento econômico	67
23	Aplicação de recursos da carteira de serviços, por segmento econômico	71
24	Indicadores e metas de resultados institucionais - Sistema Sebrae	85
25	Indicadores e metas de desempenho do Sistema Sebrae	86
26	Membros do Conselho Deliberativo Nacional	93
27	Membros do Conselho Fiscal	94
28	Membros da Diretoria Executiva	94
29	Matriz de Riscos Estratégicos	97
30	Remuneração a diretores	102
31	Quantidade de empregados por espaço ocupacional versus tipo de contrato	116
32	Percentual de colaboradores por espaço ocupacional	116
33	Perfil de escolaridade	117
34	Perfil de idade	117
35	Inativos	117
36	Afastamentos superiores a 15 dias	117
37	Quantidade de estagiários e despesas no exercício	118
38	Despesas com pessoal	118
39	Eventos do Programa de Desenvolvimento de Lideranças	129
40	Programas acadêmicos	130
41	Encontros técnicos	131



1.

Apresentação

1. APRESENTAÇÃO

O presente relatório foi elaborado em conformidade com o conteúdo estabelecido no Anexo II da Decisão Normativa (DN) do Tribunal de Contas da União (TCU) nº 146/2015, observando a estrutura e os requisitos estabelecidos pela Portaria TCU nº 321/2015 e pelo sistema e-Contas.

As informações sobre a gestão são apresentadas em nove tópicos, atendendo à estrutura definida pelo TCU.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada que tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional.

Nesse sentido, o Sebrae quer ser reconhecido como uma instituição de excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável. Os valores do Sebrae são:

- Compromisso com o resultado;
- Conhecimento;
- Inovação;
- Sustentabilidade;
- Transparência;
- Valorização humana.

Em 2015, o Sebrae atendeu a mais de 2,4 milhões de pequenos negócios utilizando seus produtos e suas soluções, com a seguinte segregação por porte de empresa:

- Microempreendedores individuais (MEI): 1.283.457;
- Microempresas (ME): 970.075;
- Empresas de pequeno porte (EPP): 202.046.

2.

Visão Geral da Unidade

2. VISÃO GERAL DA UNIDADE

Quadro 1 – Identificação

Itens	
Denominação completa: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	
Denominação abreviada: Sebrae	
Vinculação ministerial: Secretaria de Governo da Presidência da República	
CNPJ: 00.330.845/0001-45	
Situação: Ativa	
Natureza jurídica: Serviço Social Autônomo	
Principal atividade: atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica	Código CNAE: 7020-4/00
Telefone de contato: (61) 3348-7277	
Endereço eletrônico: ouvidoria@sebrae.com.br	
Página na internet: www.sebrae.com.br	
Endereço postal: SGAS 605 – Conjunto A – CEP: 70.200-904 – Brasília/DF	
Normas relacionadas	
Lei nº 8.029, de 12/4/1990	
Lei nº 8.154, de 28/12/1990	
Decreto nº 99.570, de 9/10/1990	
Resolução do Conselho Deliberativo Nacional (CDN) nº 53/2003 – Estatuto Social, alterada pela Resolução CDN nº 264/2015	
Resolução CDN nº 120/2005 – Regimento Interno, alterada pela Resolução CDN nº 261/2015	

O Sebrae é um serviço social autônomo, instituído por escritura pública sob a forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos. É a unidade coordenadora com jurisdição em todo o país, a quem compete as funções de direcionamento estratégico, orientação técnica e normativa, coordenação, controle operacional e de correção do Sistema Sebrae, observadas as atribuições de seus órgãos diretivos.

O Sistema Sebrae é composto por 28 unidades, sendo uma unidade nacional coordenadora e uma unidade operacional vinculada em cada estado da Federação e no Distrito Federal.

2.1 Finalidade e competências

O Sebrae tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional.

A missão institucional do Sebrae sinaliza o público¹ da sua atuação, que é formado por:

¹ Conforme definições do documento O Público do Sebrae 2015.

- Microempreendedor individual – MEI: empresário optante pelo Simples Nacional, cujo faturamento bruto anual é de até R\$ 60 mil;
- Microempresa – ME: aquelas cujas atividades sejam compatíveis com as atividades mercantis e que possuam faturamento bruto anual de no máximo R\$ 360 mil;
- Empresa de Pequeno Porte – EPP: aquelas cujas atividades sejam compatíveis com as atividades mercantis e que possuam faturamento bruto anual maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3.600 mil;
- Produtor rural: pessoas físicas que explorem atividades agrícolas e/ou pecuárias e que faturem até R\$ 3.600 mil por ano;
- Potencial Empresário: indivíduos que possuem negócio próprio sem registro ou que ainda não possuem negócio próprio, mas que estão efetivamente envolvidos na sua estruturação;
- Potencial Empreendedor: indivíduos que ainda não possuem um negócio e nem estão efetivamente envolvidos na estruturação de um negócio.

O Sebrae desempenha um papel de liderança estratégica, tecnológica, na gestão do conhecimento, no desenvolvimento de soluções, na gestão operacional e de atendimento e relacionamento com os clientes, atuando com base em seu modelo de negócio, que estabelece como a organização cria, captura e entrega valor para seus clientes.

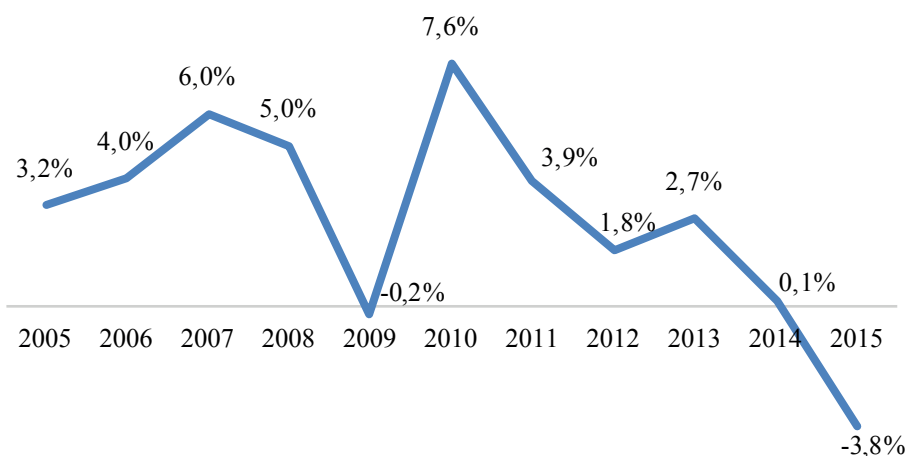
2.2 Normas e regulamento de criação, alteração e funcionamento da unidade

O Sebrae foi criado pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990, com competência para planejar, coordenar e orientar programas técnicos, projetos e atividades de apoio às micro e pequenas empresas (MPE), em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial e tecnológica.

O Estatuto Social está legitimado pela Resolução CDN nº 53/2003, alterada pela Resolução CDN nº 264/2015, que rege a estrutura básica de governança corporativa do Sebrae, formada pelo Conselho Deliberativo Nacional (CDN), pelo Conselho Fiscal (CF) e pela Diretoria Executiva (Direx). A prática de governança corporativa é implementada por meio de decisões tomadas de modo colegiado, sem diferença nos pesos dos votos de cada membro. Tais órgãos também atuam como fóruns de orientação, de monitoramento e de avaliação das atividades de agentes a eles subordinados.

2.3 Ambiente de atuação

Em 2015, a economia brasileira seguiu enfrentando dificuldades. Com as projeções de mercado apontando para um crescimento negativo de 3,8% e retração na indústria e nos serviços, responsáveis diretos por mais de 80% do Produto Interno Bruto (PIB), o ano apresentou uma série de resultados macroeconômicos negativos.

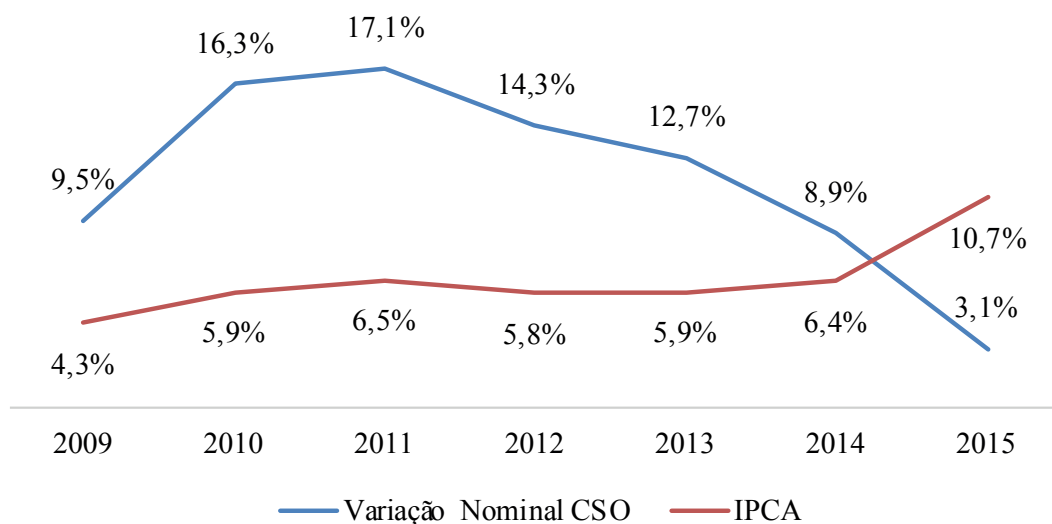
Gráfico 1 – Variação real do PIB (a.a.)

Fontes: Ipeadata, IBGE e Bacen (2016).

Com o aumento da dívida pública, que saltou de 53% do PIB, em 2013, para 66%, em 2015, um *deficit* primário de 0,6% em 2014, a inflação chegando a dois dígitos e o real desvalorizando-se fortemente, o ano de 2015 foi marcado pela tentativa de realização de um ajuste fiscal que, por dificuldades políticas, foi implementado apenas parcialmente. O *deficit* primário foi de 1,9%, pior resultado da série histórica iniciada em 1997.

No ano, o desemprego apresentou expressivo aumento. Segundo dados da Pesquisa Mensal de Emprego (PME) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a taxa de 6,9% de dezembro de 2015 é a pior taxa de desemprego para o mês desde 2007. Soma-se a isso a queda de rendimento real do trabalhador de 5,8% entre dezembro de 2014 e dezembro de 2015.

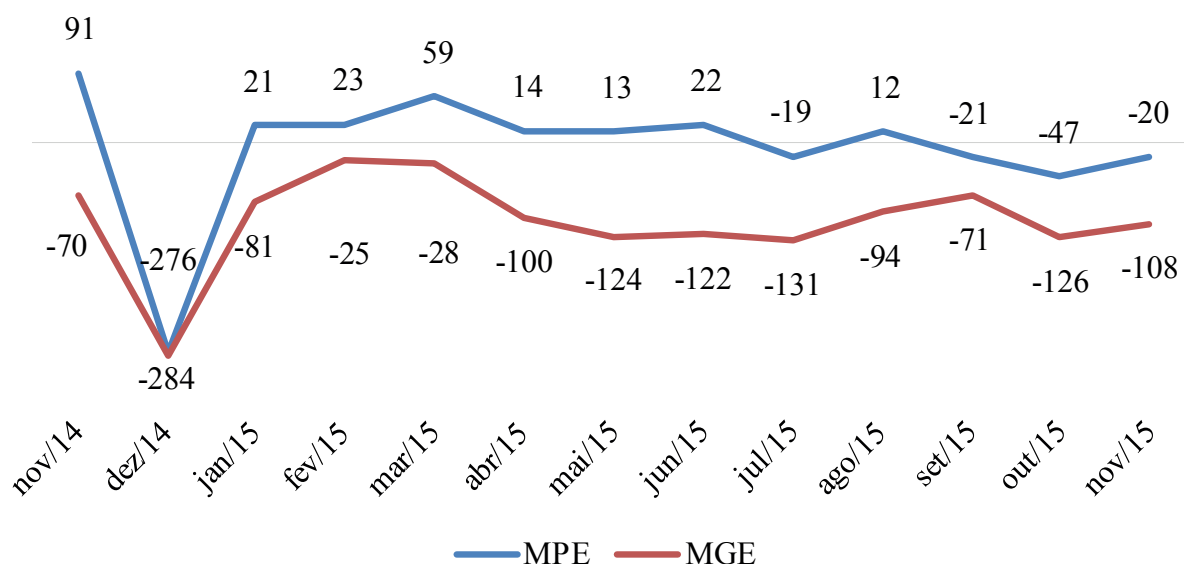
Nesse cenário, a arrecadação via Contribuição Social Ordinária (CSO) do Sistema Sebrae, advinda da folha salarial das empresas não optantes pelo Simples Nacional, ainda registrou crescimento nominal de 3,1%. Como a inflação oficial registrada – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) – foi de 10,7%, o resultado representou perda real de 6,9%.

Gráfico 2 – Variação nominal da CSO (a.a.) e inflação anual (IPCA)

Fontes: Sebrae e IBGE (2016).

Apesar desse panorama, o ano apresentou alguns pontos positivos para os pequenos negócios. Em primeiro lugar, enquanto as médias e grandes empresas apresentaram um saldo negativo de cerca de 1 milhão de vagas de janeiro a novembro de 2015, as MPE tiveram um saldo positivo de 56 mil contratações no mesmo período.

Gráfico 3 – Saldo mensal de empregos (em milhares), por porte das empresas – nov./2014 a nov./2015*



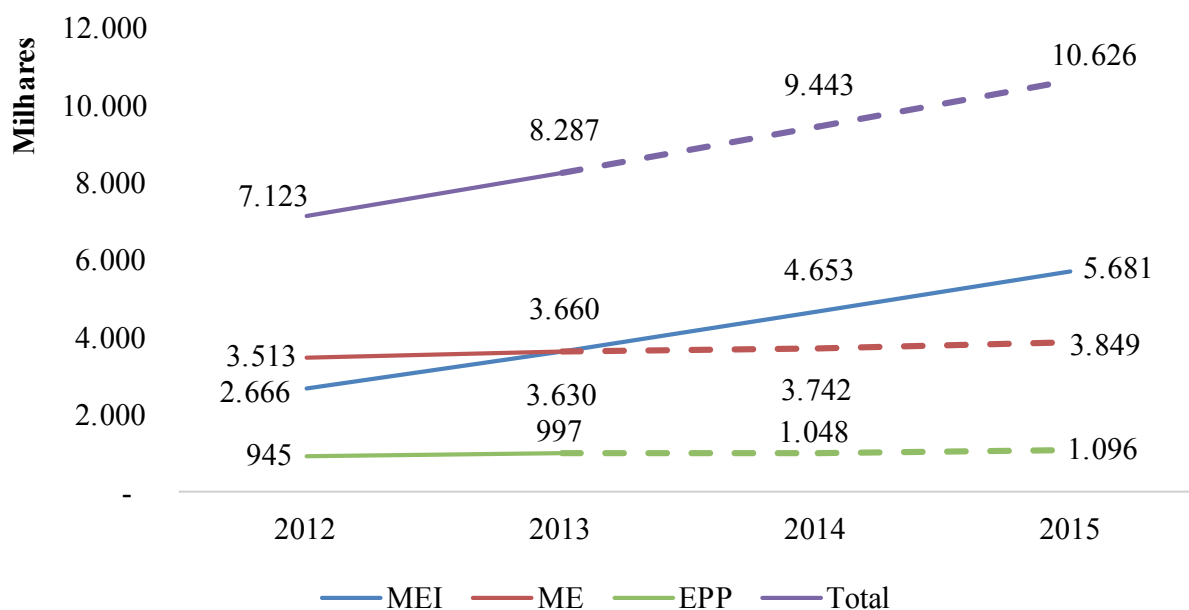
Fontes: Sebrae e MTE (2015).

Nota: * Por falta de informação durante a elaboração deste relatório, os dados de outubro de 2015 ainda não contabilizam as declarações fora do prazo.

Em segundo lugar, o número de negócios seguiu crescendo, principalmente por conta dos MEI, que, assim como nos anos anteriores, cresceram em patamares expressivos. Desde 2012, uma média anual de cerca de 1 milhão de novos empreendedores registraram-se como MEI. Em 2015, o número de MEI alcançou a marca de 5.680.614, um aumento de 1.027.534 novos negócios. O número de pequenos negócios ativos ao final do ano é estimado em 10,6 milhões.

Apesar de parte desses novos MEI terem provavelmente formalizado-se por necessidade, resultados do último Perfil do Microempreendedor Individual (Sebrae, 2015) mostram que a grande maioria desses empreendedores tem visão empresarial e deseja crescer. Ainda segundo a pesquisa, 77% dos MEI desejam crescer e tornar seus negócios ME, mesmo isso implicando mais custos.

Além disso, 72% dos MEI afirmam que recomendariam a formalização para outros empreendedores. Cabe ressaltar, portanto, o sucesso da figura jurídica do MEI nos papéis tanto de indutora da formalização quanto de facilitadora da abertura de novos negócios, ambos essenciais em momentos de turbulência econômica.

Gráfico 4 – Número de pequenos negócios (em milhares), por porte – 2012 a 2015*

Fontes: Sebrae e Receita Federal (2015/2016).

Nota: * Os números de ME e EPP de 2013 a 2015 baseiam-se em estimativas a partir de dados da Receita Federal, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e do Sebrae.

Em terceiro lugar, 2015 seguiu apresentando avanços no ambiente legal para os pequenos negócios brasileiros. Entrou em vigor, em decorrência da Lei Complementar (LC) nº 147/2014, a ampliação das atividades do Simples Nacional, tornando o sistema de tributação simplificada quase que universal. Tal medida fez com que, em um momento de dificuldade e redução de margens, mais empresários tivessem acesso a um sistema menos burocrático e mais barato de se pagar impostos.

No ano, enquanto a arrecadação federal apresentou decréscimo real de 4,7%, o Simples Nacional arrecadou R\$ 69,7 bilhões para a Receita Federal, estados e municípios; um crescimento real de 1,7%.

Por fim, em parte por conta do câmbio mais favorável e do mercado interno em retração, o número de empresas exportadoras cresceu 5,7% em 2015, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Esse resultado pode indicar que novas empresas de micro e pequeno porte estão alcançando o comércio exterior, o que aponta para uma maior competitividade dessas empresas no médio prazo.

No âmbito interno, a partir das análises do panorama macroeconômico que apontavam para um cenário de recursos mais conservador para o Sistema Sebrae, com queda real na arrecadação da Contribuição Social Ordinária – CSO, e a previsão de um impacto de cerca de R\$ 750 milhões em 2016 para execução de ações em conjunto com o governo federal, o Sebrae Nacional adotou um conjunto de medidas de gestão, ainda em 2015, para manter o equilíbrio orçamentário. Entre essas medidas, citam-se o congelamento do quadro de pessoal e a suspensão de processos seletivos externos; a redução de capacitações para os colaboradores; a redução de viagens; a suspensão de patrocínios; a suspensão de empréstimos aos Sebrae UF; e a readequação de repasses de Contribuição Social Nacional (CSN) para estados, focando os programas nacionais.

2.4 Organograma

A evolução do modelo de negócio do Sebrae gerou a necessidade de uma atuação orientada para a segmentação de clientes. Para atender a essa demanda, em 2015 o Sebrae adequou sua estrutura orgânica de modo a possibilitar maior agilidade e qualidade às decisões estratégicas, maior foco e melhor utilização das competências e recursos disponíveis, visando à melhoria do desempenho. Essa reorganização contribuiu também para a melhor execução dos processos organizacionais, com reflexos nos produtos e serviços entregues, e em seu valor agregado.

A nova estrutura organizacional do Sebrae é composta por Unidades de Atendimento, de Desenvolvimento de Soluções, de Articulação Institucional e de Suporte e Gestão, conforme apresentado no Anexo I.

2.5 Macroprocessos finalísticos

Tendo como pano de fundo o Direcionamento Estratégico 2022, o Sebrae buscou refinamento também em relação à cadeia de valor, adequando sua estrutura para melhor suportar as demandas estratégicas executadas por meio dos macroprocessos de negócios e de apoio, que entregam valor ao atender aos objetivos estratégicos estabelecidos.

A atividade-fim do Sebrae é diretamente atendida por meio dos macroprocessos de negócio, os quais estão relacionados a seguir.

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.

Desenvolvimento de produtos e serviços

Desenvolver soluções inovadoras e diferenciadas de acordo com as expectativas e as necessidades dos segmentos de clientes, do mercado e da estratégia de atuação do Sebrae.

Atendimento integrado e segmentado

Definir estratégias de operacionalização do atendimento e executá-las de acordo com cada canal e cada segmento.

Desenvolvimento de canais

Desenvolver canais de acordo com as expectativas e as necessidades dos segmentos de clientes, do mercado e da estratégia de atuação do Sebrae.

Gestão do relacionamento com o cliente

Garantir atuação adequada para cada um dos segmentos de clientes, alinhando processos internos de desenvolvimento e entrega de soluções.

Potencialização do ambiente dos pequenos negócios

Atuar com parceiros, incluindo as três esferas do governo, no desenvolvimento de ações para o ambiente de negócios que desenvolvam as potencialidades e as vocações locais, o empreendedorismo e a

abertura de novos negócios. Participar e influenciar na formulação e na implementação de políticas que beneficiem os pequenos negócios.

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.

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 seus valores, propiciando a visão clara do negócio e conferindo reputação positiva.

3 ::

Planejamento Organizacional e Desempenhos Orçamentário e Operacional

3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL

3.1 Planejamento organizacional

O Direcionamento Estratégico 2022 orienta o Sistema Sebrae para o cumprimento de sua missão, qual seja, promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional.

O Plano Plurianual do Sistema Sebrae (PPA 2015-2018) orienta-se pela missão da instituição, definida no Direcionamento Estratégico 2022.

A estratégia de atuação parte de uma leitura dos cenários econômico e social do país e dos pequenos negócios, da análise do desempenho e das projeções sobre a evolução da instituição no período. Para o plano de 2015 foram consideradas a capacidade operacional decorrente da 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.

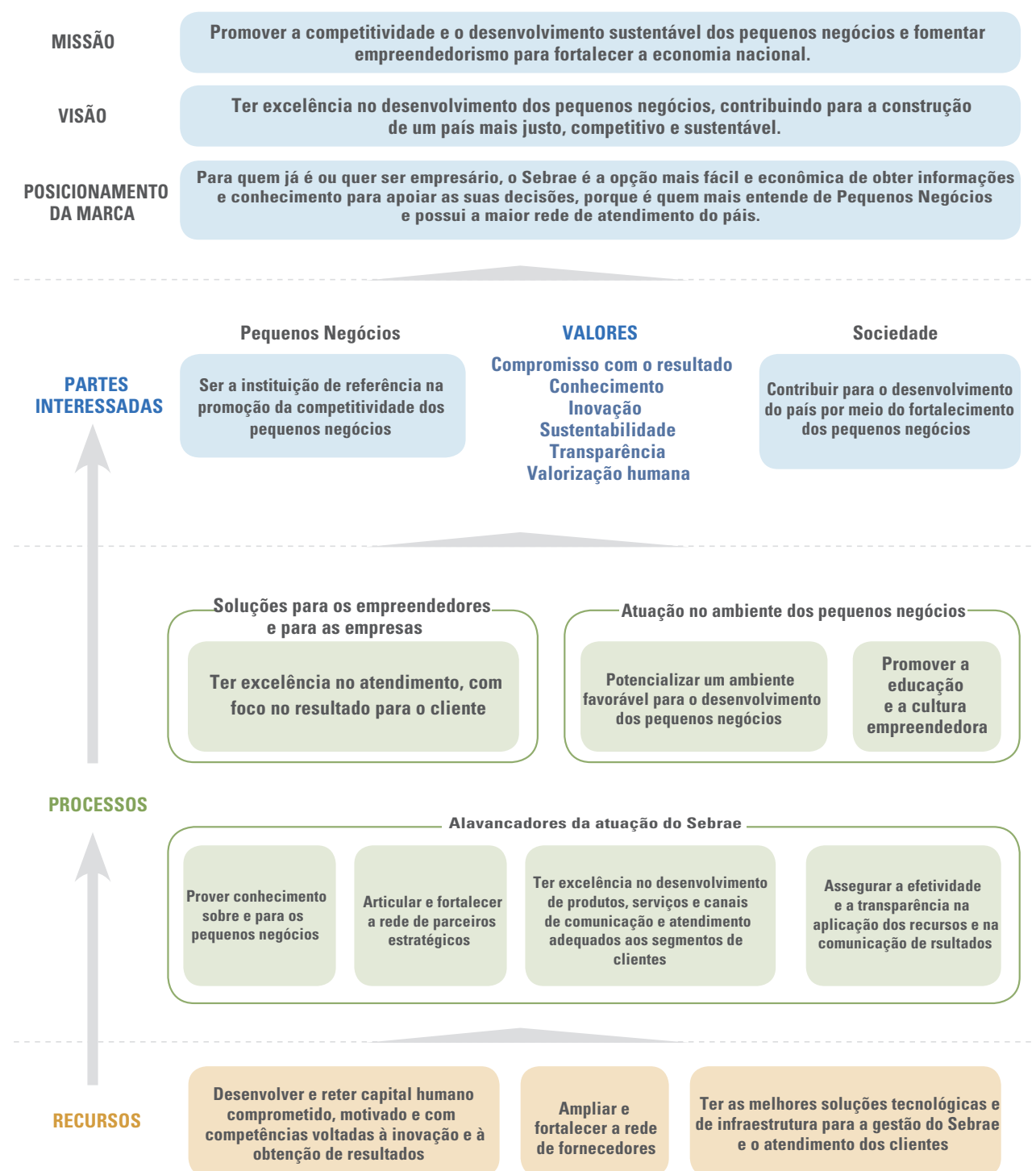
A estratégia foi definida pela identificação do foco de cada objetivo estratégico, estabelecido no Mapa Estratégico do Sistema Sebrae (subitem 3.1.1), representado por um conjunto de indicadores e metas, que foram desdobrados nos respectivos PPA do Sebrae NA e dos Sebrae UF. Foram estabelecidos limites para a aplicação dos recursos, que complementaram a estratégia de atuação nos níveis tático e operacional.

Também foi considerada a segmentação de clientes em MEI, ME, EPP, 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 de desenvolvimento de produtos, serviços e canais de distribuição.

3.1.1 Descrição sintética dos objetivos do exercício

A síntese da estratégia do Sistema Sebrae até 2022 está representada em um Mapa Estratégico (figura 1). No topo do mapa estão posicionadas a missão, que é a razão de existir do Sebrae; a visão de futuro, que demonstra a direção mestra dos objetivos estratégicos organizados em três perspectivas: partes interessadas, processos e recursos; e o posicionamento da marca, que orienta a estratégia de comunicação.

Figura 1 – Mapa Estratégico do Sistema Sebrae



Fonte: Manual do PPA 2015-2018 e Orçamento 2015

A leitura do Mapa Estratégico segue uma lógica vertical de vinculação entre os objetivos e temas estratégicos, demonstrando uma relação de causa e efeito entre eles, conforme o impacto e a forma de contribuição entre as questões abrangidas pelos objetivos.

A perspectiva de processos reúne os desafios relacionados aos procedimentos internos, nos quais o Sistema Sebrae precisa ser excelente para oferecer valor aos pequenos negócios e à sociedade. Os objetivos estratégicos dessa perspectiva estão agrupados em três temas: soluções para os empreendedores e para as empresas; atuação no ambiente dos pequenos negócios; e alavancadores de atuação do Sebrae. Os programas nacionais destacam-se entre as principais iniciativas que contribuem para o alcance desses objetivos.

No tema **soluções para os empreendedores e para as empresas** encontra-se o objetivo estratégico relacionado à proposta de valor do Sebrae, que visa à entrega de produtos e de serviços aos clientes, com excelência no atendimento e foco no resultado.

No tema **atuação no ambiente dos pequenos negócios** encontram-se os objetivos estratégicos relacionados à atuação no ambiente de negócios e na educação e cultura empreendedoras.

No tema **alavancadores da atuação do Sebrae** encontram-se os objetivos estratégicos vinculados a questões críticas que viabilizam os desafios representados no tema **soluções para os empreendedores e para as empresas e atuação no ambiente dos pequenos negócios**. Trata, então, do conhecimento sobre os pequenos negócios, do fortalecimento da rede de parceiros estratégicos, do desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e da efetividade e transparência na aplicação de recursos.

Na perspectiva recursos estão os objetivos estratégicos referentes ao capital humano, a rede de fornecedores e as tecnologias e a infraestrutura de informação, comunicação e instalações físicas necessárias para viabilizar a execução dos objetivos estratégicos da perspectiva processos.

O Sebrae NA adota os mesmos objetivos estratégicos do Mapa Estratégico do Sistema Sebrae. Para potencializar a execução da estratégia do Sistema Sebrae, foram concebidos os programas nacionais, direcionando ações e recursos para o provimento de conhecimento para os pequenos negócios, articulação e fortalecimento da rede de parceiros, promoção da cultura empreendedora e potencialização do ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios, todos eles com o objetivo de alcançar a excelência no atendimento com foco nos resultados para o cliente.

Esses programas estão direcionados ao atendimento por meio de uma lógica de segmentação de clientes, permitindo um amplo provimento de soluções específicas que atendam aos públicos do Sebrae.

Anualmente, o Sebrae identifica os riscos de negócio e avalia a sua criticidade. Essa atividade, conduzida pela Unidade de Auditoria Interna, obtém a percepção dos diretores, chefes de gabinete, assessores, gerentes e gerentes adjuntos sobre a probabilidade de materialização desses riscos e o impacto que causariam, caso se materializassem.

São 10 os riscos estratégicos do Sebrae:

- Risco 1: imagem;
- Risco 2: macroeconômico;
- Risco 3: político;
- Risco 4: recursos humanos;
- Risco 5: regulatório;
- Risco 6: tecnológico;
- Risco 7: atividade inovadora;
- Risco 8: comportamento sustentável;

- Risco 9: estratégia de negócios;
- Risco 10: gestão da informação e conhecimento.

Os riscos são vinculados aos objetivos estratégicos, conforme a tabela 1.

Tabela 1 – Vinculação dos riscos aos objetivos estratégicos

Perspectivas		Objetivos Estratégicos	Riscos Estratégicos									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Partes Interessadas	PI 1	Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios.										
	PI 2	Contribuir para o desenvolvimento do País por meio do fortalecimento dos pequenos negócios										
Processos	P 1	Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente										
	P 2	Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios										
	P 3	Promover a educação e a cultura empreendedora										
	P 4	Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios										
	P 5	Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos										
	P 6	Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes										
	P 7	Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados										
Recursos	R 1	Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados										
	R 2	Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores										
	R 3	Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e para o atendimento dos clientes										
Legenda	Forte vinculação entre objetivo e riscos											
	Vinculação moderada entre objetivos e riscos											
	Sem vinculação entre objetivos e riscos											

Fonte: Manual do PPA 2015-2018 e Orçamento 2015

3.1.2 Estágio de implementação do planejamento estratégico

O direcionamento estratégico do Sistema Sebrae apresenta um conjunto de objetivos formulados com base no diagnóstico dos ambientes interno e externo e é construído com base na metodologia do

Balanced Scorecard. Essa ferramenta é utilizada desde 2008, quando foi aprovado o Direcionamento 2009-2015.

A última revisão foi em 2012, com a elaboração do direcionamento para o período de 2013 a 2022.

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

A vinculação dos planos às unidades é realizada por meio do desdobramento da estratégia. O desdobramento é a forma de compartilhamento da estratégia do Sistema Sebrae, traduzida em seu Mapa Estratégico, pelos diversos níveis nas unidades estaduais e do Sebrae NA. Isso garante que a estratégia seja desdobrada em partes menores até a composição das carteiras de programas e projetos.

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

O Sebrae monitora constantemente a execução dos Planos de Ações e metas propostas, por meio de reuniões dos comitês gestores de projetos, das unidades organizacionais, reuniões com a Direx, reuniões com o CDN, relatórios de gestão, entre outros.

O monitoramento do PPA do Sebrae ocorre por meio de duas ferramentas de gestão: o Sistema de Gestão Estratégica (SGE) e o Sistema de Monitoramento Estratégico (SME).

O SGE é uma ferramenta informatizada que contempla todo o ciclo de programas, projetos e atividades do Sebrae – criação, estruturação, planejamento, orçamento, gestão e avaliação, de acordo com a metodologia Gestão Estratégica Orientada para Resultados (Geor) – e permite a tomada de decisão em tempo real.

O SME é o principal sistema de informação do Sebrae. Ele consolida os dados de três sistemas corporativos:

- SGE – PPA e orçamento;
- SiacWeb – execução das metas de atendimento;
- RM – execução financeira.

Os indicadores e metas do Plano de Ação (PPA) são acompanhados no SGE (módulo de gestão) pela linha gerencial formada por coordenadores nacionais, estaduais e regionais, que monitoram o andamento dos projetos juntamente a suas equipes, e definem medidas de gestão para correções e/ou ajustes necessários.

Mensalmente é gerado o Boletim do SME. Trata-se de um relatório com informações sobre a execução das metas mobilizadoras, previsão e execução física e orçamentária das carteiras de projetos e programas nacionais, bem como dados relacionados à previsão e à execução orçamentária por unidade organizacional e projetos/atividades.

3.3 Desempenho orçamentário

As informações orçamentárias relativas ao exercício de 2015 tiveram por base o SME, apresentando compatibilidade com as informações contábeis de 100% nas receitas e despesas, contribuindo para

o objetivo estratégico P7: “assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação dos resultados”.

O balanço orçamentário visa demonstrar a previsão e a execução das receitas e despesas do Sebrae NA e apurar o resultado orçamentário, por meio do confronto entre elas.

Os conceitos utilizados para execução orçamentária, tanto para receitas correntes quanto para despesas correntes, exceto convênios, são os mesmos da contabilidade, tendo como fato gerador as realizações físicas, compatíveis com o regime de competência.

No caso dos recursos executados por meio de parcerias (convênios), o orçamento considera que a despesa ocorre na liberação dos recursos financeiros, enquanto a contabilidade ocorre quando o parceiro realiza os pagamentos. A base dos registros contábeis, neste caso, são os dados extraídos do Sistema PresteContas.

Quadro 2 – Balanço orçamentário do Sebrae Nacional (R\$ mil)

Balanço Orçamentário – Sebrae Nacional					
Receitas	Previsão no Ano		Execução		
	Original (a)	Ajustada (b)	(c)	% (c/a)	% (c/b)
Receitas Correntes	3.363.372	3.408.697	3.483.820	103,6%	102,2%
Contribuição Social Ordinária-CSO	3.134.172	3.172.497	3.255.024	103,9%	102,6%
Convênios com Parceiros	0	0	447	-	-
Aplicações Financeiras	226.200	226.200	212.769	94,1%	94,1%
Empresas Beneficiadas	0	0	11	-	-
Outras Receitas	3.000	10.000	15.569	519,0%	155,7%
Déficit Corrente			443.391		
Receitas de Capital	14.000	16.000	16.903	120,7%	105,6%
Outras	0	0	0	-	-
Recebimento Empréstimos Concedidos	14.000	16.000	16.903	120,7%	105,6%
Saldo de Exercícios Anteriores	961.931	580.601	-	-	-
Receitas Totais	4.339.303	4.005.298	3.500.724	80,7%	87,4%
Resultado – Déficit			444.888		
Total Geral	4.339.303	4.005.298	3.945.612	90,9%	98,5%

Fonte: Original aprovado pelo CDN; execução = SME (18/1/2016).

Balanco Orçamentário – Sebrae Nacional					
Despesas	Previsão no Ano		Execução		
	Original (a)	Ajustada (b)	(c)	% (c/a)	% (c/b)
Despesas Correntes	4.122.230	3.982.103	3.927.211	95,3%	98,6%
Pessoal, Encargos e Benefícios	148.756	137.577	134.790	90,6%	98,0%
Serviços Profissionais e Contratados	393.338	224.155	215.154	54,7%	96,0%
Demais Despesas Operacionais	259.575	186.702	173.427	66,8%	92,9%
Encargos Diversos	152.146	157.664	160.247	105,3%	101,6%
Transferências (CSO/CSN/ Parceiros)	3.168.415	3.276.005	3.243.594	102,4%	99,0%
Superávit Corrente			-		
Despesas de Capital	157.736	23.195	18.400	11,7%	79,3%
Investimentos / Outros	51.879	7.229	5.684	11,0%	78,6%
Financiamentos aos Sebrae UF	105.857	15.965	12.716	12,0%	79,6%
Fundo de Reserva	59.337	0	-	-	-
Despesas Totais	4.339.303	4.005.298	3.945.612	90,9%	98,5%
Resultado - Superávit			-		
Total Geral	4.339.303	4.005.298	3.945.612	90,9%	98,5%

Fonte: Original aprovado pelo CDN; execução = SME (18/1/2016).

A previsão ajustada do orçamento do Sebrae de R\$ 4 bilhões comparada com a previsão original aprovada pelo CDN para o exercício de 2015 (R\$ 4,3 bilhões) foi inferior em 7,7%, dentro do limite de 15% autorizado.

As receitas correntes arrecadadas foram superiores à previsão original em 3,6% e o grau de execução das despesas, frente ao orçamento original aprovado pelo CDN, foi de 95,3%. O *deficit* orçamentário de R\$ 444,9 milhões foi motivado pela transferência de R\$ 981,3 milhões de CSN para os Sebrae UF, sustentada por receitas de saldos de exercícios anteriores que não são computadas como arrecadação do exercício.

3.3.1 Fatores intervenientes no desempenho orçamentário

O limite de **capacitação de recursos humanos** não foi alcançado pelo Sebrae NA devido à redução, no quarto trimestre de 2015, de aproximadamente 30% do orçamento da Universidade Corporativa Sebrae. Esta medida de gestão, juntamente a outras determinadas pela Direx do Sebrae NA, teve como objetivo o reequilíbrio financeiro face à retração da arrecadação no segundo semestre de 2015.

Quadro 3 – Limites orçamentários do Sebrae NA (R\$)

Limites Orçamentários - Nacional				
Limite	Valor Limite	Valor Executado	% Executado	Situação
Inovação e Tecnologia - Mín. 20%	249.206.172	496.564.218	39,9%	OK
Capacitação de Recursos Humanos - Mín. 2% e Máx. 6%	"Mín. 2.695.792 Máx. 8.087.376"	2.397.094	1,8%	Abaixo do Limite
Pessoal Encargos e Benefícios - Máx. 15%	205.080.865	134.789.607	9,9%	OK
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda - Máx 5,5%	188.358.326	120.459.954	3,5%	OK
Bens Móveis (Receita de Alienação de Bens + 3% (Receita CSO + Receitas Próprias) – Máx. de 100%	104.910.928	340.673	0,3%	OK
Custeio Administrativo (5% Lei 8.154/90 + Receitas Próprias) – Máx. de 100%	379.171.432	140.670.087	37,1%	OK
Tecnologia da Informação e da Comunicação - Mín. 2%	23.656.437	59.954.013	5,1%	OK
Fundo de Reserva - Máx 20%	801.059.529	0	0,0%	OK

Fonte: SME (18/01/2016)

3.3.2 Execução descentralizada com transferência de recursos

3.3.2.1 Transferências do Sebrae NA para os Sebrae UF

Quadro 4 – Transferência do Sebrae NA para o Sebrae UF (R\$ mil)

Transferências do Sebrae NA para os Sebrae UF – R\$ mil				
Sebrae UF	C S O (1)	C S N	Convênios	TOTAL
AC	30.279	10.518	-	40.797
AM	53.015	10.407	-	63.422
AP	31.759	15.929	-	47.688
PA	72.247	26.560	-	98.806
RO	28.086	8.086	-	36.171
RR	26.954	9.118	-	36.072
TO	31.717	31.828	-	63.545
Norte	274.057	112.444	-	386.501
AL	40.380	24.880	-	65.260
BA	109.275	43.319	-	152.594
CE	70.192	46.966	-	117.158
MA	52.871	18.938	-	71.809
PB	48.109	25.209	-	73.317
PE	89.229	27.178	-	116.408
PI	40.736	19.717	-	60.453

Transferências do Sebrae NA para os Sebrae UF – R\$ mil				
Sebrae UF	C S O (1)	C S N	Convênios	TOTAL
RN	41.470	34.146	-	75.616
SE	32.138	16.545	-	48.683
Nordeste	524.400	256.897	-	781.297
ES	55.473	33.969	-	89.441
MG	168.900	85.444	-	254.344
RJ	150.636	92.894	-	243.530
SP	395.853	15.198	-	411.052
Sudeste	770.862	227.505	-	998.367
PR	107.363	85.313	-	192.677
RS	106.859	55.380	-	162.240
SC	77.784	96.597	-	174.381
Sul	292.007	237.291	-	529.298
DF	45.535	33.318	-	78.853
GO	70.598	44.416	-	115.014
MS	43.444	33.864	-	77.308
MT	53.011	35.568	-	88.579
Centro-Oeste	212.588	147.167	-	359.755
Total UF	2.073.914	981.303	-	3.055.217
% de Participação	67,9%	32,1%	0,0%	100,0%

Fonte: SME (18/1/2016).

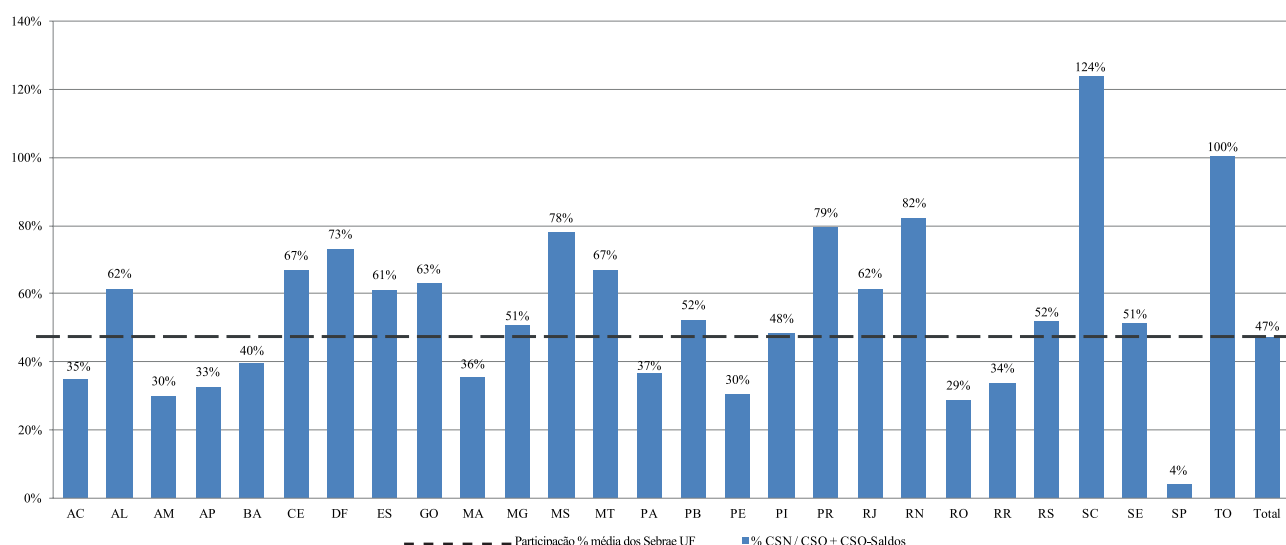
Obs.: (1) – CSO + CSO-saldo + CSO-ressarcimento.

As despesas de transferências efetivadas para os Sebrae UF nas formas de CSO e de CSN atingiram o montante de R\$ 3,1 bilhões. Comparado com 2014 (R\$ 2,7 bilhões), houve crescimento de 14,8%. Desse total, as transferências de CSO alcançaram R\$ 2,1 bilhões, com crescimento de 4% sobre 2014.

Destaca-se que a transferência de R\$ 981,3 milhões de CSN foi superior a 2014 em 42,6% (R\$ 688 milhões). Este crescimento elevou o índice de participação da CSN em relação à CSO de 35% para 47%.

O gráfico 5 apresenta a participação por Sebrae UF.

Gráfico 5 – Participação da transferência de CSN na transferência de CSO



Fonte: UCOG / SME (18/01/2016)

Utilização dos recursos da CSN

A transferência de recursos da CSN para a aplicação pelos Sebrae UF alcançou índice de 98,8% da previsão. Os Sebrae UF aplicaram 90,3% dos recursos recebidos.

Quadro 5 – Execução orçamentária da CSN (R\$ mil)

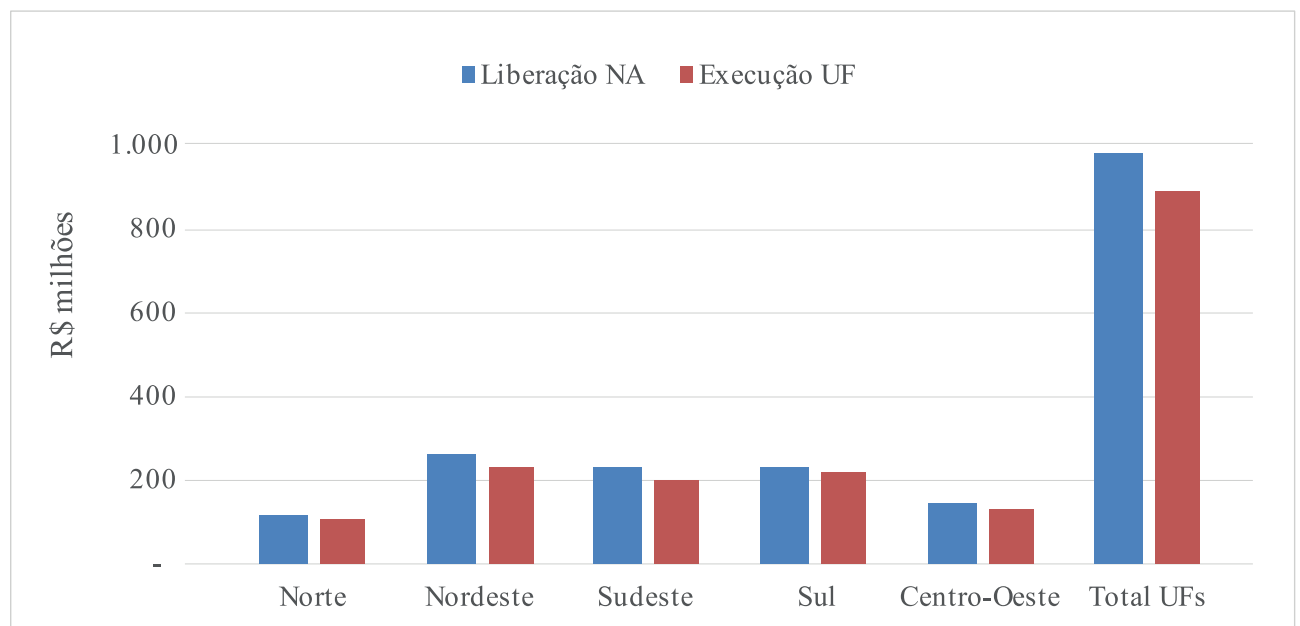
Execução Orçamentária da CSN – R\$ mil						
UF / Regiões	Sebrae NA			Sebrae UF		
	Previsão (a)	Liberação (b)	% (b/a)	Execução (c)	% (c/a)	% (c/b)
AC	10.722	10.518	98,1%	8.661	80,8%	82,3%
AP	10.773	10.407	96,6%	9.407	87,3%	90,4%
AM	16.132	15.929	98,7%	14.058	87,1%	88,3%
PA	29.623	26.560	89,7%	23.487	79,3%	88,4%
RO	8.845	8.086	91,4%	7.082	80,1%	87,6%
RR	9.156	9.118	99,6%	8.377	91,5%	91,9%
TO	31.897	31.828	99,8%	30.309	95,0%	95,2%
Norte	117.148	112.444	96,0%	101.381	86,5%	90,2%
AL	24.914	24.880	99,9%	20.920	84,0%	84,1%
BA	43.838	43.319	98,8%	37.423	85,4%	86,4%
CE	46.989	46.966	99,9%	43.739	93,1%	93,1%
MA	21.751	18.938	87,1%	16.159	74,3%	85,3%
PB	25.245	25.209	99,9%	22.682	89,8%	90,0%
PE	27.450	27.178	99,0%	25.020	91,1%	92,1%
PI	20.633	19.717	95,6%	16.554	80,2%	84,0%
RN	34.289	34.146	99,6%	29.726	86,7%	87,1%
SE	16.605	16.545	99,6%	15.091	90,9%	91,2%
Nordeste	261.713	256.897	98,2%	227.314	86,9%	88,5%

Execução Orçamentária da CSN – R\$ mil						
UF / Regiões	Sebrae NA			Sebrae UF		
	Previsão (a)	Liberação (b)	% (b/a)	Execução (c)	% (c/a)	% (c/b)
ES	33.969	33.969	100,0%	32.899	96,8%	96,8%
MG	85.668	85.444	99,7%	79.644	93,0%	93,2%
RJ	93.393	92.894	99,5%	84.550	90,5%	91,0%
SP	15.293	15.198	99,4%	3.681	24,1%	24,2%
Sudeste	228.323	227.505	99,6%	200.773	87,9%	88,3%
PR	86.052	85.313	99,1%	83.040	96,5%	97,3%
RS	55.628	55.380	99,6%	48.946	88,0%	88,4%
SC	96.816	96.597	99,8%	95.761	98,9%	99,1%
Sul	238.495	237.291	99,5%	227.746	95,5%	96,0%
DF	33.318	33.318	100,0%	29.084	87,3%	87,3%
GO	44.531	44.416	99,7%	36.987	83,1%	83,3%
MS	33.946	33.864	99,8%	31.260	92,1%	92,3%
MT	35.986	35.568	98,8%	32.058	89,1%	90,1%
Centro-Oeste	147.781	147.167	99,6%	129.390	87,6%	87,9%
Total UFs	993.459	981.303	98,8%	886.604	89,2%	90,3%
Grau de Execução pelos Sebrae UF (nos exercícios anteriores)					2 0 1 4	91,1%
					2 0 1 3	93,4%
					2 0 1 2	94,0%

Fonte: SME (18/1/2016).

O gráfico 6 demonstra a CSN liberada pelo Sebrae NA e a execução dos Sebrae UF na perspectiva das regiões do Sistema Sebrae.

Gráfico 6 – Execução orçamentária da CSN (R\$ milhões)

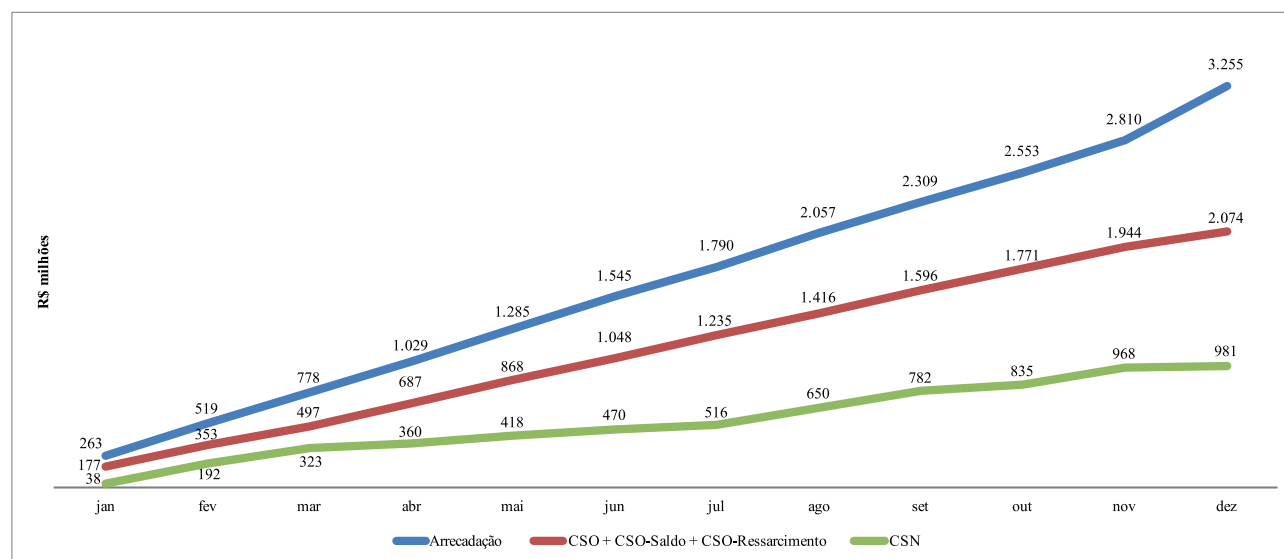


Fonte: UCOG / SME (18/01/2016)

Comparação da arrecadação com as transferências de CSO e CSN

As transferências de CSO e CSN (R\$ 3,055 bilhões) representaram 93,9% da arrecadação efetiva de 2015 (R\$ 3,255 bilhões).

Gráfico 7 – Arrecadação comparada à transferência de CSO e CSN (R\$ milhões)



Fonte: UGOC / SME (18/01/2016)

3.3.2.2 Transferências do Sebrae NA para parceiros

A seguir são demonstradas as transferências financeiras efetuadas pelo Sebrae NA para seus parceiros, na forma de convênios, na vigência da Instrução Normativa (IN) nº 41. As prestações de contas são formalizadas no Sistema PresteContas disponibilizado, via *web*, para os partícipes executores e analisadas pela Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade (UGOC).

Os quadros a seguir demonstram que, em 2015, houve redução de 25% nos valores liberados e 15% na quantidade de convênios vigentes, em relação a 2014. Demonstram, ainda, que o aumento nas comprovações (2015 e anos anteriores) fez com que os valores em poder dos parceiros (a comprovar) reduzissem em 32%.

Quadro 6 – Convênios com parceiros no PresteContas (R\$ mil)

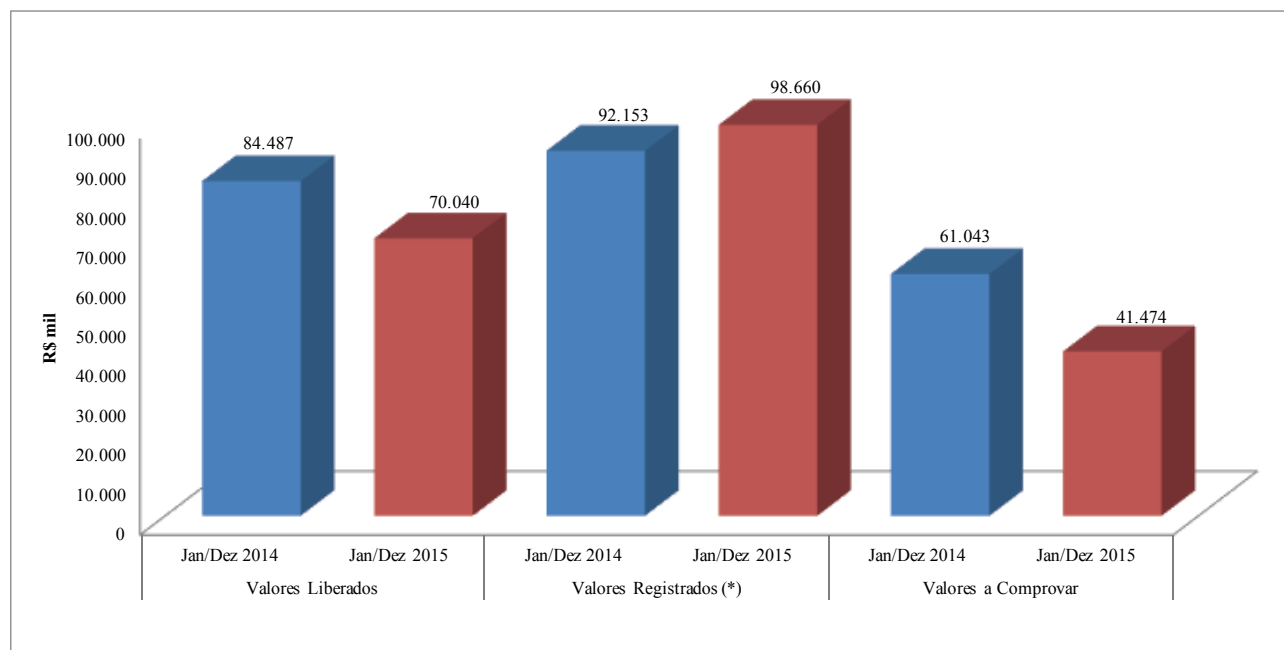
Convênios com Parceiros no PRESTECONTAS – R\$ mil					
Valores Liberados		Valores Registrados (*)		Valores a Comprovar	
Jan/Dez 2014	Jan/Dez 2015	Jan/Dez 2014	Jan/Dez 2015	Jan/Dez 2014	Jan/Dez 2015
84.487	70.040	92.153	98.660	61.043	41.474

(*) Inclui registros de valores liberados anterior a 2015.

Convênios	Vigentes (Em Quantidade)	
	2014 (Dez)	2015 (Dez)
	67	57

Fonte: Sistema Prestecontas

Nota: * Inclui registros de valores liberados anteriormente a 2015.

Gráfico 8 – Prestação de contas de parceiros em 2015

Fonte: UGOC

Quadro 7 – Prestação de contas de parceiros analisadas (R\$ mil)

Prestação de Contas de Parceiros Analisadas – R\$ mil								
Ano	Comprovados		Analisados			Validados		
	Quant.	Valor	Quant.	Valor	% Quant.	Quant.	Valor	% Quant.
2014	35	68.745	25	54.226	71	25	54.226	100
2015	28	106.106	18	49.073	64	18	49.073	100

Fonte: Balancete / Sistema Prestecontas

O montante de R\$ 300 milhões foi transferido a parceiros mediante Acordo de Cooperação Técnica e Financeira para execução de projetos, conforme a seguir.

Quadro 8 – Acordos de Cooperação Técnica (R\$ mil)

Acordos de Cooperação Técnica-Financeira – R\$ mil						
Entidade Parceira	Projeto	Unidade Responsável	Liberação (a)	Prestação de Contas (b)	Saldo (a-b)	% Execução (b/a)
CNPQ	ALI - Agentes Locais de Inovação	UAIT	294.482	126.246	168.236	42,9%
PNUD	Disseminação de Políticas Estruturantes de Desenvolvimento	UPP	1.870	1.110	761	59,3%
	Conv. BRA 07/013 - PNUD Desenv. Sustentável da Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis da Região Amazônica I	UACIN	499	499	0	100,0%
Universidade Del Sacro Luore Di Millano	Desenvolvimento e Capacitação de Lideranças	UCSebrae	2.768	2.768	0	100,0%
Total			299.620	130.624	168.997	43,6%

Fonte: Balancete

(*) As prestações de contas dos Acordos não fazem parte do Sistema Prestecontas.

3.3.3 Informações sobre a realização das receitas

O total das receitas arrecadadas em 2015, comparado com a execução de 2014, apresentou um crescimento de 2,8%, com destaque para a receita de CSO, com crescimento de 3,1%.

A receita de capital de R\$ 16,9 milhões refere-se a retorno de empréstimos concedidos aos Sebrae UF no âmbito do Programa de Adequação da Estrutura Organizacional e do Programa de Imobilizações para Compra/Reforma de Sedes e de Escritórios Regionais.

Quadro 9 – Previsão e execução das receitas (R\$ mil)

Previsão e Execução das RECEITAS - Sebrae Nacional – R\$ mil								
Natureza de Receita	Executado no Período Anterior (a)	Previsto no Ano			Executado no Ano (d)	% Executado		
		Original (b)	Ajustado (c)	Δ % (c/b)		(d/b)	(d/c)	Δ % (d/a)
Receitas Correntes	3.381.202	3.363.372	3.408.697	1,3%	3.483.820	103,6%	102,2%	3,0%
Contribuição Social Ordinária - CSO	3.158.636	3.134.172	3.172.497	1,2%	3.255.024	103,9%	102,6%	3,1%
Convênios, Subvenções e Auxílios	158	-	-	-	447	-	-	-
Empresas Beneficiadas	12	-	-	100,0%	11	-	-	-8,6%
Aplicações Financeiras	218.112	226.200	226.200	0,0%	212.769	94,1%	94,1%	-2,4%
Recup. e Rest. de Pessoal Cedido	887	1.000	1.000	100,0%	849	-	84,9%	-4,2%
Outras Receitas	3.398	2.000	9.000	350,0%	14.720	736,0%	163,6%	333,2%
Receitas de Capital	24.806	14.000	16.000	100,0%	16.903	-	105,6%	-31,9%
Outros	-	-	-	-	-	-	-	-
Receb. de Empréstimos Concedidos	24.806	14.000	16.000	100,0%	16.903	-	105,6%	-31,9%
Saldo de Exercícios Anteriores		961.931	580.601	-39,6%				
Total	3.406.007	4.339.303	4.005.298	-7,7%	3.500.724	80,7%	87,4%	2,8%

Fonte: SME 18/01/16

3.3.4 Informações sobre a execução das despesas

O total das despesas executadas em 2015, comparado com 2014, apresentou um crescimento de 11,1%, influenciado pelas transferências de CSN para os Sebrae UF, conforme demonstrado no quadro 10.

Quadro 10 – Previsão e execução das despesas (R\$ mil)

Previsão e Execução das DESPESAS - Sebrae Nacional – R\$ mil								
Natureza de Despesa	Executado no Período Anterior (a)	Previsto Ano			Executado no Ano (d)	% Executado		Δ % (d/a)
		Original (b)	Ajustado (c)	Δ % (c/b)		Original (d/b)	Ajustado (d/c)	
Despesas Correntes	3.519.143	4.122.230	3.982.103	-3,4%	3.927.211	95,3%	98,6%	11,6%
Pessoal a)	76.407	99.667	90.472	-9,2%	89.446	89,7%	98,9%	17,1%
Encargos Sociais a)	23.449	31.239	28.306	-9,4%	27.669	88,6%	97,8%	18,0%
Benefícios Sociais a)	14.167	17.851	18.800	5,3%	17.674	99,0%	94,0%	24,8%
Serviços Contratados	49.471	117.407	46.779	-60,2%	45.384	38,7%	97,0%	-8,3%
Serviços Especializados	164.032	273.680	174.948	-36,1%	169.145	61,8%	96,7%	3,1%
Encargos Sociais s/Serv. de Terceiros	588	2.251	2.428	7,9%	625	27,8%	25,8%	6,3%
Aluguéis e Encargos	1.946	3.860	2.633	-31,8%	2.158	55,9%	82,0%	10,9%
Demais Custos e Despesas Gerais	5.208	6.449	7.494	16,2%	5.628	87,3%	75,1%	8,1%
Despesas com Viagens	20.397	29.927	23.978	-19,9%	18.591	62,1%	77,5%	-8,9%
Divulgação, Anúncios, Publ. e Propaganda	143.431	121.000	121.791	0,7%	120.460	99,6%	98,9%	-16,0%
Materiais de Consumo	3.587	1.757	3.099	76,4%	2.423	137,9%	78,2%	-32,5%
Serviços de Comunicação em Geral	15.914	28.245	16.557	-41,4%	13.456	47,6%	81,3%	-15,4%
Serviços Gráficos e de Reprodução	12.586	68.337	11.148	-83,7%	10.710	15,7%	96,1%	-14,9%
Despesa c/Prov. I. R. s/ Aplic. Financeiras	3.255	-	-	-	3.366	-	-	3,4%
Despesas Tributárias / Financeiras	150.309	152.146	157.664	3,6%	156.881	103,1%	99,5%	4,4%
Transf. Interna - C S N b)	688.078	356.553	993.751	178,7%	981.303	275,2%	98,7%	42,6%
Transf. Interna - C S O	1.830.622	1.965.910	1.940.066	-1,3%	1.932.158	98,3%	99,6%	5,5%
Transf. Interna - C S O SALDO	159.669	75.811	139.936	84,6%	140.044	184,7%	100,1%	-12,3%
Transf. Interna - C S O Ressarcimentos	3.607	5.134	2.200	100,0%	1.753	-	79,7%	-
Transf. Convênios c/ Sebrae UF	2.624	1.246	167	-86,6%	0	0,0%	0,0%	-100,0%
Transf. Convênios c/ Parceiros c)	149.795	95.407	194.677	104,0%	188.335	197,4%	96,7%	25,7%
Outras Transferências d)	-	668.354	5.209	-99,2%	0	0,0%	0,0%	-
Despesas de Capital	33.715	157.736	23.195	-85,3%	18.400	11,7%	79,3%	-45,4%
Adequação da Estrutura Organizacional	6.400	-	7.465	100,0%	7.465	-	-	-
Bens Móveis	9.726	37.224	4.682	-87,4%	4.033	10,8%	86,1%	-58,5%
Depósitos Judiciais	5.995	4.055	2.547	-37,2%	1.651	40,7%	64,8%	-72,5%
Fampe	-	-	-	-	-	-	-	-
Investimentos	-	10.600	-	-	-	-	-	-
Imobilizações	11.594	105.857	8.500	-92,0%	5.250	5,0%	61,8%	-
Fundo de Reserva	-	59.337	-	100,0%	-	-	-	-
Total	3.552.858	4.339.303	4.005.298	-7,7%	3.945.612	90,9%	98,5%	11,1%

Fonte: SME 18/01/16

a) O crescimento deveu-se ao aumento do quadro de colaboradores (28), acordo coletivo de trabalho 2015/2016 (salários e benefícios e promoções por desempenho no Placar Individual de Carreira).

b) O crescimento 42,6% na execução foi motivado pelos Programas Educação Empreendedora, Negócio a Negócio e Sebraetec.

c) O crescimento 25,7% na execução foi motivado pelo programa ALI - Agentes Locais de Inovação.

d) A redução de 99,2% da previsão ajustada e a não execução na rubrica são decorrentes do remanejamento feito ao longo exercício para a rubrica "Transf. Interna - CSN", a partir da aprovação de projetos pela DIREX.

3.4 Desempenho operacional

Os recursos executados pelo Sebrae NA, destinados ao alcance dos objetivos estratégicos, totalizou, em 2015, R\$ 1,26 bilhão, dos quais 78,4% (R\$ 991,7 milhões, aumento de 34% em relação ao ano anterior) foram direcionados ao atendimento dos empreendedores e das empresas, por meio de soluções de inovação, busca de novos mercados, orientação e capacitação empresarial.

Tabela 2 – Execução orçamentária por objetivo estratégico (R\$ mil)

Estratégia Atuação	Previsto Ajustado	Total Executado	% Executado	% Participação
P1 – Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	960.414	947.248	98,63%	74,85%
P2 – Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	152.075	145.878	95,93%	11,53%
P3 – Promover a educação e a cultura empreendedora.	48.546	44.492	91,65%	3,52%
P4 – Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.	27.716	26.320	94,96%	2,08%
P5 – Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.	8.340	8.002	95,95%	0,63%
P6 – Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes.	37.931	35.475	93,52%	2,80%
P7 – Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados.	7.552	7.090	93,89%	0,56%
R1 – Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.	4.848	4.399	90,73%	0,35%
R2 – Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.	2.677	2.419	90,38%	0,19%
R3 – Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e para o atendimento dos clientes.	47.981	44.129	91,97%	3,49%
Total	1.298.080	1.265.452	97,48%	100,00%

Fonte: SME

3.4.1 Metas mobilizadoras

O alcance da atuação do Sebrae com os objetivos estratégicos é expresso pelas metas mobilizadoras, cujo desempenho está demonstrado a seguir

Tabela 3 – Resultado das metas mobilizadoras

Descrição da Meta	Realizado 2013	Realizado 2014	2015		
			Previsto	Executado	% de Execução
Meta 1 Atendimento a pequenos negócios	1.974.849	2.187.608	2.313.161	2.455.578	106,2%
Meta 2 Atendimento a pequenos negócios com soluções específicas de inovação	157.864	273.256	255.867	336.016	131,3%
Meta 3 Atendimento a Microempreendedores Individuais	940.982	1.107.736	1.194.820	1.283.457	107,4%
Meta 4 Atendimento a Microempresas	876.582	915.669	937.700	970.075	103,5%
Meta 5 Atendimento a empresas de pequeno porte	162.223	164.210	180.641	202.046	111,8%
Meta 6 Ampliação do número de municípios com a Lei Geral implantada	1.634	2.423	2.775	3.022	108,9%
Meta 7 Taxa de fidelização de pequenos negócios atendidos	-	-	42%	43,7%	104,1%

Fonte: SME

Em 2015, as metas mobilizadoras apresentaram um desempenho superior ao previsto. Comparando-se com o ano anterior, a meta 1 (atendimento a pequenos negócios) teve um crescimento de 12,2%, e a meta 2 (inovação) alcançou 22,9%.

A seguir são apresentados os resultados por Sebrae UF de cada meta.

Tabela 4 – Meta 1 – Atendimento a pequenos negócios

UF	2014	2015			% Variação 2015/2014
		Meta Proposta	Total Execução	% Execução Ano	
AC	8.968	9.874	10.892	110,31%	21,45%
AL	38.784	38.902	41.953	107,84%	8,17%
AM	27.522	28.717	25.415	88,50%	-7,66%
AP	7.624	8.080	11.438	141,56%	50,03%
BA	141.839	158.700	172.285	108,56%	21,47%
CE	86.729	87.363	93.731	107,29%	8,07%
DF	50.656	52.523	59.617	113,51%	17,69%
ES	59.206	59.250	66.462	112,17%	12,26%
GO	78.457	78.771	80.534	102,24%	2,65%
MA	29.651	35.529	33.587	94,53%	13,27%
MG	260.512	259.953	272.483	104,82%	4,60%
MS	33.190	34.034	36.281	106,60%	9,31%
MT	40.563	43.401	46.043	106,09%	13,51%
PA	43.311	49.605	49.221	99,23%	13,65%
PB	24.350	29.430	28.419	96,56%	16,71%
PE	40.380	66.809	69.535	104,08%	72,20%
PI	21.623	24.100	26.470	109,83%	22,42%
PR	134.660	139.651	161.538	115,67%	19,96%
RJ	194.383	195.898	209.877	107,14%	7,97%
RN	33.526	36.526	38.088	104,28%	13,61%
RO	10.883	16.832	18.858	112,04%	73,28%
RR	6.322	6.724	7.768	115,53%	22,87%
RS	176.596	180.000	186.872	103,82%	5,82%
SC	101.057	101.315	108.632	107,22%	7,50%
SE	14.479	17.222	16.500	95,81%	13,96%
SP	497.430	508.468	556.542	109,45%	11,88%
TO	24.907	26.264	26.537	101,04%	6,54%
Total	2.187.608	2.313.161	2.455.578	106,16%	12,25%

Fonte: SME

Tabela 5 – Meta 2 – Atendimento a pequenos negócios com soluções específicas de inovação

UF	2014	2015			% Variação 2015/2014
		Meta Proposta	Total Execução	% Execução Ano	
AC	1.294	1.037	1.287	124,11%	-0,54%
AL	13.238	3.886	4.146	106,69%	-68,68%
AM	3.306	2.872	2.630	91,57%	-20,45%
AP	645	808	1.117	138,24%	73,18%
BA	14.337	15.870	23.125	145,72%	61,30%
CE	10.590	10.590	12.091	114,17%	14,17%
DF	8.454	6.568	6.889	104,89%	-18,51%
ES	7.297	7.300	9.603	131,55%	31,60%
GO	9.612	9.613	10.227	106,39%	6,40%
MA	4.223	4.225	4.431	104,88%	4,93%
MG	35.209	29.895	48.779	163,17%	38,54%
MS	4.474	3.364	3.807	113,17%	-14,91%
MT	4.358	4.340	5.577	128,50%	27,97%
PA	7.845	8.000	7.377	92,21%	-5,97%
PB	4.014	4.390	4.619	105,22%	15,07%
PE	5.781	7.349	8.425	114,64%	45,74%
PI	3.045	3.200	3.136	98,00%	2,99%
PR	18.419	15.850	19.367	122,19%	5,15%
RJ	25.608	25.608	42.091	164,37%	64,37%
RN	4.596	4.625	5.604	121,17%	21,93%
RO	2.176	2.394	4.217	176,15%	93,80%
RR	1.062	810	963	118,89%	-9,32%
RS	19.409	18.000	20.168	112,04%	3,91%
SC	12.930	13.000	17.713	136,25%	36,99%
SE	2.622	2.850	3.003	105,37%	14,53%
SP	41.690	42.323	58.229	137,58%	39,67%
TO	7.022	7.100	7.395	104,15%	5,31%
Total	273.256	255.867	336.016	131,32%	22,97%

Fonte: SME

Tabela 6 – Meta 3 – Atendimento a Microempreendedores Individuais

UF	2014	2015			% Variação 2015/2014
		Meta Proposta	Total Execução	% Execução Ano	
AC	5.288	6.813	7.082	103,95%	3,95%
AL	25.013	25.089	26.528	105,74%	5,74%
AM	17.623	18.609	18.084	97,18%	-2,82%
AP	5.026	5.010	7.036	140,44%	40,44%
BA	82.851	95.000	100.593	105,89%	5,89%
CE	46.236	46.376	49.510	106,76%	6,76%
DF	25.287	26.100	32.268	123,63%	23,63%
ES	30.974	31.010	34.378	110,86%	10,86%
GO	42.168	42.480	43.873	103,28%	3,28%
MA	13.911	17.557	16.475	93,84%	-6,16%
MG	109.067	125.354	134.308	107,14%	7,14%
MS	15.729	16.564	18.110	109,33%	9,33%
MT	21.823	24.304	25.940	106,73%	6,73%
PA	30.737	36.479	33.215	91,05%	-8,95%
PB	13.233	18.130	17.047	94,03%	-5,97%
PE	24.637	39.455	40.908	103,68%	3,68%
PI	12.918	13.300	15.171	114,07%	14,07%
PR	51.262	54.751	66.962	122,30%	22,30%
RJ	113.884	123.096	131.542	106,86%	6,86%
RN	20.438	23.069	24.420	105,86%	5,86%
RO	6.610	7.977	9.428	118,19%	18,19%
RR	3.802	4.106	4.801	116,93%	16,93%
RS	84.246	85.500	91.278	106,76%	6,76%
SC	40.960	41.000	44.215	107,84%	7,84%
SE	8.749	9.700	10.245	105,62%	5,62%
SP	242.055	243.527	265.354	108,96%	8,96%
TO	13.209	14.464	14.686	101,53%	1,53%
Total	1.107.736	1.194.820	1.283.457	107,42%	7,42%

Fonte: SME

Tabela 7 – Meta 4 – Atendimento a Microempresas

UF	2014	2015			% Variação 2015/2014
		Meta Proposta	Total Execução	% Execução Ano	
AC	3.302	2.701	3.355	124,21%	24,21%
AL	12.042	12.042	13.335	110,74%	10,74%
AM	8.426	8.615	5.751	66,76%	-33,24%
AP	2.089	2.545	3.477	136,62%	36,62%
BA	51.866	56.500	63.480	112,35%	12,35%
CE	36.763	37.257	40.460	108,60%	8,60%
DF	20.938	21.811	21.994	100,84%	0,84%
ES	23.731	23.735	27.438	115,60%	15,60%
GO	30.834	30.835	31.142	101,00%	1,00%
MA	14.506	16.737	15.629	93,38%	-6,62%
MG	133.266	117.338	119.683	102,00%	2,00%
MS	15.197	15.200	15.836	104,18%	4,18%
MT	15.816	16.058	17.062	106,25%	6,25%
PA	9.275	9.667	12.361	127,87%	27,87%
PB	9.325	9.500	9.560	100,63%	0,63%
PE	12.023	23.713	23.850	100,58%	0,58%
PI	7.653	9.700	10.239	105,56%	5,56%
PR	68.371	69.400	76.390	110,07%	10,07%
RJ	66.160	60.061	63.086	105,04%	5,04%
RN	11.186	11.482	11.591	100,95%	0,95%
RO	3.669	7.801	7.874	100,94%	0,94%
RR	2.233	2.378	2.616	110,01%	10,01%
RS	79.620	81.000	82.018	101,26%	1,26%
SC	52.099	52.100	55.706	106,92%	6,92%
SE	4.848	6.602	5.329	80,72%	-19,28%
SP	210.471	211.179	220.776	104,54%	4,54%
TO	9.960	10.000	10.037	100,37%	0,37%
Total	915.669	937.700	970.075	103,45%	3,45%

Fonte: SME

Tabela 8 – Meta 5 – Atendimento a Empresas de Pequeno Porte

UF	2014	2015			% Variação 2015/2014
		Meta Proposta	Total Execução	% Execução Ano	
AC	378	360	455	126,39%	26,39%
AL	1.730	1.771	2.090	118,01%	18,01%
AM	1.473	1.600	1.580	98,75%	-1,25%
AP	509	525	925	176,19%	76,19%
BA	7.124	7.200	8.212	114,06%	14,06%
CE	3.730	3.730	3.761	100,83%	0,83%
DF	4.431	4.612	5.355	116,11%	16,11%
ES	4.501	4.505	4.646	103,13%	3,13%
GO	5.455	5.456	5.519	101,15%	1,15%
MA	1.234	1.235	1.483	120,08%	20,08%
MG	18.179	17.261	18.492	107,13%	7,13%
MS	2.264	2.270	2.335	102,86%	2,86%
MT	2.924	3.038	3.041	100,10%	0,10%
PA	3.299	3.459	3.645	105,38%	5,38%
PB	1.792	1.800	1.812	100,67%	0,67%
PE	3.720	3.641	4.777	131,20%	31,20%
PI	1.052	1.100	1.060	96,36%	-3,64%
PR	15.027	15.500	18.186	117,33%	17,33%
RJ	14.339	12.741	15.249	119,68%	19,68%
RN	1.902	1.975	2.077	105,16%	5,16%
RO	604	1.054	1.556	147,63%	47,63%
RR	287	240	351	146,25%	46,25%
RS	12.734	13.500	13.576	100,56%	0,56%
SC	7.998	8.215	8.711	106,04%	6,04%
SE	882	920	926	100,65%	0,65%
SP	44.904	53.762	70.412	130,97%	30,97%
TO	1.738	1.800	1.814	100,78%	0,78%
Total	164.210	180.641	202.046	111,85%	11,85%

Fonte: SME

Tabela 9 – Meta 6 – Ampliação do número de municípios com a Lei Geral implementada

UF	2014	2015		
		Meta Proposta	Total Execução	% Execução
AC	9	13	14	107,69%
AL	71	80	80	100,00%
AM	31	35	35	100,00%
AP	10	13	14	107,69%
BA	138	145	155	106,90%
CE	89	119	123	103,36%
DF	1	1	1	100,00%
ES	31	31	55	177,42%
GO	121	125	127	101,60%
MA	73	90	91	101,11%
MG	264	301	325	107,97%
MS	41	45	52	115,56%
MT	141	141	141	100,00%
PA	44	52	53	101,92%
PB	88	103	114	110,68%
PE	58	67	77	114,93%
PI	85	105	115	109,52%
PR	136	155	204	131,61%
RJ	64	70	74	105,71%
RN	54	57	85	149,12%
RO	17	20	23	115,00%
RR	8	12	13	108,33%
RS	172	222	229	103,15%
SC	295	295	295	100,00%
SE	27	31	45	145,16%
SP	247	308	343	111,36%
TO	108	139	139	100,00%
Total	2.423	2.775	3.022	108,90%

Fonte: SME

Tabela 10 – Meta 7 – Taxa de fidelização de pequenos negócios atendidos

UF	Empresas Fidelizadas	2015		
		Meta Proposta	Total Execução	% Execução
AC	4.841	50,0%	44,4%	88,89%
AL	16.888	50,0%	40,3%	80,51%
AM	11.195	50,0%	44,0%	88,10%
AP	3.163	52,0%	27,7%	53,18%
BA	73.816	35,0%	42,8%	122,42%
CE	43.660	50,0%	46,6%	93,16%
DF	32.926	50,0%	55,2%	110,46%
ES	33.499	50,0%	50,4%	100,81%
GO	44.505	51,0%	55,3%	108,36%
MA	20.958	55,0%	62,4%	113,45%
MG	111.352	40,0%	40,9%	102,16%
MS	22.668	50,0%	62,5%	124,96%
MT	22.605	50,0%	49,1%	98,19%
PA	20.622	50,0%	41,9%	83,79%
PB	16.707	50,0%	58,8%	117,58%
PE	34.935	61,0%	50,2%	82,36%
PI	15.654	56,0%	59,1%	105,60%
PR	85.484	50,0%	52,9%	105,84%
RJ	103.079	50,0%	49,1%	98,23%
RN	19.574	50,0%	51,4%	102,78%
RO	8.433	50,0%	44,7%	89,44%
RR	3.494	51,0%	45,0%	88,19%
RS	107.321	55,0%	57,4%	104,42%
SC	59.737	53,0%	55,0%	103,76%
SE	8.077	52,0%	49,0%	94,14%
SP	137.274	20,0%	24,7%	123,33%
TO	11.839	55,0%	44,6%	81,11%
Total	1.074.306	42,0%	43,7%	104,17%

Fonte: SME

3.4.2 Programas nacionais

Para potencializar a execução da estratégia do Sistema Sebrae, foram concebidos os programas nacionais, direcionando ações e recursos para o provimento de conhecimento para os pequenos negócios, articulação e fortalecimento da rede de parceiros, promoção da cultura empreendedora e potencialização do ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios, todos eles com o objetivo de alcançar a excelência no atendimento com foco nos resultados para o cliente.

Em 2015, o Sebrae NA destinou um montante de R\$ 548,1 milhões em recursos de CSN para a execução do atendimento; R\$ 190,5 milhões para a prestação de serviços (ALI); R\$ 2,9 milhões para as ações de gestão e R\$ 1,7 milhão executado em soluções e metodologias, computando um total de R\$ 743,2 milhões investidos nos programas nacionais, um aumento de 53% em relação ao ano anterior.

A seguir são apresentados os recursos, as metas e o detalhamento de cada programa.

Tabela 11 – Execução dos recursos de CSN e clientes atendidos pelos programas nacionais (R\$)

Programa	Sebrae Nacional (R\$ mil)			Sebrae UF (R\$ mil)		Clientes Atendidos			Realizado 2014	% Variação 2015/2014
	CSN Prevista	CSN Transferida	% Transferência	CSN Realizada	% Realização CSN	2015				
						Previsto	Realizado	%		
Agentes Locais de Inovação (ALI)	24.154.680	24.154.680	100,00%	20.321.405	84,13%	49.287	54.988	111,57%	49.915	10,2%
Educação Empreendedora	30.850.858	29.887.595	96,88%	22.453.089	75,13%	577.303	802.455	139,00%	821.705	-2,34%
Encadeamento Produtivo	7.496.741	7.496.741	100,00%	4.764.113	63,55%	0	4.707	-	2.084	125,9%
Negócio a Negócio	112.892.610	112.533.839	99,68%	101.951.678	90,60%	653.654	665.841	101,86%	451.777	47,4%
Sebrae Mais	38.843.041	38.774.090	99,82%	32.675.839	84,27%	29.172	39.299	134,71%	32.112	22,4%
SebraeTec	339.727.445	335.306.150	98,70%	331.265.656	98,79%	105.814	115.713	109,36%	91.318	26,7%
Total	553.965.375	548.153.096	98,95%	513.431.781	93,67%	1.415.230	1.683.003	118,92%	1.448.911	16,16%

Fonte: SME

3.4.2.1 Agentes Locais de Inovação (ALI)

O Programa ALI tem como objetivo promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada. Os Agentes Locais de Inovação (ALI) têm o desafio de desmistificar e promover a inovação dentro das empresas, incentivando a execução de ações que elevem a competitividade do empreendimento e, consequentemente, o desenvolvimento socioeconômico de todo o estado.

O programa é executado por agentes, bolsistas do CNPq, selecionados e capacitados pelo Sebrae, para acompanhar por 30 meses um conjunto de 40 empresas definidas pelo Sebrae UF. O acompanhamento é feito por visitas mensais do ALI ao empreendimento que: diagnostica o grau de inovação por meio do radar da inovação; propõem plano de ações; e monitora a execução do empresário. Um consultor sênior credenciado pelo Sebrae acompanha os agentes quanto à parte técnica e um bolsista doutor orientador, quanto à gestão do conhecimento por meio da produção de artigos e estudos de caso.

Os resultados de inovação são mensurados pelo Radar da Inovação, a cada conclusão de ações realizadas pelos empresários. Em 2015, esse indicador avaliou que o grau de inovação das empresas acompanhadas pelo ALI variou positivamente em 13% do primeiro ciclo para o segundo e 10,7% do segundo ciclo para o terceiro.

O programa executou um montante de R\$ 134,7 milhões (100%) e atendeu 54.988 clientes (111,5% do previsto), por meio de 1.431 agentes de campo.

Tabela 12 – Execução de recursos do programa ALI (R\$)

Projeto/Atividade – Ação	Previsto	Transferido	%
Programa ALI – Gestão e Monitoramento	622.638	555.350	89,19%
Programa ALI- Transferência de Recursos de CSN	24.154.680	24.154.680	100,00%
Programa ALI – Bolsas CNPq	109.509.000	109.509.000	100,00%
Programa ALI – Operacionalização do Programa ALI	460.594	438.844	95,28%
Total	134.746.912	134.657.874	99,93%

Fonte: SME

No ano, foram visitados 17 estados, com o objetivo de realizar ajustes e correções para melhor alinhamento às diretrizes do programa.

3.4.2.2 Encadeamento produtivo

O programa tem como objetivo incrementar a competitividade dos pequenos negócios dos setores da indústria, comércio, serviços e agronegócios pela inserção competitiva e sustentável desses negócios nas cadeias de valor de grandes e médias corporações.

O público-alvo é composto de Empresas de Pequeno Porte, Microempresas e Produtores Rurais que já fazem parte da cadeia de valor da grande empresa ou têm potencial para se inserir nessa cadeia.

Os Microempreendedores Individuais (MEI) não estão entre o público-alvo prioritário dos projetos de Encadeamento Produtivo, mas podem ser atendidos, caso a negociação com a grande empresa sinalize para alocá-los como clientes do projeto.

O programa executou um montante de R\$ 8,4 milhões (97% do total previsto) e atendeu 4.707 empresas.

Tabela 13 – Execução de recursos do programa Encadeamento Produtivo (R\$)

Iniciativas	Despesa Total do NA		
	Previsto	Realizado	%
Encadeamento Produtivo – Agronegócio	1.057.509	1.057.508	100,00%
Encadeamento Produtivo – Comércio	295.000	212.998	72,00%
Encadeamento Produtivo – Serviço	970.000	929.690	96,00%
Encadeamento Produtivo – Fornecedores de Excelência Gerdau	1.409.468	1.403.029	100,00%
Encadeamento Produtivo – Grupo Martins e Sebrae NA – Cadeia do varejo alimentar	95.000	46.240	49,00%
Encadeamento Produtivo – Indústria da Moda	194.691	194.690	100,00%
Encadeamento Produtivo – Indústria de Petróleo, Gás e Energia	33.000	32.160	97,00%
Encadeamento Produtivo – Indústria do Aço	-	-	-
Encadeamento Produtivo – Madeira e Móveis	62.242	62.242	100,00%
Encadeamento Produtivo Indústria da Mineração	375.408	375.407	100,00%
Encadeamento Produtivo – Indústria	126.696	129.605	102,00%

Iniciativas	Despesa Total do NA		
	Previsto	Realizado	%
Encadeamento Produtivo – Conv. 050/14 – UASIN/VALE – Cadeia da Mineração	2.083.171	2.083.171	100,00%
Encadeamento Produtivo – Conv. 064/12 e 038/14 – UASIN/Gerdau – Serralheiros	634.910	629.453	99,00%
Encadeamento Produtivo – Conv. 34/15 – UASIN/BRASKEN – Cadeia de Materiais Plásticos	-	-	-
Encadeamento Produtivo – Conv. 97/13 – UACIN/Nestlé – Cadeia de Alimentos e Bebidas	30.692	30.692	100,00%
Encadeamento Produtivo – Conv.20/15 – UASIN/Votorantim – Cadeia da Construção	264.501	264.501	100,00%
Encadeamento Produtivo – Conv.43/15 – UASIN/INTERCEMENT – Cadeia da Construção	174.000	174.000	100,00%
Encadeamento Produtivo – Metal Mecânico	882.393	844.150	96,00%
Total	8.688.681	8.469.538	97,00%

Fonte: SME

Nos projetos de Encadeamento Produtivo as ações foram construídas de acordo com os *gaps* identificados no relacionamento com a grande empresa, e utilizadas soluções, como SebraeTec, gestão por indicadores, encontros empresariais, consultorias, cursos de gestão, encontros de negócios, missões empresariais etc.

Em 2015, foram aprovados 14 projetos tanto em nível nacional quanto estadual, com previsão de desembolso no montante de R\$ 26,3 milhões do Sebrae, grandes empresas e público-alvo e atendimento de mais de 6 mil empresas nos próximos anos. Como resultado do esforço da coordenação em expandir o programa para além do setor da indústria, foram aprovados dois projetos do setor de agronegócio, dois do setor de comércio e dois do setor de serviços.

O programa é mensurado, principalmente, pelos indicadores Índice de Valor Adicionado e Índice de Competitividade das Empresas (MPE). Em 2015, três projetos completaram o ciclo para avaliação e tiveram os seguintes resultados:

- Índice de Valor Adicionado: a média dos pequenos negócios desses projetos em T0 foi de 38,77%, e em T1, 47,70%, o que representou um aumento de 23,05%;
- Índice de Competitividade das Empresas (MPE): a média foi de 32,64 em T0 e de 44,13 em T1, o que representou um aumento de 35,18%.

Em nível nacional, foi construída uma metodologia de gestão por indicadores e criado o Manual de Identidade Visual do programa.

No que tange às parcerias do programa no setor de agronegócios, merece destaque o projeto Aurora Alimentos, que visa atender 2.500 produtores rurais e 405 empresas urbanas fornecedoras da cadeia de valor dessa empresa, em 118 municípios.

Em 2015 alcançou os seguintes números:

- Investimentos de R\$ 2,1 milhões, com aportes do Sebrae NA, Sebrae SC, Aurora, parceiros e empresas. Até novembro, foram atendidas 2.921 empresas;

- No que diz respeito às capacitações, aos diagnósticos e aos eventos, foram realizadas 81 capacitações com cerca de 1.253 atendimentos em gestão da qualidade; participação de 50 expositores em eventos e 66 missões empresariais com 1.197 participantes; 15 clínicas tecnológicas com 232 empresas inscritas e 2.250 horas de consultoria; realização de 24 palestras e 12 cursos com foco em sustentabilidade e acesso ao crédito; desenvolvimento de um manual da propriedade sustentável; e realização do Prêmio Empreendedor Rural Cooperativista. Foram visitadas 200 propriedades, sendo 40 classificadas e 24 receberam a premiação.

No âmbito do setor de comércio, ressalta-se a apresentação do programa para potenciais empresas-âncoras como uma alternativa de atuação com seus canais de vendas, entre elas Avon, Rede Âncora, Ultragaz e Grupo Martins. Duas negociações evoluíram e foram firmados Convênios de Cooperação Técnica e Financeira, um com o Grupo Martins, visando atender a 90 minimercados filiados à Rede Smart, distribuídos nos estados ES, MS e PA, e outro com a Ultragaz, buscando atender a 180 revendas de gás de cozinha (GLP) localizados nos estados BA, GO, MA, PE, PR e RJ.

No setor da indústria, a estratégia de atuação do programa teve por base os seguintes eixos: identificação de oportunidades para desenvolvimento de negócios com base em demandas tecnológicas – *spin-off* e mercado externo; desenvolvimento dos pequenos negócios com base nos requisitos dos mercados e acesso a novas cadeias de valor; e reposicionamento dos pequenos negócios para atuação em nichos específicos de mercado.

Com relação às parcerias de abrangência nacional, em 2015, pode-se citar: Braskem; Gerdau; Vale; Odebrecht; Intercement Nestlé; e Votorantim, detalhadas no subtópico 3.4.3.

3.4.2.3 Negócio a Negócio

O programa Negócio a Negócio possui como objetivo promover melhorias nos empreendimentos atendidos, por meio de orientação presencial continuada, gratuita e customizada, bem como iniciar o relacionamento com novos clientes para o Sebrae.

Os atendimentos são executados por meio de Agentes de Orientação Empresarial (AOE) que realizam três visitas ao empreendimento.

O público-alvo deste programa são Microempreendedores Individuais e Microempresas. Excepcionalmente atende-se a potenciais empresários, conforme a realidade local e a estratégia de atendimento do Sebrae UF, sempre focando a formalização destes.

Em 2015, foram atendidas 665.841 empresas, ou 102% do previsto inicialmente, com uma execução orçamentária de R\$ 113,2 milhões, o equivalente a 99,5% do previsto para o período.

Tabela 14 – Execução de recursos do programa Negócio a Negócio (R\$)

Projeto/Atividade – Ação	Previsto	Realizado	%
Gestão e monitoramento do projeto	267.535	276.501	103,35%
Recurso de apoio à tutoria, atendimento e demais ações operacionais do programa nos Sebrae UF	657.634	442.270	67,25%
Transferência de recursos de CSN	112.892.610	112.533.839	99,68%
Total	113.817.779	113.252.610	99,50%

Entre os resultados verificados em campo, a pesquisa de satisfação e efetividade realizada em 2015 pela equipe da Unidade de Gestão Estratégica (UGE) NA verificou satisfação média de 8,4 (escala de 0 a 10), aplicação dos conhecimentos adquiridos por 85,1% dos clientes que receberam as três visitas do programa, e aumento de lucro médio reportado de 16,1%.

Observa-se, nos dados disponíveis no sistema informatizado de gestão do programa, que foram aplicadas, em média, 2,6 soluções por cliente atendido. Este significativo resultado demonstra que, ao aplicarem os conhecimentos repassados pelo programa, seus clientes reconhecem a qualidade e verificam os resultados no aumento da competitividade de suas empresas.

Entre os resultados de maturidade empresarial dos clientes atendidos, entre o primeiro e o segundo ciclo de atendimento, os critérios analisados (finanças, operação e mercado) apresentaram uma redução média de 8% na incidência de não aplicação (respostas nunca) e um aumento de 7% em sua utilização permanente (respostas sempre).

O acompanhamento presencial realizado pelos coordenadores e gestores envolvidos com o programa contribuiu para o fortalecimento dos atendimentos realizados, com a troca e o compartilhamento de práticas que otimizaram o tempo e os recursos envolvidos. A realização de visitas de *benchmarking* entre os Sebrae UF foi uma marca do programa em 2015. Alguns dos avanços realizados como resultado deste trabalho foram:

- Publicação do Caderno de Boas Práticas de Gestão;
- Novo Relatório de Visitas *in loco*;
- Amadurecimento dos indicadores de gestão do programa;
- Novo Caderno de Ferramentas;
- Aprovação das propostas complementares dos Sebrae SP, MG e RJ.

O programa Negócio a Negócio obteve dois reconhecimentos, um nacional e outro internacional. Nacionalmente, a gestão do programa foi eleita como uma das três melhores do ano pela revista especializada MundoPM. Internacionalmente, foi apresentado na Conferência Europeia de Negócios e Gestão como destaque pelo seu formato de atuação, seus indicadores e seu monitoramento da qualidade dos atendimentos.

3.4.2.4 Educação Empreendedora

O Programa Nacional de Educação Empreendedora (PNEE) tem como objetivo ampliar, promover e disseminar a educação empreendedora nas instituições de ensino, por meio da oferta de conteúdos de empreendedorismo nos currículos. Com o programa, o Sebrae pretende contribuir para a construção de um novo perfil de estudante, pautado em um modelo de educação que favoreça metodologias criativas, linguagem adequada e compromisso com a realidade local.

O público do programa é o potencial empreendedor, especificamente os estudantes matriculados na Educação Básica, Superior e Profissional.

O programa executou um montante de R\$ 43,6 milhões (91,9% da previsão) e atendeu 802.455 potenciais empreendedores (139,0% da meta prevista).

Tabela 15 – Execução de recursos do programa Educação Empreendedora (R\$)

Projeto/Atividade – Ação	Previsto	Realizado	%
Gestão e monitoramento do projeto	828.904	768.493	92,7%
Transferência de recursos de CSN	30.850.858	29.887.595	96,9%
Desafio Universitário Empreendedor*	4.348.316	4.074.760	93,7%
Empreendedorismo na Educação	7.420.640	6.881.845	92,7%
Convênios – Fortalecimento Educação Empreendedora	4.031.215	2.019.045	50,1%
Total	47.479.933	43.631.739	91,9%

Fonte: SME

Como estratégia para a disseminação da educação empreendedora, no ano de 2015, o PNEE atuou em três vertentes: parcerias, portfólio e gestão. Os gestores foram mobilizados para buscar novas parcerias e identificar novas estratégias de atuação para expandir as ações e os atendimentos aos potenciais empreendedores. Essa mobilização resultou na implementação do PNEE em todos os estados, ampliando, também, o atendimento em níveis de ensino que, até então, tinha-se maior dificuldade em atuar.

No portfólio de produtos foram disponibilizadas três novas soluções para estudantes e professores. Na vertente de gestão, o programa acompanhou e monitorou as ações dos estados durante todo o ano por meio de grupo gestor, visita anual, avaliação de relatórios e encontros nacionais.

As principais melhorias implementadas em 2015 foram: a aprovação da realização de editais estaduais para 100 novas parcerias com Instituições de Ensino Superior (IES) e a ampliação de 15 para 70 cursos do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) atendidos, com o conteúdo desenvolvido pelo Sebrae.

Além disso, foi padronizada a fundamentação da metodologia para capacitação dos professores da Educação Básica e disponibilizada a nova diretriz para atuação do programa com o Ensino Médio, com o objetivo de ampliar as parcerias estaduais.

A seguir são relatadas as principais ações do programa.

O **Desafio Universitário Empreendedor** é uma competição educacional, em que, todos os anos, os melhores colocados são selecionados para participar de capacitação presencial do Sebrae, em regime de imersão.

Em 2015, foi desenvolvida e realizada a etapa semifinal do desafio simultaneamente nos 27 estados, contando com a participação de mais de mil estudantes que foram capacitados durante três dias. Os melhores colocados foram convidados para a etapa final, que contou com a participação de 108 estudantes, quase 20 empresários e mais de 20 gestores estaduais do Desafio Universitário.

O evento da etapa final teve mais de 98% de satisfação dos participantes e muitos deles afirmaram que a capacitação da etapa final contribuiu de forma significativa para a tomada de decisão de empreender.

Desde seu lançamento, em 2013, participaram do desafio mais de 60 mil estudantes universitários, sendo que, em 2015, foram 22.626.

As ações na área de **Educação Técnica e Profissional** resultaram em maior proximidade com órgãos federais – Ministério da Educação (MEC), Ministério do Desenvolvimento Social (MDS), Ministério

do Trabalho e Emprego (MTE), Secretaria da Micro e Pequena Empresa (SMPE), Ministério da Justiça (MJ), Ministério da Defesa (MD) e Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), entre outros – com vistas a ampliar a atuação junto ao público-alvo. Entre essas ações, merecem destaque: a) capacitação de 1.984 docentes, organizados em 14 ofertas de turmas; b) formação continuada de professores; c) atendimento de 2.816 escolas com a entrega do Baú do Saber; d) atendimento de 54.013 alunos – potenciais empreendedores; e e) terceira edição do Prêmio Pronatec Empreendedor, com professores e alunos, para reconhecer experiências bem-sucedidas de educação empreendedora no âmbito das respectivas escolas.

O **Centro de Referência em Educação Empreendedora**, lançado em 2015, fruto de uma parceria do Sebrae NA com o Sebrae MG, tem como objetivo principal ser um núcleo de referência no desenvolvimento de estudos, pesquisas, ferramentas e tecnologias para o crescimento e o fomento da educação empreendedora.

Já nas situações desafiadoras, as dificuldades enfrentadas nos cenários político e econômico do país impactaram de forma significativa as ações no programa federal Pronatec e, como consequência, levou à retração das ações com o **Pronatec Empreendedor**. A dificuldade em articular com alguns parceiros estratégicos, como as secretarias estaduais de educação, impactou o desempenho do programa no Ensino Médio. Os Sebrae UF que conseguiram promover aproximação com os órgãos estaduais, conseguiram avançar na perspectiva de uma atuação ampla e disseminada.

Em relação ao entendimento do conteúdo do curso, mereceram destaque os cursos “Jovens Empreendedores Primeiros Passos (JEPP) – capacitação do professor – 1º ao 5º ano” e “Formação de Jovens Empreendedores – professor”, com 80% dos entrevistados afirmando que entenderam perfeitamente o conteúdo e que não tiveram dúvidas.

Nos cursos “Despertar” e “Disciplina de empreendedorismo – capacitação profissional”, 80% e 75% dos professores, respectivamente, disseram conhecer alunos que abriram um negócio ou influenciaram os pais a abrir, após a realização do curso. O índice de recomendação do curso para outras escolas/professores foi de 9,6, em uma escala de 0 a 10 pontos.

Outra importante ação foi a participação na **Semana Global do Empreendedorismo**. Entre as ações articuladas, aconteceram: o lançamento dos interprogramas do No Campo, em parceria com o Canal Futura; o Webinar: uma conversa sobre felicidade e propósito; e a inscrição de todo o Sistema Sebrae como parceiro no *site* empreendedorismo.org, em que os Sebrae UF puderam cadastrar todas as atividades realizadas, principalmente as relacionadas à educação empreendedora.

Para monitorar os resultados e detectar a satisfação, o impacto e a aplicabilidade, junto aos professores e aos alunos que participaram do programa, o Sebrae realizou uma pesquisa quantitativa, com 1.503 entrevistas, que apontou:

- A satisfação geral com o PNEE foi elevada, tanto por parte dos alunos (nota média 8,3), quanto dos professores (nota média 9,1);
- O nível de satisfação com o suporte a dúvidas oferecido pelo Sebrae foi de 9,7.

3.4.2.5 Sebrae Mais

O programa Sebrae Mais visa ofertar soluções de capacitação e consultoria em gestão às empresas de pequeno porte, para que possam aumentar sua lucratividade, obter ganho de competitividade e, sobretudo, ampliar seus mercados e crescer com sustentabilidade, beneficiando tanto o empresário quanto o seu negócio.

O Sebrae Mais é o principal produto de capacitação e consultoria em gestão utilizado no atendimento a esse segmento de público pelo Sistema Sebrae, compreendendo 15 soluções, entre cursos, consultorias, palestras, oficinas e *coaching*.

O programa executou R\$ 40,5 milhões (98,8% do previsto), e atendeu a 39.299 empresas (134,7% de execução).

Tabela 16 – Execução de recursos do programa Sebrae Mais (R\$)

Projeto/Atividade – Ação	Previsto	Realizado	%
Gestão e monitoramento	75.421	71.583	94,9%
Transferência de recursos de CSN	38.835.001	38.766.050	99,8%
Soluções para o Programa Sebrae Mais – gestão e monitoramento	140.000	57.463	41,0%
Soluções para o Programa Sebrae Mais	2.004.274	1.683.690	84,0%
Acordo de Cooperação Técnica MDIC / Sebrae	8.040	8.040	100,0%
Total	41.062.736	40.586.825	98,8%

Fonte: SME

Em 2015, o Sebrae Mais ampliou seu portfólio com novas soluções, como Gestão de Pessoas e Líder *Coach*. Assim, buscou atender às necessidades do público-alvo de maneira mais completa, inclusive com consultorias individuais acopladas às capacitações, por se tratar de uma demanda cada vez maior dos clientes. Com relação à gestão, o programa acompanhou e monitorou as ações dos estados, tanto em projetos de atendimento individual quanto nos projetos coletivos, durante todo o ano.

O Sebrae realiza, anualmente, pesquisas de satisfação, aplicabilidade e efetividade junto aos clientes atendidos.

Com relação à satisfação, a nota média foi de 8,4 pontos, em uma escala de 0 a 10, sendo o *Net Promoter Score* (NPS) – índice de recomendação – do Sebrae Mais de 80,8% (ante os 78,5% em 2014).

O índice de aplicabilidade foi de 90%, sendo que 21% aplicaram integralmente os conhecimentos adquiridos e 69% aplicaram parcialmente. Sobre as mudanças implementadas, 76% dos entrevistados realizaram mudanças na empresa como consequência da participação no Sebrae Mais (ante os 73,8% em 2014).

Quanto à efetividade, o faturamento mensal aumentou para 49% dos entrevistados, e para 38% ficou igual. A contribuição do Sebrae Mais para o aumento do faturamento foi de 8,2 pontos, em uma escala de 0 a 10 pontos. Da mesma forma, o impacto no lucro foi muito relevante. Para 52% dos entrevistados, o lucro aumentou após a participação no programa e a contribuição para variação no lucro foi de 8,2 pontos.

Entre os destaques da atuação do programa em 2015, ressalta-se o programa de rádio Papo de Especialista, que teve sua veiculação entre agosto e novembro de 2015 em 401 emissoras, alcançando 3.257 municípios, ou seja, 59% dos municípios brasileiros. A população acima de 18 anos alcançada pela série foi de 78,5 milhões, ou seja, 57% do total.

O *blog* Papo de Especialistas é uma ação produzida para interagir com os ouvintes e que disponibiliza os programas de rádio e *spots* com conteúdo complementar aos programas veiculados. O *blog* teve um total de 13.614 sessões entre agosto e dezembro de 2015, sendo 10.132 novos usuários.

3.4.2.6 SebraeTec

O objetivo do Programa SebraeTec é viabilizar aos pequenos negócios o acesso a serviços tecnológicos e de inovação, visando à melhoria de processos, produtos e serviços, bem como a introdução de inovações nas empresas e nos mercados. As duas principais formas de viabilização são o acesso subsidiado em 80% do valor do projeto e a base de prestadores de serviços tecnológicos. O programa atende Microempreendedores Individuais, Microempresas, Empresas de Pequeno Porte e produtores rurais.

O SebraeTec executou um montante de R\$ 335,7 milhões (98,6% do valor previsto), e atendeu a 115.713 pequenos negócios (109,3% da meta prevista). Desses atendimentos, o agronegócio foi o principal demandante de SebraeTec, com 25% dos atendimentos. O setor comércio representou 18% dos atendimentos e indústria e serviço tiveram a mesma participação, 12%. Os demais 33% são representados pelos atendimentos de demanda espontânea, sem relação específica com as carteiras setoriais.

Ao segmentar o atendimento por porte, observou-se que as microempresas foram as que mais demandaram serviços do SebraeTec, somando 77.764 atendimentos (67% do total). A quantidade de microempreendedores individuais atendidos representou 17% e as pequenas empresas, 16%.

Esse quantitativo representa tanto os projetos pactuados no biênio 2014-2015 quanto as ações da Semana Nacional de Ciência e Tecnologia, realizada entre os dias 19 e 25 de outubro de 2015, além das ações do SibratecShop – Laboratórios Abertos. A iniciativa Laboratórios Abertos – SibratecShop é uma parceria entre o Sebrae, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) que amplia a disponibilidade de mecanismos de apoio a empresas nascentes, *startups* e donos de pequenos negócios que buscam se fortalecer por meio de desenvolvimento de produtos e processos inovadores. Trata-se de uma iniciativa-piloto que apoia 11 laboratórios no país.

Tabela 17 – Execução de recursos do programa SebraeTec (R\$)

Projeto/Atividade – Ação	Previsto	Realizado	%
Gestão e monitoramento do projeto	505.428	398.785	78,90%
Transferência de recursos de CSN	339.727.657	335.306.150	98,70%
Total	340.233.085	335.704.935	98,67%

Fonte: SME

O montante investido pelo Sebrae gerou outros recursos no valor de R\$ 66,9 milhões, correspondente às contrapartidas dos Sebrae UF e clientes, que foram investidos diretamente no atendimento às empresas beneficiadas. Para ampliar a oferta de serviços, o programa agregou 11 laboratórios abertos do SibratecShop e registrou 900 instituições prestadores de serviços tecnológicos no Cadastro Nacional

Ativo, que atendem às especificações do novo edital.

A Semana Nacional de Ciência e Tecnologia mostrou ser excelente oportunidade para o alcance dos objetivos do SebraeTec. O evento é nacionalmente coordenado pelo MCTI, e os Sebrae UF colocam-se como instituições participantes com a oferta de oficinas e clínicas tecnológicas, palestras e seminários, encontros de prestadores de serviços, mutirões tecnológicos, entre outras ações.

Os indicadores do programa relativos à satisfação, à aplicabilidade e ao impacto aumentaram em relação à pesquisa dos anos anteriores. A pesquisa realizada em 2015, com 5.409 entrevistados, demonstrou um índice de satisfação de 8,8, em uma escala de 0 a 10 pontos.

Quase 90% dos clientes conseguiram aplicar os conhecimentos adquiridos durante os serviços viabilizados pelo SebraeTec de forma integral ou parcial. Além disso, 57% dos clientes tiveram aumento de faturamento e, em uma escala de 0 a 10, afirmaram que a contribuição do programa foi de 8,5, em média.

Outro indicador bastante satisfatório foi a média de recomendação do SebraeTec de 9,3 pelos seus clientes.

3.4.3 Carteiras de projetos

A atuação do Sebrae é fundamentada em um conjunto de tipologias de projetos e atividades por meio das quais as estratégias adotadas são executadas, abrangendo de maneira heterogênea empresas e empreendedores. A tipologia é definida a partir da forma de abordagem, do escopo e da forma de atuação junto ao público-alvo, com foco na melhor maneira de executar a estratégia.

Para o alcance dos resultados são estabelecidas iniciativas que se dividem em três tipos: projeto, atividade e inversão financeira.

As tipologias dos projetos são definidas da seguinte forma:

- **Projetos de atendimento:** executados pelo Sebrae e/ou parceiros, que atuam diretamente junto ao público-alvo, com o objetivo de produzir transformações relevantes de seu interesse;
- **Projetos de desenvolvimento de produtos e serviços:** relacionados ao desenvolvimento, ao aprimoramento e/ou à disseminação de produtos, serviços e metodologias, orientados ao atendimento das necessidades do público do Sebrae;
- **Projetos de articulação institucional:** executados com os parceiros institucionais, objetivando potencializar a atuação do Sebrae e/ou melhorar o ambiente de atuação do seu público;
- **Projetos de gestão operacional:** relacionados às funções corporativas e destinados a ampliar e/ou aperfeiçoar os recursos, os instrumentos e as competências organizacionais.

As tipologias das atividades são definidas da seguinte forma:

- **Atividades de articulação institucional:** apoiam a gestão das ações de valorização do público do Sebrae junto à mídia, aos governos e à sociedade em geral;
- **Atividades de suporte a negócios:** contemplam as ações cujas despesas tenham vinculação direta com a atuação do Sistema Sebrae nas tipologias atendimento, desenvolvimento de produtos e serviços e articulação institucional;

- **Atividades de gestão operacional:** contempla as ações relacionadas ao custeio administrativo, despesas com remuneração de pessoal, salários, encargos e benefícios que não tenham vinculação direta com a atuação do Sistema Sebrae nas tipologias de atendimento, desenvolvimento de produtos e serviços, articulação institucional, suporte a negócios e inversões financeiras;
- **Inversão financeira:** é uma tipologia específica, composta pelo Fundo de Reserva, o Lastro para Operações de Crédito, o Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (Fampe) e outras ações do mesmo gênero.

Considerando as tipologias, o Plano de Aplicação dos Recursos do Sebrae teve sua execução da seguinte forma:

Tabela 18 – Aplicações de recursos por tipologia (R\$)

Tipologia	Previsão			Execução	% Execução
	Original	Ajustado	% Variação		
Atendimento	1.095.728.071	1.000.472.981	-8,69%	983.997.444	98,35%
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	185.386.903	74.254.440	-59,95%	68.979.677	92,90%
Articulação Institucional	140.652.100	204.694.536	45,53%	193.053.737	94,31%
Suporte a Negócios	112.618.279	100.360.319	-10,88%	98.678.376	98,00%
Gestão Operacional	574.403.498	503.243.672	-12,39%	489.711.461	97,31%
Subtotal	2.108.788.851	1.883.025.948	-10,71%	1.834.420.696	97,42%
Inversão Financeira	116.456.600	22.965.467	-80,28%	19.715.955	85,85%
Total	2.225.245.451	1.905.991.415	-14,35%	1.854.136.651	97,28%

Fonte: SME

Em relação ao ano anterior, houve um incremento de 29,5% na execução dos recursos por tipologia, principalmente a de atendimento, que passou de R\$ 759,7 milhões para R\$ 983,9 milhões.

A tipologia de inversão financeira executou 85,8% do previsto. O ajuste da previsão original ocorreu em função da redução dos empréstimos concedidos para construção de bens imóveis nos Sebrae UF.

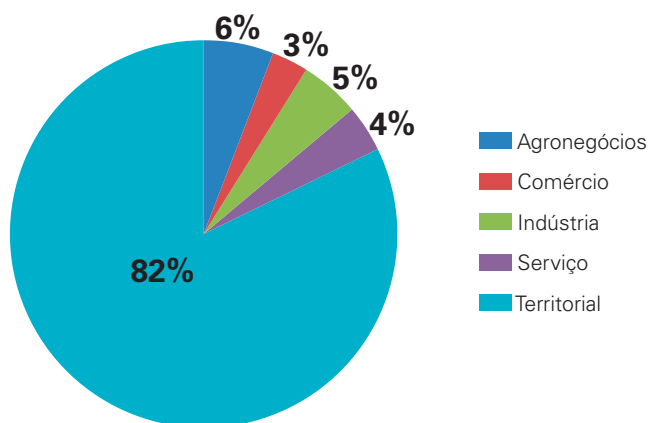
Os projetos de atendimento são alocados nas carteiras dos setores de agronegócios, comércio, indústria e serviços, além de projetos territoriais. Estes projetos são executados pelo Sebrae com a participação dos Sebrae UF e entidades parceiras, mediante a transferência de recursos destinados para essa finalidade.

O desempenho dos projetos de atendimento frente aos recursos alocados é apresentado a seguir.

Tabela 19 – Aplicações de recursos do Sebrae por carteiras de projetos (R\$ mil)

Carteira	Previsão	Execução	% Execução
Agronegócios	56.321	54.712	89,77%
Comércio	26.277	25.817	98,25%
Indústria	49.447	49.397	83,35%
Serviço	45.741	44.989	87,20%
Territorial	820.532	806.966	97,49%
Total	998.319	981.881	95,72%

Fonte: SME

Gráfico 9 – Composição dos recursos executados por carteira

Fonte: SME / UGE

3.4.3.1 Carteiras de projetos de atendimento por setor

3.4.3.1.1 Agronegócios

A agropecuária ganhou participação na economia do país em 2015, segundo a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA). A fatia desse setor passou para 23% do PIB, ante 21,4% em 2014. O desempenho do setor foi negativo em 0,3%, número menos severo do que os 3,5% do PIB como um todo.

A agricultura familiar é decisiva no abastecimento interno e ganha expressão no desenvolvimento socioeconômico do país. No que se refere ao atendimento a esse segmento de público no Sebrae, o foco é contribuir com distintas estratégias para promover a inclusão produtiva rural e a dinamização econômica dos segmentos mais representativos do setor, por meio de cinco eixos principais:

- Gestão integrada da propriedade rural;
- Inovação e tecnologia;
- Fomento à cooperação;

- Encadeamento produtivo;
- Formalização e regularização dos produtores rurais e dos pequenos negócios rurais.

A carteira contou com recursos executados da ordem de R\$ 54,7 milhões, em 12 segmentos, incluindo os projetos setoriais.

Tabela 20 – Aplicação de recursos da carteira de agronegócios, por segmento econômico (R\$ mil)

Segmento	Previsto	Executado	%
Agroecologia	4.232	3.955	93,45%
Apicultura	1.592	1.593	100,09%
Aquicultura e Pesca	2.142	2.145	100,17%
Cafê	3.092	3.094	100,06%
Derivados de Cana de Açúcar	1.613	1.613	100,00%
Fruticultura	476	331	69,70%
Horticultura	773	755	97,64%
Leite e Derivados	1.295	1.145	88,42%
Mandiocultura	222	224	100,80%
Setorial Agronegócios	36.357	35.327	97,17%
Silvicultura	727	727	100,00%
Suinocultura	1.845	1.846	100,06%
Vitivinicultura	1.845	1.846	100,06%
Total	56.321	54.712	97,10%

Fonte: SME

Alguns segmentos realizaram ações de grande impacto em suas áreas de atuação, conforme relatos a seguir.

Cafeicultura

Os melhores resultados foram decorrentes do incentivo na obtenção de certificações voltadas para a qualidade do café, resultante do esforço continuado do Sebrae. Como exemplo, pode-se citar o *Cup of Excellence*, importante prêmio mundial realizado em dezembro de 2015, no qual o Brasil pôde firmar-se como referência por suas origens produtoras e peculiaridades, sendo valorizado pela produção de cafés especiais.

Leite e derivados

O ano de 2015, em comparação ao anterior, teve alta execução na carteira de projetos (88,42%). Também destacam-se os avanços na legislação regulatória favorável às melhorias na qualidade dos produtos e o início de esforços no sentido de beneficiar a inclusão e a regularização dos agricultores familiares e o crescimento da classe média rural. A carteira de projetos realizou o atendimento a 29.555 produtores, número 28,2% maior que o de 2014.

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), juntamente ao Sebrae, lançou o programa Leite Saudável em 2015. Houve avanços em relação à produção dos queijos artesanais e

gestão para ampliar as indicações geográficas. Existe sinalização do governo no sentido de aumentar as exportações, o que irá favorecer os produtores e as empresas fornecedoras de insumos; mas, para isso, é necessário superar o gargalo da produtividade (4,4 litros/vaca/ano) que se configura como um grande desafio do segmento e abre espaço para a atuação do Sebrae.

Vitivinicultura

Entre as mais importantes ações do Sebrae para este segmento destacam-se a contribuição para o aumento da comercialização de vinhos e espumantes brasileiros em 13,45% (jan.-set.), o atendimento de 773 empresas por meio do programa Qualidade na Taça e a implementação do Programa Alimento Seguro (PAS) – uva em 16 vinícolas e 21 propriedades rurais –, assim como ações do Convênio Valorização dos Vinhos Brasileiros, realizado em parceria com o Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin).

Compras públicas

As compras públicas de alimentos são uma grande oportunidade para os pequenos negócios rurais. Estimativas do Governo Federal mostram que este mercado pode chegar a R\$ 7 bilhões por ano e é operacionalizado por meio de diversas modalidades e programas. A estratégia do Sebrae consiste em aproximar os produtores rurais desta possibilidade de geração de renda, por meio de ações de divulgação, capacitação, intercâmbios, participação em eventos e agenda conjunta com frentes relacionadas às políticas públicas e à ampliação para novos mercados.

Brasil Central Agronegócios

Projeto de viés setorial que vem desenvolvendo soluções unificadas de inteligência competitiva para os Sebrae UF do Centro-Oeste (DF, GO, MS e MT), com foco na sustentabilidade e na inovação tecnológica. No ano de 2015 foram aplicados R\$ 795 mil em ações destinadas ao público do projeto, por meio de atendimento especializado, realização de missões técnicas e ampliação de oportunidades de acesso a mercados.

Negócio Certo Rural (NCR)

Projeto implementado em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar). Trata-se de um curso de capacitação em planejamento e gestão de negócios para produtores rurais, apresentando em 5 encontros (40 horas) conteúdos sobre como realizar o diagnóstico da propriedade, selecionar ideias de negócios, analisar a viabilidade da ideia selecionada e posteriormente organizar e administrar o negócio. Para essa etapa existe uma consultoria individualizada de 6 horas. Ao longo de 2015, foi executado o montante de R\$ 1,4 milhão para 12 estados. Os recursos viabilizaram a implementação de 122 turmas, contemplando 3.050 produtores rurais.

Parcerias estratégicas

Convênio Senar

Implementação do Projeto de Assistência Técnica e Extensão Rural para a região do Maranhão, Piauí e Tocantins (Mapito), que tem por objetivo desenvolver e implantar um modelo de gestão e operação de assistência técnica continuada aos micro e pequenos produtores rurais das classes C, D e E que englobe os processos da cadeia produtiva, visando proporcionar evolução socioeconômica. Foram atendidos

5.846 produtores nos estados ao longo do ano, por meio de 201 técnicos e 32 supervisores capacitados, além de terem sido realizados 6.778 diagnósticos e 36.579 visitas de campo. Em termos de propriedades rurais, foram atendidas 4.692 do total de 6.000 previstas. Importante registrar o aditamento de prazo do projeto (até 27/5/2016) em função de atrasos na contratação de técnicos (licitações “vazias”).

Convênio CNA

Avançou no desenvolvimento de mecanismos para disseminação massificada de informação técnico-gerencial aos pequenos produtores rurais do país, visando à sustentabilidade do agronegócio brasileiro. Foram atendidos, em 116 eventos, 417.237 produtores rurais, por meio de cartilhas e material informativo referentes aos temas Novo Código Florestal, Irrigação Sustentável, Programa ABC e Leite Legal. Além disso, foram sensibilizadas, com ações de mídia, 1,2 milhão de pessoas.

Convênio Associação Brasileira dos Criadores de Suínos (ABCS)

Contribuiu para a inovação e a estruturação da cadeia de valor da suinocultura brasileira, por meio da gestão do conhecimento e da inter-relação entre os segmentos da atividade, visando à sustentabilidade dos produtores de suínos brasileiros. As principais entregas parciais no âmbito do convênio foram a realização da Semana Nacional da Carne Suína (SNCS) em duas redes de varejo, capacitando 1.132 profissionais; oito Fóruns Regionais de Bem-Estar e o XVI Seminário Nacional de Desenvolvimento da Suinocultura (SNDS), capacitando 1.238 participantes entre produtores, colaboradores, gestores e lideranças do setor; 93 consultorias em 34 granjas, por meio de atendimentos individuais e coletivos; e finalização do conteúdo, com três cartilhas em série e criação da logomarca e da identidade visual – escolha + carne suína, que representa a carne suína brasileira.

3.4.3.1.2 Comércio

A execução de recursos da carteira de projetos foi da ordem de R\$ 25,8 milhões em dez segmentos. Houve uma redução de recursos em relação ao ano anterior, em razão da reclassificação do projeto do Centro Sebrae de Referência do Artesanato Brasileiro (CRAB), que passou de projeto de atendimento para projeto de construções e reformas.

Tabela 21 – Aplicação de recursos da carteira de comércio, por segmento econômico (R\$ mil)

Segmento	Previsto	Executado	%
Artesanato	6.870	6.769	98,50%
Comércio de materiais de construção	1.747	1.735	99,30%
Comércio de peças e acessórios para veículos	200	181	90,50%
Comércio de vestuário, calçados e acessórios	1.199	1.138	94,90%
Comércio eletrônico	466	417	89,40%
Comércio varejista	2.662	2.580	96,90%
Farmácias	1.450	1.422	98,10%
Franquias	4.392	4.393	100,00%
Minimercados, mercadinhos e mercearias	1.461	1.369	93,70%
Revitalização de espaços comerciais	5.830	5.812	99,70%
Total	26.277	25.817	98,20%

O Sebrae atuou em 2015 no setor de comércio com estratégias específicas que focaram dois segmentos: o artesanato e o comércio varejista.

O Sebrae mantém, desde 2011, uma estratégia de atuação focada no reposicionamento mercadológico do artesanato brasileiro, de maneira a melhorar a sua percepção perante o mercado. Essa estratégia está ancorada em três grandes projetos: a) o CRAB, como espaço privilegiado de exposição e capacitação; b) o projeto Brasil Original, de montagem de lojas conceituais temporárias para conquista de novos mercados; e c) o Prêmio Sebrae Top 100 de Artesanato, para reconhecimento e divulgação das melhores unidades produtivas do país, ampliando seu acesso a mercados.

O **CRAB** é um espaço para exposições, eventos, capacitação e comercialização do artesanato brasileiro que o Sebrae está instalando na cidade do Rio de Janeiro, principal porta de entrada do turismo internacional e expressivo polo de economia criativa. As obras de restauração foram praticamente concluídas. Também foi definido seu modelo de gestão e adquiridos móveis e equipamentos necessários para seu funcionamento. A exposição inaugural será um panorama do artesanato brasileiro com a representação de todas as Unidades da Federação (UF). A inauguração ocorreu no dia 10 de março de 2016.

Em sua quarta edição, o **Prêmio Sebrae Top 100 de Artesanato** foi criado para reconhecer e valorizar o trabalho realizado por artesãos de todo país e divulgar e ampliar o acesso a mercados para as 100 melhores unidades produtivas de artesanato. As inscrições – encerradas em 31/12/2015 – alcançaram 1.887 unidades produtivas com CNPJ. A análise das candidaturas se dará até setembro de 2016, com a cerimônia de premiação prevista para novembro.

O **Projeto Brasil Original** propõe-se a apoiar a instalação de lojas-conceito de artesanato, em caráter temporário, com o objetivo de promover a aproximação e melhorar a percepção do público consumidor em relação aos produtos artesanais. O projeto pressupõe o desenvolvimento de produtos de maior valor agregado, com a criação de novas coleções artesanais que preservem a identidade cultural dos artesãos e que representem novidade e atratividade para o mercado. Acrescenta, ainda, um trabalho preparatório de curadoria de produtos, estudos de iconografia e melhorias de *design*, de modo que a instalação das lojas e a comercialização dos produtos sejam a etapa final de um processo integrado de desenvolvimento da produção artesanal.

Em 2015, foram aprovados novos projetos de sete estados (AL, AM, CE, ES, GO, MG e PI). A partir de 2016, começam a ser instaladas lojas temporárias dos projetos, ação que irá se estender até meados de 2018.

Ainda no tema artesanato, foi realizada a Exposição Brasil Diverso, na Expo Milão, de maio a outubro de 2015, e o apoio à Feira Mundial de Artesanato Indígena durante os Jogos Mundiais dos Povos Indígenas em Palmas (TO).

Comércio varejista

A estratégia de atuação no comércio varejista apoia-se em três prioridades: a) cinco segmentos do comércio varejista que apresentam o maior número de pequenos negócios; b) cinco modalidades transversais com forte atuação do comércio varejista; e c) complementam essas atividades convênios firmados com parceiros. A atuação em todas essas áreas é baseada no apoio e no acompanhamento de projetos nos Sebrae UF, na articulação de parcerias estratégicas e na construção e na disponibilização de conhecimento.

Varejo da moda

Composto por vestuário, calçados e acessórios, o segmento possui a maior densidade de empresas do comércio varejista, com cerca de 880 mil empresas. Além disso, segundo pesquisa realizada pelo Sebrae, 33% das empresas que atuam no *e-commerce* são do segmento de moda e acessórios, ocupando o primeiro lugar em número de pedidos desde 2013, segundo o E-bit.

Com o objetivo de aumentar a competitividade dos pequenos negócios deste segmento, por meio do estímulo à inovação, da melhoria da gestão empresarial e do acesso a mercado, o Sebrae apoiou financeiramente, em 2015, projetos de varejo da moda dos Sebrae UF com um montante de R\$ 913 mil.

Entre as ações realizadas, destaca-se o Programa Acadêmico Varejo de Moda, que formou 37 especialistas; o Encontro Nacional de Gestores de Moda, que reuniu gestores da indústria e varejo da moda para definir formas de atuação em conjunto; o Fórum de Inovação para Comércio de Brechós em Porto Alegre, Campo Grande e Goiânia; o Piloto da Oficina Qualidade no Atendimento para Pequeno Negócio do Varejo da Moda; o Piloto da Palestra *Design* no Varejo da Moda; a Revista Conhecer Sebrae Varejo da Moda; 10 Videodicas sobre Varejo da Moda e Produtos de Inteligência Setorial.

Varejo alimentar

O consumidor do varejo alimentar está em busca de preço baixo e promoções. Com esse perfil majoritário no consumo, as empresas do setor precisaram adaptar-se para minimizar os impactos negativos causados pelas transformações econômicas.

O Sebrae apoiou o atendimento às empresas do setor por meio de 16 projetos nos Sebrae UF, em que foram aplicados R\$ 6,4 milhões, beneficiando 2.438 empresas.

Foram assinados dois Convênios de Cooperação Técnica e Financeira, sendo um com o Grupo Martins, no modelo do programa de Encadeamento Produtivo, no valor de R\$ 2,9 milhões, e o outro com a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (Abad), no valor de R\$ 1,6 milhão, beneficiando cerca de 800 pequenos negócios do varejo alimentar na maioria dos estados.

Varejo de materiais de construção

Em função da conjuntura econômica, houve desaquecimento no setor da construção civil. Para melhor enfrentar essa situação, buscou-se a sinergia da cadeia produtiva, destacando-se a realização do Encontro da Cadeia da Construção. Nessa mesma linha, a participação no Fórum MatCon da Abad manteve a articulação com o grupo de grandes distribuidores de material de construção, além da forte aproximação com instituições como a Entidade Nacional das Redes Associativas de Materiais de Construção (Enare) e a Rede Construir.

A ampliação do portfólio de soluções para o segmento incluiu a publicação de um estudo sobre logística, do Mapa de Representatividade dos Canais de Distribuição, e a elaboração de uma trilha de atendimento para empresas do segmento. O reconhecimento da relevância do Sebrae para as empresas foi verificado pela forte demanda das entidades representativas, indicando um importante desafio para o ano de 2016.

Varejo de autopeças

O segmento de varejo de autopeças teve crescimento nos últimos dez anos; porém, a conjuntura econômica estabeleceu um cenário de desaceleração do mercado por conta da redução nas vendas de veículos observada já no ano anterior, além da previsão de baixo crescimento da economia e do crédito mais caro.

Em 2015, o Sebrae apoiou a execução de cinco projetos que representaram um investimento total de R\$ 1,6 milhão e atenderam a 472 empresas.

Com foco na melhoria da competitividade e diferenciação, o Sebrae buscou: produção de conteúdos específicos; estímulo a projetos de atendimento coletivo e articulação de parcerias, entre elas a realização de um encontro nacional conjunto de gestores de varejo de autopeças e de reparação veicular (serviços); articulação com a Rede Âncora para a construção de um projeto de Encadeamento Produtivo; e elaboração e disseminação de um estudo do segmento e customização de conteúdos.

Farmácias

Totalizando cerca de 70.500 estabelecimentos, o Brasil ocupa o quinto lugar no *ranking* mundial de consumo de medicamentos e continua em crescimento. O segmento vem consolidando-se em grandes redes e atraindo expressivos concorrentes internacionais. A guerra de preços e descontos tornou-se o diferencial das grandes redes, que conseguem comprar em grande quantidade, baixando o custo de seus produtos. Diante da concorrência, os pequenos empresários sentiram a necessidade de se organizar de forma associativa para manterem-se competitivos.

Em 2015, foram desenvolvidos oito projetos nos Sebrae UF com o apoio do Sebrae, com ações que estimularam a criação de centrais de negócios e tiveram foco no fortalecimento das redes de farmácias independentes com investimentos de R\$ 2,1 milhões, beneficiando 875 empresas do segmento.

No ano, foi firmada uma parceria em âmbito nacional com a Associação Brasileira de Distribuição e Logística de Produtos Farmacêuticos (Abradilan), representante dos distribuidores de todo o país. Outras parcerias já estão com ações em andamento nos estados, como ABC Farma, Conselhos de Farmácias Estaduais e outras pequenas associações que representam os pequenos negócios de suas localidades. Foram produzidas três cartilhas customizadas: *marketing*, gerenciamento por categoria e legislação para farmácias.

Comércio eletrônico

Em 2015, o comércio eletrônico brasileiro fez 20 anos. Ao longo desse período, teve crescimento expressivo impulsionado, principalmente pelo comportamento de consumo digital, pela ampliação do acesso e pela qualidade da internet, além da conexão por dispositivos móveis. No ano, o crescimento do *e-commerce* ficou em torno de 15%.

Na atuação do Sebrae destacam-se as estratégias de geração de dados do *e-commerce* brasileiro, de produção de conteúdo especializado e de desenvolvimento de soluções para empresários do segmento.

As principais entregas em âmbito nacional foram a 2ª Pesquisa Nacional do Varejo *On-line* e a 1ª Pesquisa *Black Friday* e os Pequenos Negócios. Realizadas em parceria com a E-commerce Brasil e Camara-e.net, respectivamente, as pesquisas levantaram dados da atuação das empresas, perfil, desafios e indicadores da operação *on-line*. Já a produção de conteúdo especializado explorou as peculiaridades das principais áreas de atuação de quem tem uma loja *on-line* (moda, saúde, beleza, casa

e decoração), além de artigos sobre planejamento, tendências e operação. Novas soluções de gestão, vendas e logística foram criadas e incorporadas ao portfólio do Sebrae. Foram concedidos patrocínios aos principais eventos do segmento e promovida a atuação integrada de lojas físicas e virtuais, por meio de lojas-modelo que abordavam a importância de multicanais.

Franquias

O setor de franquias vem crescendo consideravelmente no Brasil, sendo responsável, em 2015, por um faturamento de R\$ 139,6 bilhões – crescimento de 8,3% em relação ao ano anterior –, e por 3.073 redes e 138.343 unidades franqueadas, gerando 1,2 milhão de empregos diretos, conforme informações da Associação Brasileira de Franchising (ABF).

A atuação teve como foco a coordenação e o acompanhamento da execução do convênio entre o Sebrae e a ABF, incluindo a realização de 164 cursos “Entendendo Franchising” em 2015, ministrados em 19 estados, com presença de 5.388 potenciais franqueadores e franqueados e empresários de pequenos negócios. Outras ações de destaque referem-se à coordenação da construção de seis *games* sobre o tema de franquias, alcançando o número de 3.530 jogadores; a celebração de convênio para capacitação da rede de franquias Óticas Diniz; e a realização do 1º Encontro Nacional dos Coordenadores de Franquia do Sistema Sebrae.

Revitalização de espaços comerciais

Os polos varejistas de rua têm sido pressionados pela concorrência crescente dos *shopping centers* e do comércio eletrônico. É um cenário que demanda aos lojistas de rua uma reorganização coletiva, com a finalidade de aumentar a atratividade dos espaços em que estão inseridos, agregando facilidades e serviços relacionados ao conforto, à segurança e à comodidade. O Sebrae apoiou técnica e financeiramente mais de 53 projetos encaminhados pelos Sebrae UF com esse objetivo.

Foi lançada uma página exclusiva no Portal Sebrae com cinco vídeos sobre *cases* de revitalização e um infográfico sobre o processo. A atuação do Sebrae foi reconhecida com o convite para proferir palestra no maior evento de varejo da América Latina, o *Latam Retail Show*, além da publicação de matérias espontâneas em revistas especializadas e jornais de grande circulação.

Centrais de negócios

No início de 2015, as perspectivas eram de estagnação econômica e diminuição do consumo, aumentando os níveis exigidos de eficiência para as empresas manterem e aumentarem sua participação no mercado. Por isso, promover o aumento da competitividade dos pequenos negócios por meio do apoio à criação e ao desenvolvimento de centrais de negócios tornou-se instrumento fundamental para o Sistema Sebrae.

Entre as realizações, destacam-se a capacitação de multiplicadores da metodologia Central de Negócios; a elaboração de uma proposta de melhoria para o art. 56 da Lei Geral, que trata da sociedade de propósito específico; a atualização do mapeamento nacional de redes e centrais de negócios, para possibilitar melhor conhecimento desse público; e a realização do 6º Encontro Nacional de Redes e Centrais de Negócios (Enacen), em Campina Grande (PB).

Outras ações em parceria com instituições externas contribuíram fortemente para a atuação do Sebrae no comércio e para a ampliação da capacidade de atendimento.

Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB)

Projeto Empreender Competitivo: 94 núcleos setoriais tiveram seus projetos aprovados, beneficiando 1.326 empresas, com aplicação de R\$ 18,2 milhões em 24 meses. O projeto foi encerrado em dezembro de 2015.

Projeto Retomada do Empreender Nacional – etapa I: iniciado novo projeto para criar núcleos setoriais em 60 municípios de cinco estados (BA, MG, MT, PE e RS). Com valor total de R\$ 11,8 milhões, pretende formar 300 núcleos setoriais em 26 meses.

Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo – Sebrae SP (Facesp)

Projeto Empreender São Paulo – excelência no desenvolvimento das MPE paulistas: aplicação total de R\$ 8,1 milhões, em 33 meses, na constituição de 195 núcleos setoriais em 65 associações comerciais filiadas à Facesp, beneficiando 1.950 empresas.

3.4.3.1.3 Indústria

Diante da importância da indústria nas cadeias produtivas, em particular dos pequenos negócios industriais, torna-se cada vez mais desafiante a busca de soluções que conduzam à retomada do crescimento, sobretudo ao se analisar que esses desafios compreendem questões ligadas ao acesso ao mercado, à internacionalização, às cadeias produtivas globais, passando por políticas setoriais e desenvolvimento regional, que impactam a realidade dos pequenos negócios. Além desses, a relevância das novas tecnologias e de conteúdos inovadores para a geração de riqueza – redes globais de valor, metodologias à luz do *lean manufacturing*, inteligência artificial, automação, *big data*, tecnologias em nuvem, internet das coisas e biotecnologia – também impactam o posicionamento competitivo dos pequenos negócios industriais.

As seguintes orientações estratégicas direcionaram a atuação:

- Encadeamento Produtivo entre grandes e pequenas empresas;
- Parcerias para incentivo à inovação, sustentabilidade e aumento de produtividade nas pequenas indústrias, com abordagens transversais a todo o setor de indústria e na perspectiva de projetos específicos a segmentos industriais definidos como prioritários na estratégia estabelecida anteriormente. A priorização levou em conta a densidade de empresas de um mesmo segmento industrial em um determinado território, visando à atuação em aglomerados empresariais que facilita a obtenção de resultados para as empresas e a opção por segmentos que não possuem densidade significativa, mas têm grande potencial para rápido crescimento e desenvolvimento;
- Atuação por meio de redes formadas por empresas, universidades e institutos de ciência e tecnologia, por meio da Rede de Serviços Tecnológicos (RST) para disseminação e incentivo à inovação tecnológica.

Para o desenvolvimento dessas linhas estratégicas, foram aplicados R\$ 49,3 milhões de recursos do Sebrae, que correspondem a 99,9% do orçamento planejado, em projetos de 16 segmentos específicos, incluindo os setoriais.

Tabela 22 – Aplicação de recursos da carteira da indústria, por segmento econômico (R\$ mil)

Segmento	Previsto	Executado	%
Biotecnologia	781	781	100,00%
Construção Civil	3.757	3.753	99,90%
Cosméticos	117	117	100,00%
Couro e Calçado	4.255	4.254	100,00%
Gemas e Joias	14	14	100,00%
Indústria de Alimentos e Bebidas	5.164	5.168	100,10%
Indústria do Aço	2.044	2.032	99,40%
Madeira e Móveis	307	307	100,00%
Metal-Mecânica	1.908	1.870	98,00%
Mineração	2.459	2.459	100,00%
Moda	2.940	2.940	100,00%
Oleiro Cerâmico	2.525	2.525	100,00%
Petróleo, Gás e Energia	4.906	4.907	100,00%
Química e PVC	356	356	100,00%
Setorial Indústria	9.363	9.363	100,00%
Têxtil e Confecções	8.550	8.550	100,00%
Total	49.447	49.397	99,90%

Fonte: SME

No âmbito do programa de Encadeamento Produtivo na indústria, destaca-se a atuação do Sebrae na carteira da **construção civil**, que conta com mais de R\$ 8 milhões investidos em projetos com empresas da indústria de materiais, construção leve e pesada em diversos estados do país para beneficiar mais de 400 pequenos negócios.

Com a realização dos 411 diagnósticos empresariais, foi possível identificar as necessidades de intervenção nos grupos de empresas dos projetos, que envolveu mais de 8.500 horas de consultoria e 500 horas de instrutoria em temas como indicadores de desempenho e gestão empresarial, planejamento estratégico, *marketing* e vendas, liderança, finanças, qualidade, processos, entre outros.

Por meio da realização de 17 eventos de acesso a mercados, foi possível contribuir para ampliação das oportunidades aos pequenos negócios e para a adequação da base de fornecedores das empresas-âncoras. Essas experiências possibilitaram a inserção de novas empresas como fornecedoras, em relacionamentos de curto e médio prazos, de acordo com os segmentos críticos sinalizados pelas grandes empresas.

Cabe destacar que o trabalho executado se deu com pequenas empresas inseridas no contexto de grandes empreendimentos, como obras do estádio do Maracanã e seu entorno, estádio do Engenhão, Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) Imboáçu, Teleférico Providência, Fábrica de Escolas, Metrô, revitalização do Porto Maravilha, Porto 2016, Arco Metropolitano, Transolímpica, aeroporto do Galeão, Novo Joá, Parque Olímpico, obras do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (Comperj), Complexo Multiuso Parque da Cidade, em São Paulo, Complexo Multiuso Praça Capital, no Distrito Federal, Complexo Multiuso Vitrium, no Distrito Federal, e diversas unidades industriais de cimentos, siderurgia e metais.

Destaca-se também a carteira da **indústria do aço**, com dois convênios com a Gerdau, destinados a beneficiar pequenas empresas da sua cadeia de valor, tanto a montante quanto a jusante, aportando recursos de R\$ 4,8 milhões investidos com atendimento a 749 pequenos negócios em 13 estados brasileiros, de forma a promover o desenvolvimento deste segmento com foco no aumento da competitividade, da produtividade e do desenvolvimento sustentável, por meio de capacitações técnicas e de gestão empresarial. Há que se ressaltar que 42% das empresas a montante da cadeia de valor da Gerdau já obtiveram um aumento de até 20% no seu faturamento e 34% diminuíram a dependência da grande empresa.

O segmento de **mineração** conta com três parcerias com grandes empresas da cadeia: Yamana Gold e Aipoena, Kinross e Vale, com investimentos da ordem de mais de R\$ 2 milhões e atendimento a mais de 350 empresas da cadeia de fornecimento da mineração em seis estados.

Quanto ao segmento de **alimentos e bebidas**, decorrente da estratégia de Encadeamento Produtivo, cita-se o projeto nacional com a Nestlé S.A., com o objetivo de desenvolver microdistribuidores, criar redes de aprendizagem e aprimorar políticas corporativas da grande empresa. Esse projeto destina-se à execução de ações nos estados do Rio de Janeiro, de São Paulo e de Minas Gerais, contemplando recursos da ordem de mais de R\$ 506 mil para atendimento a 40 pequenos negócios da cadeia de valor da Nestlé S.A.

A carteira de **plásticos** com o projeto de Encadeamento Produtivo com a Braskem visa aumentar a produtividade, a competitividade e a sustentabilidade de 100 ME e EPP de transformados plásticos da cadeia de valor a jusante da Braskem, junto a oito estados (AL, BA, GO, PE, RJ, RS, SC e SP). Os investimentos para essa iniciativa totalizam R\$ 1,3 milhão.

Em relação à atuação da indústria em outros projetos, no âmbito do segmento de **construção civil, pedras e rochas ornamentais**, destaca-se o Convênio de Cooperação Técnica e Financeira com a Associação Nacional da Indústria Cerâmica (Anicer), projeto Cerâmica Vermelha é Mais Vida (2013 a 2016), que tem como objetivo a promoção da sustentabilidade das MPE de cerâmica vermelha, por meio de um conjunto de ações direcionadas à implantação da gestão empresarial e ambiental. Com um investimento de R\$ 9,8 milhões, foram alcançados os seguintes resultados: 71% das empresas atendidas declararam obtenção de aumento da produtividade; 62% modernizaram o processo produtivo; 79% já implementaram medidas de saúde e segurança no trabalho; 28% obtiveram certificação do Programa Setorial da Qualidade (PSQ); 86% realizaram ensaios para análise da conformidade dos produtos; e 60% reduziram o consumo global de energia.

O Sebrae atua no segmento da **indústria de cosméticos**, por meio de parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e a Associação Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC). O último convênio entre as partes ocorreu de 2012 a 2015, envolvendo recursos da ordem de R\$ 2,7 milhões, com o objetivo de promover o desenvolvimento das empresas desse segmento, de forma sustentável, por meio da gestão e da difusão de conhecimento específico do setor, do acesso e da adequação ao mercado e de avanços em tecnologia, em inovação e em questões tributárias e regulatórias. Em seu período de vigência, mais de 1.250 empresas participaram das ações do convênio.

Foram destaque no segmento da **moda** (têxtil e confecções, couro e calçados, gemas e joias) os convênios nacionais com a Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (Assintecal) e o Instituto Nacional de Moda e Design (In-Mod), não somente por complementarem o atendimento do Sebrae nos 27 estados, mas também pelo caráter diferenciado e inovador das ações desses instrumentos. Os resultados do convênio com a Assintecal até 2015 são mais de R\$ 100 milhões em negócios gerados, 2.332 novos produtos desenvolvidos, além de 74 pequenos negócios certificados em sustentabilidade. No âmbito da parceria com o In-Mod, em 2015, cerca de 300

empresários e gestores do Sebrae participaram da missão empresarial ao São Paulo Fashion Week (SPFW), com capacitações e visitas técnicas, 40 pequenos negócios com produtos expostos na loja-conceito do SPFW, cinco empresas selecionadas receberam consultoria criativa e mercadológica no âmbito da ação *Top 5* e cerca de R\$ 3,4 milhões em mídia espontânea foram gerados para o projeto.

O segmento de **equipamentos e materiais médicos, hospitalares e odontológicos** encerrou o Convênio de Cooperação Técnica e Financeira com a Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios (Abimo), em que se destaca a conclusão do estudo de logística reversa de equipamentos eletromédicos, contemplando propostas para a implantação da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS).

A atuação do Sebrae nos outros projetos do segmento de **alimentos e bebidas** fortaleceu-se em 2015 e contou com a consolidação de parcerias nacionais, consideradas estratégicas para o desenvolvimento de pequenos negócios da cadeia produtiva. Em termos de atendimento, destaca-se a parceria tripartite com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (Abip) e com o Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (ITPC) firmada em setembro de 2014. O projeto, que visa implantar estratégias de qualidade, produtividade e sustentabilidade no segmento de panificação e confeitaria, atendeu a 832 pequenos negócios em 2015, com a ação de qualidade do pão francês, tendo a pesquisa sido realizada em 12 capitais, com base na norma NBR 16.170 sobre qualidade do pão francês.

Já o projeto com a Associação Brasileira das Indústrias de Equipamentos, Ingredientes e Acessórios para Alimentos (Abiepan) desenvolve referenciais de qualidade e dissemina tecnologias do segmento de panificação e alimentos em geral em máquinas e equipamentos, sendo que quatro importantes normas técnicas foram revisadas em 2015, das quais três estão em fase de consulta pública.

Outro importante projeto que tem apresentado resultados relevantes é o **Projeto Rede de Serviços Tecnológicos (RST)**, firmado entre o Sebrae, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Centro de Tecnologia e Qualidade do Setor de Móveis (Cosmob), da região de Marche, na Itália, com o objetivo de promover o adensamento e a ampliação da plataforma SebraeTec, utilizando as boas práticas da abordagem em rede, objetivando potencializar as ações para a competitividade e a inovação nos pequenos negócios.

O projeto encontra-se em sua segunda fase e atualmente conta com 34 instituições do setor calçadista e outras 17 de madeira e móveis cadastradas no Sebrae nos seguintes estados: MG, PB, PR, RS e SC. Até 2015, foram prospectadas 1.895 empresas; dessas, 874 aderiram ao projeto e foram atendidas por ALI especialmente treinados e acompanhados por consultores seniores. O mapeamento da real demanda por tecnologia e da oferta das Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT) resultou na execução de 1.219 serviços tecnológicos.

O Convênio de Cooperação Técnica e Financeira com o **Senai** (2013 a 2017) foca a disseminação de informações sobre tecnologia, comportamento, moda, mercado e *design*, contendo um grande diferencial, que é a transferência de conhecimento nas áreas de metodologias de pesquisa e desenvolvimento de produto de moda. No valor de R\$ 32 milhões, o convênio alcançou em 2015 números acumulados, como a realização de mais de 350 palestras de tendências e inspirações de moda, aproximadamente 400 oficinas de criação, de desenvolvimento de produtos, de modelagem e de fichas técnicas e atendimento a mais de 12 mil pequenos negócios e potenciais empresários da indústria da moda, com palestras, e a 500 pequenos negócios, com as oficinas.

O Sebrae firmou parceria com a **Confederação Nacional da Indústria (CNI)** no valor de R\$ 58,7 milhões para fortalecer a inovação empresarial e aumentar a produtividade e a competitividade no âmbito dos pequenos negócios. Como resultados parciais, 800 empresas foram beneficiadas pelos Núcleos Estaduais de Inovação, 6 mil empresas participaram do Congresso Brasileiro de Inovação em suas duas primeiras

edições e 2.219 empresas foram inscritas no Prêmio Nacional de Inovação, recebendo devolutivas de relatórios de gestão da inovação personalizadas.

O **Projeto Associa Indústria** (2013 a 2016), firmado também com a CNI, procura estimular o associativismo, a fim de que os pequenos negócios industriais possam identificar dificuldades e desafios comuns, e atuar de forma coletiva para buscar maior competitividade. O valor pactuado foi de R\$ 14,5 milhões, sendo realizado, até 2015, R\$ 6,2 milhões, com 19,7 mil empresas atendidas nas 1.118 iniciativas ofertadas aos pequenos negócios.

É importante ressaltar também a conclusão, em maio de 2015, do **Programa de Apoio à Competitividade das Micro e Pequenas Empresas (Procompi)**. Essa iniciativa visava ao apoio da execução de projetos de empresas industriais. O programa aplicou mais de R\$ 28 milhões de recursos em 113 projetos estaduais, com 2.298 empresas atendidas em 25 Sebrae UF em 17 segmentos industriais. No que se refere aos temas estratégicos, 59% das empresas participaram de ações de inovação, quase 50% das ações de meio ambiente, e um terço de ações de fomento ao associativismo. Foram 15.456 atendimentos, sendo 43% destes voltados a consultorias, 28% a cursos e capacitações, 21% a palestras e seminários e 7% a ações de mercado. Houve aumento de 29% da produtividade, 34% do faturamento e 23% da redução nos custos de produção.

3.4.3.1.4 Serviços

Atualmente, os serviços representam 42% do PIB brasileiro (SCN; IBGE, 2015) e 37% dos empregos (MTE; RFB; Sebrae, 2016). Dos 27% de participação dos pequenos negócios no PIB, cerca de 10% são serviços (Sebrae, 2014). Considerando o total de pequenos negócios, o setor representa 36% desse universo. Assim como ocorreu nas economias desenvolvidas, a tendência é que essa participação cresça ainda mais nos próximos anos e se consolide em uma próspera economia de serviços. Atento à essa importância, em 2015 o Sebrae focou seus recursos no aprimoramento de sua abordagem junto aos projetos setoriais, modo de atendimento mais denso, especializado, com um maior período de duração e utilizando indicadores para auferir resultados de transformação para grupos selecionados de empresas, definidas por segmentos.

A carteira de projetos de serviços contou com recursos do Sebrae da ordem de R\$ 44,9 milhões (98,4% do previsto), distribuídos em 17 segmentos específicos, incluindo os projetos setoriais.

Tabela 23 – Aplicação de recursos da carteira de serviços, por segmento econômico (R\$ mil)

Segmento	Previsto	Executado	%
Academias de Ginástica e Condicionamento Físico	225	191	85,10%
Alimentação Fora do Lar	2.075	2.028	97,70%
Atividades Veterinárias e Pet shops	155	155	100,00%
Beleza e Estética	3.502	3.356	95,80%
Economia Criativa	8.065	7.899	97,90%
Ecoturismo e Turismo de Aventura	8.192	8.086	98,70%
Saúde	877	857	97,80%
Serviços Automotivos	1.724	1.696	98,40%
Setorial Serviços	791	789	99,70%
Sol e Praia	1.248	1.248	100,00%
Startups Digitais	5.695	5.644	99,10%
Tecnologia da Informação e Comunicação	1.396	1.294	92,60%
Turismo	7.702	7.701	100,00%
Turismo Cultural	811	811	100,00%
Turismo de Negócios e Eventos	1.684	1.648	97,80%
Turismo de Saúde e Bem-estar	100	100	100,00%
Turismo Rural	1.500	1.487	99,10%
Total	45.741	44.989	98,40%

Fonte: SME

Com o intuito de apoiar e desenvolver os pequenos negócios, a governança e os parceiros do setor, o Sebrae participou como expositor, patrocinador e promotor de conteúdo técnico em mais de 100 palestras, rodadas de negócios, oficinas, *workshops*, jornadas de conhecimento e estabelecimento de parcerias estratégicas. Atuou na produção e na coprodução de conteúdo de mais de 30 publicações (guias de tendências, estudos de inteligência, manuais, infográficos, boletins, índice de competitividade etc.), atendendo a cerca de 145 mil empresas em quase 700 projetos pelo Brasil.

Beleza e estética

O Sebrae coordena a Comissão de Estudo para Normalização de Salões de Beleza e Centro de Estética no Brasil, em parceria com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a ABIHPEC e a Associação Brasileira de Salões de Beleza (ABSB), que publicou três textos normativos em 2014/2015.

Destacam-se dois seminários realizados, em São Paulo, para produção do documento referencial Práticas de Empreendedorismo para Salões de Beleza, o qual está sendo construído com as principais lideranças do segmento e aborda a relação entre os negócios “salões de beleza” e seus profissionais parceiros (cabeleireiros, manicures, esteticistas etc.).

Buscando qualificar o atendimento aos empreendedores e empresários do segmento de beleza, foi realizada a Trilha de Atendimento para Salões de Beleza e elaborados o Guia de Sustentabilidade para Salões de Beleza e a Oficina de Sustentabilidade para Salões de Beleza.

Saúde e condicionamento físico

Para apoiar a atuação do Sebrae neste segmento, foi realizado o estudo “Saúde: um mercado voltado cada vez mais para a terceira idade”. O estudo traz informações relevantes que norteiam os empreendedores sobre oportunidades e tendências do segmento.

Outra ação importante foi o desenvolvimento e a aplicação do diagnóstico para metrologia de equipamentos de laboratórios, em parceria com a Sociedade Brasileira de Metrologia.

Alimentação Fora do Lar

Ressalta-se a atuação do Sebrae no que concerne à produção de estudo sobre o novo modelo de negócios *food truck*, com lançamento realizado durante o painel Novos Desafios para Regulamentação e Funcionamento de Empresas sem Estabelecimento, que discutiu o tema do estudo “*Food truck*: modelo de negócio e sua regulamentação”, por ocasião do III Encontro dos Municípios com o Desenvolvimento Sustentável e Seminário Brasil Mais Simples. Para a difusão do estudo foi desenvolvida uma página no Portal Sebrae (www.sebrae.com.br/foodtruck), com mais de 100.000 acessos desde abril.

Como resultado desse trabalho, 13 Sebrae UF estão atendendo empresários de *food truck* com seminários, palestras, SebraeTec, apoio na elaboração de Plano de Negócios, suporte nos aspectos da legislação e apoio da formação de entidades representativas desses negócios.

Turismo

O Sebrae participou dos Comitês de Estudo da ABNT para elaboração de normas voltadas aos segmentos de turismo de aventura, turismo de negócios, eventos e indicadores de sustentabilidade para meios de hospedagem. Nessa linha de normalização e certificação, foram ainda elaborados documentos técnicos disseminados em eventos estratégicos do setor.

Como publicações de estudos relevantes em 2015, têm-se: O perfil dos clientes dos trens turísticos e culturais – percepções e comportamentos dos turistas; Guia de trens turísticos; e Boletins informativos de trens turísticos. Esses estudos são relevantes em razão da carência de dados sobre esse segmento que começa a ganhar espaço no mercado turístico brasileiro.

Há que se destacar os produtos de inteligência competitiva para os segmentos de turismo de sol e praia, turismo de negócios e eventos, ecoturismo e turismo de aventura. Ao longo de 2015, foram produzidos diversos alertas, *clippings* e boletins de tendências para os segmentos de turismo e aventura e turismo de negócios e eventos.

Economia criativa

A carteira de projetos do segmento de economia criativa, voltada ao tema audiovisual, música e *design*, conta com três projetos com recursos CSN em três estados – MG, PR e RJ –, além de 11 projetos em sete Sebrae UF – que contemplam multissegmentos (audiovisual, música, *design* e comunicação).

Foi desenvolvido, por meio do convênio com a Associação Brasileira da Produção de Obras Audiovisuais (Apro), o Programa Objetiva Empreendedorismo em Foco, que capacitou cerca de 200 empresas dos seguintes estados: BA, MG, PE, PR, RJ, RS e SP.

No âmbito da parceria com o Ministério da Cultura (MinC) foi realizado, juntamente ao Sebrae DF, o II Encontro Nacional da Rede de Incubadoras Brasil Criativo.

Destaca-se o lançamento dos seguintes conteúdos técnicos: Estudos de Inteligência de Mercado de Música e de Audiovisual; Guia do Empreendedor Criativo; Música Tocando Negócios; O *Design* no Contexto da Economia Criativa; Projetos Culturais: como elaborar, executar e prestar contas; e Mecenato Cultural do Brasil.

Startups digitais

Nos projetos de *startups* digitais destaca-se a participação do Sebrae no evento *Campus Party* Brasil e *Campus Party* Recife e a curadoria temática do Programa *Startup* 360, que contempla o Palco de Empreendedorismo, as Maratonas de Negócios e o espaço *Startups & Makers*. Foram realizados 32 painéis temáticos, com a participação de 1.257 pessoas, em oito segmentos envolvidos: audiovisual, beleza, *e-commerce*, *design*, *games*, música, saúde e turismo.

Foram desenvolvidos os seguintes produtos:

- Trilha de Atendimento às *Startups* Digitais, com o objetivo de combinar soluções do Sebrae e o momento da *startup*;
- Plataforma de gestão e acompanhamento das *startups* no universo Sebrae *Like a Boss IUP*.

Ressalta-se o trabalho de articulação e de coordenação de reuniões do Ecossistema Brasileiro de *Startups* para alinhamento de ações em prol do empreendedorismo inovador. Esse papel tem fortalecido a importância do Sebrae junto ao segmento e gerado reconhecimento por parte das lideranças.

No âmbito das parcerias para o desenvolvimento dos projetos de serviços, merecem destaque os seguintes convênios:

Confederação Nacional do Turismo (CNTur)

O Convênio de Cooperação Técnica e Financeira entre Sebrae e CNTur teve o objetivo de avançar no aprimoramento da gestão das MPE do turismo brasileiro. Dezesesseis estados aderiram ao convênio e receberam palestras, oficinas, estudo de competitividade e boletins eletrônicos. Também foi estruturada uma central de reservas. No total, 920 empresas foram atendidas.

Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio)

Cooperação geral que visa viabilizar ações de fortalecimento das atividades econômicas turísticas relacionadas às Unidades de Conservação Federais e seu entorno, com ênfase nos parques nacionais, por meio da implantação de infraestrutura de apoio à visitação, bem como o desenvolvimento sustentável de pequenos negócios. Foram iniciados os projetos de fomento ao turismo em 15 das 22 Unidades de Conservação previstas. O valor executado pelo Sebrae foi de R\$ 7,1 milhões, por meio dos 15 projetos celebrados com os Sebrae UF. Foram atendidas 1.417 empresas em 2015.

Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur)/Ministério do Turismo (MTur)

Cooperação Técnica, com vigência até 2017 e investimentos de R\$ 17,7 milhões de cada parceiro. No ano de 2015 priorizou-se a execução do Índice de Competitividade do Turismo Nacional e a elaboração de uma solução tecnológica para a implementação das Normas Técnicas de Segurança para o Turismo de Aventura e Alimentação Fora do Lar.

Associação Brasileira das Operadoras de Trens Turísticos e Culturais (ABOTTC)

Cooperação Técnica e Financeira para desenvolvimento do Projeto Trem é Turismo II, que fortalece a governança, a cooperação e o acesso ao mercado das MPE do entorno das operações de trens turísticos e culturais. O Sebrae aportou recursos totais no valor de R\$ 3,1 milhões e a ABOTTC R\$ 1,3 milhão, totalizando R\$ 4,4 milhões e 629 diferentes empresas atendidas.

Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC)

Cooperação Técnica e Financeira para o desenvolvimento do Projeto Qualificação em Gestão e Certificação de Micro e Pequenas Empresas de Eventos, cujo objetivo é aprimorar a gestão e promover a certificação de MPE do segmento de eventos. O convênio foi encerrado em junho de 2015, tendo atuado em 12 estados e certificado 97 empresas com o Selo de Qualidade ABEOC Brasil.

Associação Brasileira da Produção de Obras Audiovisuais (Apro)

Convênio de Cooperação Técnica e Financeira assinado em setembro de 2013, com vigência até 2015, para o Projeto de Capacitação e Acesso ao Mercado Audiovisual, que estimula empresas de produção audiovisual a diversificarem seu segmento de atuação. Foram realizados 489 atendimentos em 2015.

Instituto Alvorada Brasil (IAB)

Cooperação Técnica e Financeira para desenvolvimento do Projeto Diagnósticos das Cadeias e Arranjos Produtivos Locais da Economia Criativa no Brasil, cujo objetivo é realizar diagnóstico-piloto sobre as cadeias e os arranjos produtivo locais de setores da economia criativa no Distrito Federal, cujos resultados serão reaplicados para desenvolver estudos nos estados do Rio de Janeiro e da Bahia. O convênio prevê um aporte de recursos de R\$ 3,6 milhões, sendo R\$ 2,5 milhões do Sebrae e R\$ 1,1 milhão do IAB.

3.4.3.1.5 Territorial

A estratégia de atuação baseia-se em dois eixos estratégicos: atendimento presencial (segregado em ativo e receptivo) e atendimento remoto.

No atendimento presencial ativo destacam-se o programa nacional Negócio a Negócio e os projetos de Desenvolvimento Econômico Territorial (DET). O atendimento presencial receptivo possui 626 pontos de atendimento, entre Escritórios Regionais e Salas do Empreendedor.

O programa **Negócio a Negócio** tem o objetivo de promover melhorias nos empreendimentos atendidos, por meio de orientação presencial continuada, gratuita e customizada, bem como iniciar o relacionamento de novos clientes com o Sebrae. Ele foi abordado no subitem 3.4.2.3.

O projeto **DET**, incorporado à estratégia de atendimento individual do Sebrae, reforçou e evidenciou a atuação matricial entre atendimento e políticas públicas. Sua atuação estende-se por 101 territórios, atendendo mais de 189 mil clientes, totalizando mais de 480 mil atendimentos, interiorizando a marca Sebrae, especialmente em regiões mais desassistidas.

No atendimento remoto, destacam-se como principais ações a Central de Relacionamento 0800, o Sebrae Digital, o Portal Sebrae e o Ensino a Distância (EAD).

A **Central de Atendimento 0800** possui atuação em todos os Sebrae UF, contabilizando aproximadamente 515 profissionais de teleatendimento, entre funcionários e terceirizados. O canal realizou, em 2015, 3 milhões de atendimentos, entre contatos receptivos e ativos. Em pesquisa realizada com os clientes atendidos, a central obteve média 9 em satisfação geral e 77,6% quanto ao NPS. O ano de 2015 foi marcado pela definição de uma nova estratégia de monitoramento da central, construída de forma compartilhada entre os estados e pelo planejamento da implementação da ferramenta Plataforma Única de Contatos (PUC), que garantirá maior agilidade e interação multicanal com o cliente.

O projeto **Sebrae Digital** também atingiu resultados transformadores para o Sebrae, começando pela estratégia de investimento no autoatendimento, por meio do fortalecimento do Projeto de Terminais de Autoatendimento (totens). O projeto foi redesenhado sob a perspectiva do cliente, com ênfase na prestação de serviços e promoção dos produtos Sebrae. Atualmente existem 505 totens em atividade no país.

Ampliou-se também a integração entre a **EAD** e o **Portal Sebrae**, focando o atendimento a empresas com CNPJ e repassando os registros aos Sebrae UF, para contabilização nas metas mobilizadoras. Destacam-se como resultados do Sebrae Digital os números do canal “Fale com um especialista”, que gerou mais de 86 mil atendimentos. O EAD gerou cerca de 243 mil atendimentos para mais de 94 mil empresas. O Portal Sebrae teve mais de 18 milhões de acessos gerados por mais de 12 milhões de acessos únicos.

Destacam-se outras ações realizadas em 2015:

- **Semana do MEI:** realizada no período de 13 a 18 de abril, com 200 mil atendimentos e mais de 46 mil participantes nas oficinas Sei, em 90 tendas montadas exclusivamente para o evento nas 27 UF, além da mobilização de 330 pontos de atendimento e 51 unidades móveis do Sistema Sebrae. A iniciativa contou também com a parceria de mais de 700 prefeituras, além do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), da Vigilância Sanitária e do Corpo de Bombeiros. Na oportunidade, Sebrae e Buscapé lançaram o aplicativo Qipu, que conta com mais de 170 mil usuários;
- **Movimento Compre do Pequeno Negócio:** objetiva consolidar a importância dos pequenos negócios junto à sociedade, firmando-se como o maior evento de mobilização do Sebrae. Os números finais foram superiores a 236 mil empresas atendidas, mais de 338 mil atendimentos e mais de 5 mil eventos em todo o Brasil;
- **Feira do Empreendedor:** com mais de 25 anos de existência no Sebrae e 160 edições, é um espaço em que se apresenta aos clientes do Sebrae soluções e produtos da instituição, com o objetivo de fomentar a competitividade e a sustentabilidade de negócios existentes e a abertura de novos negócios. Em 2015 ocorreram seis edições, com destaque para o Sebrae SP, que superou o recorde de público, com mais de 104 mil na edição, além de captação de mídia superior a R\$ 17 milhões.

Outra estratégia para ampliação da cobertura e capilaridade do atendimento individual foi a ação em conjunto com parceiros, eixo fundamental da atuação do Sebrae.

Em parceria com o Movimento Brasil Competitivo (MBC) e com o apoio técnico da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), as premiações realizadas pelo Sebrae reconheceram empresas e empreendedores que se destacaram em seus respectivos ramos.

O **Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (MPE Brasil)** atingiu o maior número de candidaturas de sua história, com mais de 30% de aumento em relação a 2014 – mais de 65

mil participantes. O prêmio reconhece as empresas que demonstram um grau elevado de excelência em gestão empresarial baseado nos critérios e conceitos do Modelo de Excelência de Gestão (MEG).

O **Prêmio Sebrae Mulher de Negócio (PSMN)** apresentou realização em 2015 21% superior àquela realizada em 2014, tendo alcançado 13.960 inscritas. Suas três categorias (MEI, produtor rural e pequenos negócios) é um reconhecimento tanto estadual quanto nacional concedido às mulheres que transformaram sonhos em realidade, e cuja vida é um exemplo que possa inspirar outras mulheres a também realizarem seu próprio sonho como empreendedoras. Apoiam sua realização a Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM) e a Federação das Associações de Mulheres de Negócios e Profissionais do Brasil (BPW).

Por meio da parceria com a Fundação Grupo Esquel Brasil, mais de 1.200 empreendedores e pequenos negócios (produtores rurais, MEI, ME e empreendimentos da economia solidária) foram atendidos pelo Sebrae em 2015. Destaca-se, ainda, que por meio de assessoria técnica propiciada pelo projeto Vencer Juntos, 12 associações de produtores rurais conseguiram captar recursos para consolidar investimentos para o cultivo e comercialização de produtos agrícolas, garantindo, assim, sustentabilidade ao projeto.

O convênio firmado com o Instituto Euvaldo Lodi (IEL), que objetiva o atendimento a EPP por meio de capacitação em gestão, iniciou suas atividades com duas chamadas de projetos, contemplando, em 2015, a operação de 126 ações, que representam 63% da oferta prevista para três anos de parceria.

Com base na identificação da ferramenta *Smart*, utilizada pelo Sebrae PR, está sendo construído o Sistema de Atendimento Sebrae (SAS), que permitirá um processo de registro de atendimento mais ágil e completamente customizado para o Sistema Sebrae.

A fim de reforçar e qualificar o processo de gestão, monitoramento e avaliação do atendimento segmentado foi construído um Painel de Indicadores que mensura, nos níveis estratégico, tático e operacional, os processos de:

- Pré-atendimento;
- Atendimento;
- Pós-atendimento.

Esses instrumentos permitirão a todo o Sistema Sebrae um processo mais qualificado da obtenção de dados e da análise de processos fundamentais ao atendimento dos clientes da organização.

3.4.3.2 Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços

Para dar suporte ao atendimento dos pequenos negócios, o Sebrae desenvolve e/ou atualiza diversos produtos com conteúdos de gestão, mercado, tecnologia e serviços financeiros que integram seu portfólio.

O ano de 2015 foi dedicado ao aprimoramento desse processo, visando ao trabalho integrado entre as Unidades de Relacionamento com o Cliente e de Conhecimento, que culminou com a criação do **Comitê de Desenvolvimento e Aquisição de Novos Produtos e Serviços** integrado pelas Unidades de Marketing, Capacitação Empresarial e Cultura Empreendedora, Acesso a Mercados e Serviços Financeiros e Acesso à Inovação e Tecnologia e o Gabinete da Diretoria Técnica, além de um **Grupo Técnico de Avaliação do Portfólio**, do qual participam também as Unidades de Atendimento Individual e Setoriais.

Os principais conteúdos para atender ao público do Sebrae são apresentados a seguir.

Conteúdos de gestão

O produto **Começar Bem** tem o propósito de oferecer ao potencial empresário um conjunto de soluções de acordo com sua necessidade. Lançado em novembro de 2014, tem o objetivo de preparar aqueles que desejam montar ou formalizar um negócio.

Para tal, são ofertadas palestras, cursos, oficinas, aplicativos e guias que auxiliam no planejamento de novas ideias e na formalização do negócio. As soluções visam contribuir para a criação de empresas competitivas, sólidas e sustentáveis, resultando em benefícios significativos para o mercado consumidor e empresarial.

Em 2015, o Começar Bem atendeu 32.106 clientes, sendo este o primeiro ano de operação do projeto.

O **SEI** é a solução do Sebrae para o Microempreendedor Individual (MEI). Desde 2011, trabalha para que os clientes tenham a oportunidade de aprender o básico da gestão de seus negócios. O SEI possui soluções em vários formatos (curso presencial e pela internet, cartilha impressa, audiolivro, SMS e *kit* educativo), facilitando o acesso à informação, todos com linguagem simples para que o cliente possa, com facilidade, assimilar o conteúdo exposto e aplicá-lo imediatamente em seu dia a dia.

O SEI obteve um alto grau de satisfação junto aos seus clientes, alcançando a nota média de 9,14. O impacto das soluções sobre o faturamento mensal dos empresários participantes correspondeu a um crescimento estimado de praticamente 25%, índice bastante positivo, e 19 em cada 20 participantes que aplicaram os conhecimentos adquiridos no SEI perceberam melhoria no desempenho das próprias empresas.

No ano de 2015, o Sei atendeu 276.103 clientes, 38% a mais do que no ano anterior.

Foram incluídas ao portfólio do SEI as seguintes oficinas: SEI Administrar e SEI clicar. A SEI Administrar contribui para que o cliente defina e atinja objetivos e reconheça a importância da gestão para o sucesso de seu negócio. A SEI Clicar foi pensada para que o cliente possa se informar e se capacitar sobre novas formas de promover a empresa utilizando a internet.

Outras três oficinas foram desenvolvidas: a SEI *Design*, a SEI Inovar e a SEI Ser Sustentável.

Nas oficinas por SMS, foram atualizadas as soluções SEI Vender, SEI Comprar, SEI Planejar, SEI Empreender, SEI Controlar meu Dinheiro e SEI Unir Forças para Melhorar.

Na Semana do MEI, o SEI teve papel fundamental, levando capacitação para evento. No total, 43.286 clientes participaram das oficinas do MEI naquela semana. Em comparação com o ano de 2014, a participação nas oficinas aumentou em 39%.

A solução **Na Medida**, desde 2012 oferece palestras, oficinas, cursos e consultorias especializadas para a ME. São várias temáticas, como finanças, *marketing*, vendas, gestão de pessoas, de estoques e da qualidade, comércio eletrônico, gestão tributária, associativismo e cooperativismo.

As soluções são focadas em teorias e práticas aplicadas ao dia a dia da ME dos diversos setores e segmentos. É indicada a empresários e a gestores interessados em qualificar a gestão, ganhar competitividade, aumentar as vendas, reduzir despesas e aumentar o lucro. O diferencial é aprender com empresários e com consultores especializados. O projeto atendeu 63.772 clientes no ano de 2015, um aumento de 38% quando comparado com o ano anterior.

As soluções apresentam resultados positivos, segundo pesquisa realizada com o cliente: mais de 80% dos participantes aplicaram, total ou parcialmente, os conhecimentos em suas atividades empresariais;

92% dos participantes do Na Medida afirmaram ter ficado satisfeitos com o atendimento recebido e a média de recomendação do projeto é de 9,3, em uma escala de 0 a 10.

Em 2015, foram atualizadas 11 soluções, visando à melhoria contínua da oferta ao cliente. E quatro novos produtos foram adicionados ao Na Medida: Gestão de Estoques Na Medida, Como Vender Mais pelo seu *E-Commerce* Na Medida, Gestão para *E-Commerce* Na Medida, Logística para *E-Commerce* Na Medida, e Tributação Na Medida, temas identificados como relevantes entre as necessidades das Microempresas.

O produto **No Campo** auxilia os donos de pequenos negócios rurais a crescer. Para este público foram desenvolvidas soluções (cursos, oficinas e palestras), que estão agrupadas em cinco temáticas: Gestão, Empreendedorismo, Associativismo, Liderança e Comercialização. No ano de 2015 o produto foi ofertado a 32.756 clientes, 57% a mais do que no ano anterior.

Em parceria com o Canal Futura, o projeto No Campo produziu uma série de dez interprogramas, em homenagem à Semana Global de Empreendedorismo. Os programas mostraram como o empreendedorismo rural é capaz de transformar histórias de vida. A série apresentou trajetórias de superação, dicas e técnicas aplicadas por micro e pequenos produtores em suas propriedades.

Com relação ao portfólio, foram lançadas duas novas soluções, e outras duas já existentes foram atualizadas. As soluções lançadas em 2015 foram Jovem Empreendedor Rural e Vendas Diretas no Campo. A primeira desenvolve atitude empreendedora nos jovens que têm na propriedade rural sua fonte de renda, de modo que compreendam a importância, o significado e a oportunidade de atuar no campo com negócios sustentáveis, rentáveis e inovadores. A segunda solução tem por objetivo auxiliar o produtor rural a planejar a comercialização de seus produtos.

Já as soluções atualizadas foram o Negócio Certo Rural (NCR) e Vender para o Governo no Campo. O NCR foi atualizado em parceria com o Senar e seu conteúdo mescla teoria e prática, para que o produtor rural possa melhorar a gestão da sua propriedade. A palestra Vender para o Governo no Campo fornece ao agricultor familiar noções básicas sobre o processo de comercialização de seus produtos para órgãos públicos, para que identifique as várias alternativas do mercado institucional, sendo ressaltada a atualização das normas que regem tal processo.

O projeto **Soluções, Referenciais e Metodologias de Capacitação Empresarial** possui como objetivo disseminar a cultura empreendedora em diferentes espaços sociais e de produção da sociedade brasileira, desenvolvendo produtos nas áreas de empreendedorismo, liderança, cooperação, políticas públicas e gestão, além de atuar no monitoramento e na avaliação do processo de desenvolvimento, assim como na atualização e na aplicação dos produtos da educação do Sebrae junto aos clientes. Este projeto é responsável pela produção de soluções que atendem ao público em geral e, no ano de 2015, atendeu 91.092 clientes.

Foram atualizadas duas soluções: a) Compras Governamentais – Comprador; e b) Compras Governamentais – Fornecedor. As soluções destinam-se a compradores públicos, pregoeiros e funcionários da Administração Pública Federal, Estadual, Distrital ou Municipal e empreendedores e empresários de micro e pequenos negócios que possuem interesse em fornecer produtos e serviços para a Administração Pública Federal.

O projeto **Gestão do Conhecimento sobre e para Pequenos Negócios** foi criado com o objetivo de desenvolver e aprimorar os processos de criação, disseminação, localização, identificação, seleção e obtenção de informações e conhecimentos do Sebrae. Além disso, é responsável por testar e adaptar tecnologias de informação e comunicação que favoreçam a gestão do conhecimento sobre e para as MPE. Para tal, possui três frentes principais de atuação: a) manutenção, customização e suporte da

plataforma de gestão de conteúdos; b) produção, atualização e proteção dos conteúdos das soluções de informação e inovação; e c) implantação da gestão do conhecimento sobre e para os pequenos negócios.

Para a Biblioteca Interativa Sebrae (BIS), dois produtos tiveram destaque. O primeiro foi a criação do aplicativo móvel da BIS. Por meio deste aplicativo, o cliente tem a facilidade de acesso todos os conteúdos da biblioteca em seu *smartphone*, para ler e consultar as obras onde quer que esteja. O segundo faz a leitura do QR Code, que leva diretamente à publicação escolhida, esteja o cliente utilizando celular ou *tablet*.

Com relação à produção, à atualização e à proteção de conteúdos, há que se destacar a produção de dez novos títulos da série Ideias de Negócios: *food truck*, corretora de imóveis, esmalteria, clínica veterinária, clínica de psicologia, escritório de advocacia, escritório de arquitetura, troca de óleo, clínica odontológica e clínica de nutrição.

Ainda foram feitas a produção e a revisão de 2 mil registros para a Base de Informação para Atendimento (BIA), melhorando, assim, a qualidade do atendimento ao cliente Sebrae.

O Sebrae provê acesso gratuito para instituições que desejam redistribuir as informações que são do interesse dos pequenos negócios. Foram lançados dois novos serviços: Ideias de Negócios e BIS. Dentro da concepção e da implantação de aprendizagem, foram produzidas 22 páginas temáticas com temas específicos de interesse do cliente que concentram todos os principais objetos educacionais, tais como textos em formato eletrônico, vídeos, áudios, aplicativos móveis, capacitações etc.

Principais números de acesso e produção:

- BIS – 4,8 mil documentos digitais e 842 mil *downloads* de documentos;
- Ideias de Negócios – 448 Ideias de Negócios, 44,7 milhões de acessos desde 2007 (fonte UAI), 5 milhões de acessos em 2015 e 53 mil *downloads* do aplicativo em iOS e em Android;
- Estudos de Caso – 25 novos produzidos em 2015;
- BIA – 15 mil textos, mil conteúdos revisados em 2015 e mil conteúdos produzidos.

Conteúdos de inovação

O Sebrae continuou investindo nos programas nacionais ALI e SebraeTec. Além desses, outros projetos merecem destaque, conforme entregas relacionadas a seguir.

Projeto Indicação Geográfica

Apoio à estruturação de 19 indicações geográficas; aplicação do diagnóstico de potenciais indicações geográficas em MS; realização de pesquisa qualitativa sobre as indicações geográficas no Brasil; publicação da versão virtual do Catálogo das IG; participação no desenvolvimento das primeiras normas técnicas sobre IG; participação no Grupo Técnico de IG para propor a criação de uma Câmara Técnica de IG no âmbito do Mapa; participação no Grupo Técnico de Estudos de Delimitação das Regiões das IG das Matas de Minas e do Caparaó, com o Mapa e a Embrapa Café; apoio no Hortifruti & Foods Brasil Show 2015, com realização conjunta com o Sebrae PR, para divulgar as IG brasileiras; apresentação do projeto de IG do Sebrae na Expo Milão (Itália); realização da Oficina Experiência da França no Registro e Controle de IG, em parceria com o Mapa e a Embaixada da França no Brasil; realização do Seminário Internacional de IG e Marcas Coletivas – Artesanato, em parceria com o Instituto Nacional

da Propriedade Industrial (Inpi) e a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (Ompi); apoio à realização da VII Assembleia Geral da Origin/Conferência Internacional de IG.

Design

Desenvolvimento de Plano de Ação do Sebrae na temática *design* no período 2015-2017; desenvolvimento da Oficina *Design* de Embalagem para Artesanato; desenvolvimento de cartilha com treze dicas para aplicação do *design* no setor de varejo de moda; desenvolvimento da solução *Sei Design*; desenvolvimento de vinte palestras de *design* e vinte textos setoriais sobre *design* aplicado aos pequenos negócios; coordenação do desenvolvimento de quatro infográficos de *design*; desenvolvimento e coordenação de cinco palestras de *design*, por videoconferência, para o Sistema Sebrae; produção de quinze artigos sobre *design* para o Portal Sebrae; colaboração no Conselho Nacional da Bienal de *Design* 2015; apoio e participação na Comissão de Estudo Especial de Normalização de Serviços de Design.

Gestão da inovação

Desenvolvimento do Termo de Referência para atualização das soluções de gestão da inovação do programa Sebrae Mais; estabelecimento de parceria com o MDIC para implementar o programa Inovativa; participação no processo de desenvolvimento e aprovação do Projeto de Lei (PL) da Câmara nº 77/2015, novo marco legal de ciência, tecnologia e inovação, que regulamenta a Emenda Constitucional (EC) nº 85.

Produtividade

Desenvolvimento da solução *Lean Manufacturing*, em parceria com os Sebrae RJ, RS e MG, com o objetivo de propiciar ao empresário condições para analisar e organizar seu processo industrial, aplicar ferramentas e novos modelos de produção, nova postura e a consciência de que a melhoria da atividade produtiva deve ser contínua; desenvolvimento da solução Planejamento e Controle da Produção, em parceria com o Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Coppe/UFRJ) e o Sebrae RJ; desenvolvimento de trilha para soluções em produtividade em forma de animação para gestores do Sebrae; desenvolvimento de auto-diagnóstico de produtividade para pequenos negócios; desenvolvimento do *workshop* ferramental de produtividade para comércio e serviços, com o objetivo de apresentar ao empresário conceitos sobre produtividade e os resultados para sua empresa.

Qualidade

Realização de 19 oficinas para identificação e qualificação de demandas de normalização em setores específicos; desenvolvimento de normas técnicas brasileiras com a participação de representantes dos pequenos negócios; apoio à participação de representantes do Brasil em comitês internacionais de normalização de interesse dos pequenos negócios; elaboração de guias de uso e aplicação de normas técnicas para os pequenos negócios; realização de estudo prospectivo setorial para avaliar o potencial de aplicação e uso de normas técnicas pelos pequenos negócios no setor do vestuário; realização de estudo sobre tendência de normalização no setor do vestuário; disponibilização para os pequenos negócios do acesso a 300 normas técnicas selecionadas, para consulta e impressão, de forma gratuita, por meio do Portal Sebrae e do *site* da ABNT; disponibilização para os pequenos negócios do acesso à coleção completa de normas técnicas da ABNT a um preço subsidiado; disponibilização para o Sistema Sebrae de acesso à coleção completa de normas da ABNT; elaboração de quatro gibis para

disseminar as normas técnicas com linguagem de fácil entendimento e de forma lúdica junto aos pequenos negócios; revisão do conteúdo do curso a distância oferecido pela Universidade Corporativa Sebrae – uso e aplicabilidade de normas técnicas no pequeno negócio; elaboração de conteúdo técnico para dois cursos a distância voltados aos pequenos negócios; desenvolvimento de duas oficinas com o objetivo de orientar a aplicação de normas técnicas nos pequenos negócios; realização do *Workshop* Internacional sobre Normalização e Pequenos Negócios; execução do Prêmio ABNT Excelência em Normalização – Categoria Pequenos Negócios; desenvolvimento de três soluções no âmbito do PAS: a) Sei Produzir Alimento Seguro, em parceria com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa); b) PAS Agroindústria; e c) PAS Frutas; desenvolvimento do curso a distância (EAD) Metrologia na Prática para Pequenos Negócios; desenvolvimento de diagnósticos *on-line* sobre aplicação de serviços de metrologia nos laboratórios de análises clínicas e de imagem e nas oficinas de reparação de veículos.

Sustentabilidade

Desenvolvimento das soluções Sei Ser Sustentável, Redução de Desperdício – 5 Menos Que São Mais, e Redução de Desperdício em Alimentação Fora do Lar; elaboração e publicação da cartilha Sustentabilidade em Alimentação Fora do Lar: desafios e vantagens; realização do Encontro de Gestores de Sustentabilidade do Sistema Sebrae; participação no Comitê Gestor de Produção e Consumo Sustentáveis do Ministério do Meio Ambiente (MMA); apoio aos Sebrae RS, RN e RJ na montagem do estande interativo do Centro Sebrae de Sustentabilidade e na realização de debate sobre eficiência hídrica e energética durante as Feiras do Empreendedor 2015; coordenação e gestão das ações implementadas pelo Centro Sebrae de Sustentabilidade.

Projeto estruturante – Cosméticos de Base Florestal da Amazônia

Elaboração do estudo sobre identificação e mapeamento dos conhecimentos existentes sobre cosméticos nas entidades públicas e privadas da região da Amazônia, incluindo entidades de pesquisa, pesquisadores, pesquisas desenvolvidas e laboratórios; elaboração do estudo sobre o uso de insumos empregados na produção de cosméticos na Amazônia, incluindo o processo de logística e os canais de distribuição, com o objetivo de levantar os entraves e os gargalos da produção de insumos e de produtos acabados do segmento de cosméticos da região amazônica; realização do Seminário Cosméticos de Base Florestal da Amazônia, durante a VIII Feira Internacional da Amazônia, organizada pela Superintendência da Zona Franca de Manaus (Suframa).

Conteúdos de acesso a mercados e serviços financeiros

Inteligência de Mercados

O Sebrae desenvolveu um conjunto de produtos de inteligência com o objetivo de subsidiar a implementação de decisões estratégicas que gerem vantagens competitivas para os pequenos negócios. Destacam-se os seguintes: boletins setoriais (dez), casos de sucesso (cinco) e monitoramento de licitações (1.639) para os segmentos de construção civil, metalmecânico, varejo de moda, fruticultura e turismo. Foram ainda produzidos um conjunto de relatórios de inteligência: **Inteligência em Feiras** para Apas – Feira Internacional em Negócios em Supermercado, Minas *Trend*, Fenin *Fashion* – Rio e Abav – Exposição Internacional de Turismo.

Com o objetivo de prospectar informações que possibilitem o entendimento da situação do mercado e

a identificação das principais tendências, foram elaborados os seguintes **estudos de mercado**: Guia de Tendências de Serviços de Reparação Automotiva, Aquicultura no Brasil, Produção Nacional do Açaí, Estudo de Inteligência do Mercado do Audiovisual, Estudo de Inteligência de Mercado da Música, Estudo de Mercado de Flores e Plantas Ornamentais do Brasil, Saúde – Mercado Voltado à Terceira Idade, Estudo do Mercado de Açaí e Oportunidade de Negócio nos EUA e Diagnóstico sobre o Setor de Microfinanças no Brasil.

Destaca-se a criação da metodologia de **Fatores-Chave de Sucesso** para identificar os fatores mais relevantes para a atuação em determinado segmento, auxiliando as empresas na definição de estratégias para mitigação de riscos, por meio do aperfeiçoamento de seus processos internos. Foram trabalhados os segmentos: Hostel, Marmorarias, Varejo de Autopeças, Alimentação Fora do Lar, *E-commerce*, Horticultura, Salão de Beleza, Calçado e Vestuário.

Produtos e serviços

Foram desenvolvidos os seguintes produtos e serviços: soluções relacionadas à renegociação de dívidas (vídeos, palestras, oficinas, consultorias, cartilhas, papos de negócio); Trilha Capital Empreendedor; desenvolvimento de estratégias para atendimento individual em negócios internacionais e modelo de negócios para consultoria *on-line* em internacionalização; identificação de canais de comercialização para cachaças na região de Salinas com a utilização da metodologia Comércio Brasil; estratégias de mercado para os segmentos de alimentos e bebidas, piscicultura pirarucu, cerâmica vermelha e cachaça; buscador de licitações, Trilha Foco no Mercado e 29 Trilhas de Atendimento; metodologia *benchmarking*; missões internacionais; consultoria de orientações em vendas; desenvolvimento de conteúdo de mercado para versão *mobile*; e Oficina de Análise de Perfil do Potencial Franqueado.

Para apoiar os Sebrae UF na implementação de estratégias de acesso a mercados e serviços financeiros, foram apoiados os projetos nacionais Sebrae Negócios para 11 estados no montante de R\$ 7,1 milhões e Serviços Financeiros para Pequenos Negócios para dez estados e aporte de R\$ 1,7 milhão.

Serviços financeiros

No âmbito da disseminação de garantias, destaca-se o Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (Fampe), que acumula a contratação de 273.945 operações de financiamento bancário, sendo que, dessas, 123.587 permanecem ativas. Para dar mais amplitude ao programa, foram assinados, em 2015, novos convênios com as seguintes instituições: Bradesco, Banco Santander e Agência de Fomento do Tocantins. Também foi elaborado o Guia de Renegociação de Dívidas para os clientes do fundo.

No ano de 2015, o fundo possibilitou aos pequenos negócios a contratação de 15 mil operações de financiamento. O montante contratado em 2015 equivale a R\$ 1,1 bilhão em financiamentos e R\$ 802,7 milhões em avais.

Para promover o acesso dos pequenos negócios a serviços financeiros, o Sebrae implementou ações como o **Projeto Sociedade de Garantia de Crédito**, com foco na minimização da ocorrência de insuficiência de garantias aos pequenos negócios, que no comparativo entre 2014 e 2015, cresceu 135,7% nas garantias solicitadas e 55,4% nas concedidas pelas garantidoras. Ao longo do ano, entraram em operação as SGC do Alto Paranaíba, em Patos de Minas (MG), e a Garanteoeste, em Chapecó (SC).

O **Projeto Cooperativismo Financeiro** conta com convênios de cooperação geral com a Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (Confabras), Confederação do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob Confederação), Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural

com Interação Solidária (Confesol), Banco Cooperativo Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi), Cresol Sicoper e Sicoob Cecresp, em 17 Sebrae UF. Tem como objetivo apoiar projetos de arranjos de cooperativas de crédito atuantes com pequenos negócios

Promoção de negócios

A promoção de ações que gerem negócios presentes e futuros para os pequenos negócios é uma das prioridades do Sebrae.

Uma ação de destaque para proporcionar a inserção dos pequenos negócios nos mercados de compras corporativas são os eventos **Fomenta**, que aproximam os pequenos negócios dos grandes compradores da Administração Pública, além de capacitar empresários e gestores públicos. Em 2015 foram realizados 55 eventos em 15 estados. Foi ainda realizado o Fomenta Nacional, com a participação de 1.618 empresários e gestores públicos, além de 18 instituições-âncora.

Citam-se também: rodadas de negócios durante o Encontro Internacional de Negócios do Nordeste (Einne), que resultaram em negócios efetivos no valor de R\$ 7,0 milhões e volume estimado em R\$ 56,0 milhões para os doze meses subsequentes; rodada de negócios na *Bio Brazil Fair*, que proporcionou a geração de negócios efetivos da ordem de R\$ 147 mil e a previsão de comercialização futura na casa de R\$ 1 milhão; rodada de negócios no evento Encafé, com a participação de 24 empresas, gerando negócios imediatos no valor de R\$ 105 mil e a projeção de negócios futuros da ordem de R\$ 380 mil; apoio à Feira Internacional de Artesanato Indígena, realizada pelo Sebrae TO, na qual participaram 44 expositores de diferentes etnias, em que foram confirmados negócios que geraram receitas no valor de R\$ 215 mil.

Parcerias

Ao longo de 2015 foram formalizadas parcerias voltadas para promover o acesso ao mercado internacional, bem como visando à educação financeira e ao acesso dos pequenos negócios a serviços financeiros, com a **Agência Brasileira de Promoção à Exportação e Investimentos (Apex)** para preparação de pequenos negócios, por meio da aplicação de soluções sinérgicas e complementares para a promoção comercial internacional; com o **Banco do Nordeste do Brasil (BNB)**, com o objetivo de desenvolver soluções para acesso dos pequenos negócios aos serviços financeiros daquela instituição; e com o **Siscoob Cecresp**, visando à ampliação do acesso a serviços financeiros na área de atuação das cooperativas de crédito e desenvolvimento de novos produtos e serviços financeiros.

Destacam-se, ainda, as seguintes ações com parceiras já estabelecidas:

- **Banco Central do Brasil (Bacen)** – foram realizadas reuniões para discutir propostas relacionadas à transformação das SGC em Cooperativas de Garantia de Crédito. Outras ações importantes foram a realização da Semana da Educação Financeira, em que ocorreram vários eventos, destacando-se: a Premiação de Desenvolvimento de Jogos de Educação Financeira; o *Talk Show* com empreendedores, tendo a participação da Coremec, do Bacen, da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), da Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc) e da Superintendência de Seguros Privados no Distrito Federal (Susep); e o I Fórum de Cidadania Financeira, com cerca de 1.000 participantes;
- **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)** – em parceria com os Sebrae UF foram realizados 203 Seminários de Crédito, atendendo 15.503 empreendedores;

- **Ministério das Relações Exteriores (MRE)** – o acordo de cooperação objetivou a articulação com o Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR) para a indicação de potenciais compradores para participação no Einne, em que foram indicados 1.500 potenciais compradores.

3.4.3.3 Projetos de Articulação Institucional

O Sebrae apoiou, com grande protagonismo, a melhoria do ambiente legal e o aprimoramento e a efetivação das políticas públicas para os pequenos negócios durante o ano de 2015.

Uma das ações foi o apoio ao **Projeto Crescer Sem Medo**. Com base nos estudos encomendados pelo Sebrae à Fundação Getulio Vargas (FGV), a Frente Parlamentar Mista da Micro e Pequena Empresa apresentou, no final do ano passado, o Projeto de Lei Complementar (LC) nº 448/2014, que reorganiza e simplifica a metodologia de apuração do imposto devido por optantes do Simples Nacional.

Além dos estudos, o Sebrae também apoiou seminários em diversas capitais para sensibilizar os gestores públicos e a sociedade e divulgar o projeto Crescer Sem Medo.

O projeto de **Desburocratização pela Implementação da Rede Simples** teve grande repercussão no Sistema Sebrae e está avançando na implantação das Rede Simples nos estados e municípios, com o apoio na implementação dos procedimentos de simplificação, desoneração e disponibilização do sistema informatizado Integrar. O objetivo é simplificar, automatizar, integrar os procedimentos e reduzir os prazos do processo de abertura de pequenos negócios. Em 2015, 11 estados e 111 municípios, sendo quatro capitais, participaram do projeto.

Destaca-se a parceria com o Serpro para possibilitar a implantação do projeto **Junta Sem Papel** que, por meio da implantação maciça de sistemas integrados com cadastros públicos do governo, facilita a tramitação de dados entre empresários, juntas comerciais, Receita Federal, órgãos de licenciamento e prefeituras, sem a necessidade de deslocamento físico dos empresários aos órgãos, que é substituído por envio de dados e documentação digital. As informações do projeto foram disseminadas com a realização de seminários, tais como o Brasil Mais Simples, a caravana Bem Mais Simples Brasil, as oficinas, os encontros, entre outros.

Outras entregas importantes no ano foram:

- Avanços na agenda do projeto de desenvolvimento com os municípios, possibilitando a criação de centenas de **Salas do Empreendedor**, ampliando a oferta de serviços ao MEI, informações para a abertura de empresas, orientações em relação aos processos de compras públicas, entre outros;
- Construção de uma rede de parceiros nas regionais, os quais são capacitados na metodologia **Líder – Liderança para o Desenvolvimento Regional** para mobilização, qualificação e integração dessas lideranças na elaboração de uma agenda de desenvolvimento;
- Organização, em conjunto com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), e participação no **Fórum Mundial de Desenvolvimento Local**, na Itália, possibilitando a disseminação das iniciativas do Sebrae, nesse tema, a troca de conhecimento e a formação de parcerias;
- Participação ativa do Sebrae na redação do Decreto de Compras do Governo Federal – Decre-

to nº 8.538, de 6 de outubro de 2015 –, que regulamenta o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para ME, EPP, agricultores familiares, produtores rurais pessoa física, MEI e sociedades cooperativas de consumo, nas contratações públicas de bens, serviços e obras no âmbito da Administração Pública Federal;

- Superação da meta de inscritos no **IX Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor** em 2015: 1.683 inscritos até dezembro para o biênio 2015/2016, superando em quase 400 inscrições a edição anterior;
- Envio do Carnê da Cidadania do MEI para 5,5 milhões de empreendedores, facilitando os pagamentos mensais de suas taxas;
- Elaboração das cartilhas Empreendedorismo e Política Urbana e Tributos e Incentivos Fiscais e os Pequenos Negócios.

3.5 Apresentação e análise de indicadores de desempenho

As metas do PPA são compostas pelas metas dos indicadores de resultados institucionais, que estão vinculadas à missão, à visão e às partes interessadas; e pelas metas de desempenho, que estão vinculadas à perspectiva processos do Mapa Estratégico do Sistema Sebrae. Os indicadores de desempenho são desdobrados nas metas mobilizadoras, que possibilitam a indução e o monitoramento contínuo do esforço do Sebrae para o alcance dos seus objetivos.

Os resultados das metas mobilizadoras foram apresentados no item 3.4. Os indicadores e as metas dos resultados institucionais e de desempenho do Sistema Sebrae de 2015 são apresentados a seguir.

Tabela 24 – Indicadores e metas de resultados institucionais – Sistema Sebrae

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Execução	Métrica
Cumprimento da Missão	Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional.	Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios	25,7	16,20	%
		Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos	28,9	30,1	0 – 100
Cumprimento da Visão	Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável.	Taxa de resultados finalísticos alcançados	52,5	Não mensurado	%
		Índice de efetividade do atendimento	7,7	8,0*	0 – 10

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Execução	Métrica
Partes Interessadas	Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios	Índice de imagem junto aos pequenos negócios	8,5	8,1	0 – 10
	Contribuir para o desenvolvimento nacional por meio do fortalecimento dos pequenos negócios	Índice de imagem junto à sociedade	8,8	8,8	0 – 10

Fonte: Indicadores e Metas do PPA 2015-2018

Nota: * A pesquisa desses indicadores foi realizada em 2015 em relação aos atendimentos ocorridos em 2014.

Tabela 25 – Indicadores e metas de desempenho do Sistema Sebrae

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Execução	Métrica
Processos	P1 – Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente	Índice de satisfação do cliente	8,67	9,0*	0 – 10
		Índice de aplicabilidade dos produtos e serviços	7,73	8,1	0 – 10
		Taxa de pequenos negócios atendidos	22,5	23,0	%
		Taxa de pequenos negócios fidelizados	42,0	43,7%	%
		Número de potenciais empresários atendidos	1.627.153	2.021.629	Nº
	P2 – Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios	Número de municípios com a Lei Geral implementada	2.640	3.022	Nº
	P3 – Promover a educação e a cultura empreendedora	Número de potenciais empreendedores atendidos	470.640	802.455	Nº
	P4 – Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios	Número de acessos aos conteúdos	-	Não mensurado	Nº
		Número de títulos publicados sobre e para os pequenos negócios	-	Não mensurado	Nº
	P5 – Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos	Taxa de pequenos negócios atendidos com participação de parceiros estratégicos	-	Não mensurado	%
	P7 – Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados	Índice da transparência percebida pela sociedade	-	69,4%	%
		Índice de maturidade na gestão	-	Não houve avaliação em 2015	0 – 1.000

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Execução	Métrica
Recursos	R1 – Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados	Índice de Comportamento Organizacional (ICO)	-	Mensurado a cada dois anos. Não houve avaliação em 2015	%
	R2 – Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores	Índice de satisfação com os fornecedores	-	Não mensurado	0 – 10
	R3 – Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e o atendimento dos clientes	Índice de satisfação dos clientes internos	-	Não mensurado	0 – 10

Fonte: Indicadores e Metas do PPA 2015-2018

Nota: * A pesquisa desses indicadores foi realizada em 2015 em relação aos atendimentos ocorridos em 2014.

Os indicadores não mensurados em 2015 estão sendo revisados e os processos de coleta de dados ajustados.



4..

Governança

4. GOVERNANÇA

O Sebrae Nacional possui, em sua estrutura de governança, um CDN e a Direx. Como instâncias de controle, formalmente designadas em seu Estatuto Social, temos o CF, a Unidade de Auditoria Interna (UAUD) e uma Ouvidoria.

4.1 Descrição das estruturas de governança

4.1.1 Conselho Deliberativo Nacional

O CDN é órgão colegiado de direção superior, detendo o poder originário e soberano do Sebrae, extensivo, no que couber ao Sistema Sebrae, conforme previsões estatutárias. É composto por 13 conselheiros titulares e respectivos suplentes, pessoas físicas capazes civilmente, indicados pelas entidades instituidoras, para exercício de um mandato de quatro anos consecutivos, sem remuneração, conforme o art. 37-A do Estatuto Social do Sebrae Nacional.

São entidades associadas, com cadeira no CDN:

- Associação Brasileira dos Sebrae Estaduais (Abase);
- Associação Brasileira das Instituições Financeiras de Desenvolvimento (ABDE);
- Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (Anpei);
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec);
- Banco do Brasil (BB);
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES);
- Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB);
- Caixa Econômica Federal (CEF);
- Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA);
- Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC);
- Confederação Nacional da Indústria (CNI);
- Financiadora de Estudos e Projetos (Finep);
- União.

Os conselheiros reúnem-se, ordinariamente, mensalmente e, extraordinariamente, sempre que necessário, por iniciativa de seu presidente ou de três conselheiros, sendo exigida a presença de pelo menos sete membros. As deliberações do CDN serão tomadas por maioria simples, assegurando-se um voto

a cada conselheiro presente, cabendo ao presidente o voto de desempate.

As deliberações do CDN são registradas em ata assinada por seu presidente e pelo responsável pela secretaria do órgão, contendo a descrição sintética das deliberações tomadas.

4.1.2 Conselho Fiscal

O CF do Sebrae é o órgão de assessoramento do Conselho Deliberativo Nacional (CDN) para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. É composto por cinco membros efetivos e cinco suplentes, eleitos pelo CDN entre pessoas físicas capazes civilmente, diplomadas em curso de nível universitário, residentes no país, indicadas por escrito pelas entidades associadas do Sebrae, para exercício de um mandato de quatro anos consecutivos, sem remuneração, conforme o art. 37-A do Estatuto Social do Sebrae Nacional.

As entidades que compõem o atual quadro do CF são:

- Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (Anpei);
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec);
- Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC);
- Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB);
- Banco do Brasil (BB);
- Financiadora de Estudos e Projetos (Finep);
- Caixa Econômica Federal (CEF);
- Associação Brasileira das Instituições Financeiras de Desenvolvimento (ABDE);
- União.

Os conselheiros reúnem-se, ordinariamente, trimestralmente e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo presidente do CDN, sendo exigida a presença de pelo menos três membros. As deliberações do CF serão tomadas por maioria simples, assegurando-se um voto a cada conselheiro presente, cabendo ao presidente o voto de desempate.

As deliberações do CF são registradas em ata assinada por seu presidente e pelo responsável pela secretaria do órgão, contendo a descrição sintética das deliberações tomadas. Cópias autenticadas do teor das atas do CF são encaminhadas ao CDN e à Direx.

São as principais atribuições do conselho:

- Examinar e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras e prestações de contas anuais do Sebrae, e sobre as prestações de conta consolidadas dos Sebrae UF;
- Emitir pareceres sobre balancetes de verificação ou realizar exames específicos, sempre que o CDN solicitar;

- Acompanhar a implementação de medidas relacionadas a recomendações de auditoria e órgãos de fiscalização;
- Emitir parecer, quando solicitado pelo CDN, sobre a alienação ou oneração de bens imóveis;
- Atender a outras demandas do CDN não expressamente previstas neste artigo relativamente a matérias de sua competência.

4.1.3 Diretoria Executiva

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

Compete à Direx, entre outras, cumprir e fazer cumprir o estatuto, o direcionamento estratégico, as diretrizes para elaboração do PPA e do Orçamento Anual, o PPA e o Orçamento Anual, todos relativos ao Sistema Sebrae, assim como as demais diretrizes, políticas, prioridades e resoluções emanadas do CDN.

Os diretores reúnem-se, ordinariamente, quinzenalmente e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo diretor-presidente, sendo que as decisões são tomadas por maioria simples.

4.1.4 Unidade de Auditoria Interna

A Unidade de Auditoria Interna do Sebrae NA tem como missão prover o assessoramento para a efetiva e a transparente aplicação dos recursos do Sistema Sebrae, tendo como referencial os normativos de controles interno e externo, analisando e monitorando os riscos da entidade, identificando oportunidades que possam contribuir para o aprimoramento das práticas operacionais de gestão e controles, atuando de forma independente com ética e agregando valor aos negócios.

A unidade possui seu Regulamento de Auditoria, que tem por finalidade a sistematização do arcabouço estrutural em que se assentam os trabalhos da Auditoria Interna, a definição de conceitos e de diretrizes gerais e está fundamentado nas normas internacionais de Auditoria Interna emanadas do The Institute of Internal Auditors (IIA).

4.1.5 Ouvidoria

Com abrangência nacional, a Ouvidoria atua de forma sistêmica. Além da equipe na sede nacional, conta com pelo menos um interlocutor da Ouvidoria em cada estado.

Mais informações sobre o funcionamento da Ouvidoria e suas estatísticas encontram-se no subtópico 5.1 deste relatório.

4.2 Informações sobre dirigentes e colegiados

Os conselheiros titulares e respectivos suplentes do CDN são indicados pelas entidades associadas, a quem representarão por um período de quatro anos, sem remuneração, sendo permitida a recondução.

Tabela 26 – Membros do Conselho Deliberativo Nacional

Nome	Entidade	Cargo	Início do mandato	Fim do mandato
Antônio Valdir Oliveira Filho	ABASE	Titular	25/04/2013	24/04/2017
Vitor Roberto Tioqueta	ABASE	Suplente	30/04/2015	29/04/2019
Milton Luiz de Melo Santos	ABDE	Titular	13/07/2014	12/07/2018
Marco Aurélio Crocco	ABDE	Suplente	21/07/2015	20/07/2019
Gerson Valença Pinto	ANPEI	Titular	30/10/2014	29/10/2018
Naldo Medeiros Dantas	ANPEI	Suplente	30/10/2014	29/10/2018
Francilene Procópio Garcia	ANPROTEC	Titular	29/02/2012	01/01/2016
José Eduardo Azevedo Fiates	ANPROTEC	Suplente	29/02/2012	01/01/2016
Ilton Luis Schwaab	BB	Titular	25/06/2015	24/06/2019
Valmir Martins Sobrinho	BB	Suplente	28/08/2014	27/08/2018
José Henrique Paim Fernandes	BNDES	Titular	21/07/2015	20/07/2019
Marcelo Porteiro Cardoso	BNDES	Suplente	25/06/2012	24/06/2016
Luiz Carlos Furtado Neves	CACB	Titular	26/03/2015	25/03/2019
José Paulo Dorneles Caioli	CACB	Suplente	17/11/2014	16/11/2018
José Henrique Marques da Cruz	CAIXA	Titular	15/09/2015	14/09/2019
Eugênia Regina de Melo	CAIXA	Suplente	23/05/2013	22/05/2017
José Zeferino Pedrozo	CNA	Titular	20/01/2015	19/01/2019
Renato Simplicio Lopes	CNA	Suplente	20/01/2015	19/01/2019
José Roberto Tadros	CNC	Titular	20/01/2015	19/01/2019
Roberto Nogueira Ferreira	CNC	Suplente	20/01/2015	19/01/2019
Robson Braga de Andrade	CNI	Titular (Presidente CDN)	07/01/2015	31/12/2018
Antonio Carlos da Silva	CNI	Suplente	24/09/2013	23/09/2017
Luis Manuel Rebelo Fernandes	FINEP	Titular	21/07/2015	20/07/2019
Marcelo Nicolas Camargo	FINEP	Suplente	29/11/2012	28/11/2016
Guilherme Afif Domingos	SMPE	Titular	31/10/2013	10/30/2017
Nelson de Almeida Prado Hervey Costa	SMPE	Suplente	28/08/2014	27/08/2018

Fonte: Rol de Responsáveis - CDN

Os membros do Conselho Fiscal são eleitos pelo CDN, a partir de indicações das entidades associadas. São eleitos para um mandato de quatro anos consecutivos, sem remuneração, sendo permitida a recondução.

Tabela 27 – Membros do Conselho Fiscal

Nome	Entidade	Cargo	Início do mandato	Fim do mandato
Sérgio Benedito Ferrara	ANPEI	Presidente	26/02/2015 20/02/2015	31/12/2018 19/02/2019
Maria Alice Oliveira da C. Lahorgue	ANPROTEC	Titular	29/05/2014	28/05/2018
Marcelo Pavan Júnior	BB	Titular	20/01/2015	19/01/2019
George Teixeira Pinheiro	CACB	Titular	20/01/2015	19/01/2019
Roberto Velloso	CNC	Titular	20/01/2015	19/01/2019
Heraldo Alves das Neves	ABDE	Suplente	20/01/2015	19/01/2019
Fernando Almeida	SMPE-PR	Suplente	26/02/2015	25/02/2019
Marcos Brasiliano Rosa	CAIXA	Suplente	20/01/2015	19/01/2019
Carolina de Oliveira M. da Silva	FINEP	Suplente	20/01/2015	19/01/2019
Aguardando Indicação da Entidade	BNDES	Suplente		

Fonte: Rol de Responsáveis - CDN

A Direx é composta por um diretor-presidente e por dois diretores, eleitos pelo CDN para um mandato de quatro anos consecutivos, demissíveis *ad nutum* ou em face de representação. É permitida a recondução.

Tabela 28 – Membros da Diretoria Executiva

Nome	Cargo	Início do mandato	Fim do mandato
Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho	Diretor Presidente	01/01/2015	28/10/2015
Guilherme Afif Domingos	Diretor Presidente	29/10/2015	31/12/2018
Heloísa Regina Guimarães de Menezes	Diretor Técnico	01/01/2015	31/12/2018
José Claudio dos Santos	Diretor de Administração e Finanças	01/01/2015	28/10/2015
Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho	Diretor de Administração e Finanças	29/10/2015	31/12/2018

Fonte: Rol de Responsáveis - CDN

4.3 Atuação da Unidade de Auditoria Interna

A atividade da Unidade de Auditoria Interna 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.

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, a atuação desta está pautada na independência de suas ações, de acordo com a forma de subordinação adotada, em que responde administrativamente ao diretor-presidente e funcionalmente ao CDN.

A auditoria está estruturada em núcleos, que atuam conforme demonstrado a seguir.

- **Riscos:** núcleo responsável por identificar e avaliar os principais riscos e fatores de riscos (eventos) do negócio, dos processos e programas do Sebrae, que possam interferir negativamente no alcance dos objetivos estratégicos do Sistema Sebrae, fornecendo à Administração subsídios para a tomada de decisão e contribuindo para o processo de planejamento;
- **Auditoria:** núcleo responsável por avaliar o processo de gestão no que se refere aos seus diversos aspectos, tais como governança, gestão de riscos, procedimentos de aderência às normas regulatórias e efetividade do ambiente de controles internos do Sebrae, apontando eventuais desvios e vulnerabilidades às quais a organização está sujeita, permitindo a minimização dos riscos a um nível de criticidade aceitável;
- **Relacionamento com órgãos de controle:** núcleo responsável por prestar atendimento aos órgãos de controle: Controladoria-Geral da União (CGU), TCU, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e outros órgãos de controle/fiscalização, por meio de ações de acompanhamento e articulação junto aos responsáveis pela tomada de providências e eventuais encaminhamentos de posicionamentos formais, oferecendo maior qualidade nas respostas, mais segurança aos gestores do Sebrae e menor exposição da entidade;
- **Orientação consultiva:** núcleo responsável por prestar atendimento consultivo às unidades internas (Sebrae NA e UF) e parceiros, de forma a fomentar a cultura de gestão de riscos e de conformidade, alertando para as principais exposições junto aos órgãos de controle pelo não cumprimento dos normativos, bem como divulgar os produtos gerados pela unidade;
- **Sistemas de TI:** núcleo responsável por avaliar a estrutura e os processos de TI para que estes suportem as estratégias e os objetivos da organização, bem como realizem auditorias baseadas em tecnologia, permitindo a realização de testes na integralidade dos dados, visando ao tratamento tempestivo das inconformidades;
- **Monitoramento:** núcleo responsável por realizar monitoramento do cumprimento dos Planos de Ação oriundos de trabalhos da própria Auditoria Interna, Auditorias Independentes, CGU e TCU, a fim de minimizar os riscos associados aos processos analisados e subsidiar o CF no cumprimento da obrigação estatutária de acompanhar a implementação desses Planos de Ação, bem como acompanhar os acórdãos emitidos pelo TCU sobre assuntos pertinentes ao Sistema Sebrae.

Como resultados dos trabalhos de auditoria, as oportunidades de melhoria identificadas são apresentadas aos envolvidos nos processos ou atividades auditadas para que elaborem medidas para melhoria da situação identificada. Esses Planos de Ação podem ser realizados mediante a revisão de procedimentos, a implementação de novos controles ou as alterações nos já existentes. Cabe à Auditoria Interna avaliar se essas propostas são eficazes e encaminhar à aprovação da Direx, por meio de reuniões.

Dessa forma, os relatórios de auditoria interna contemplam os resultados gerais do trabalho, as oportunidades de melhoria identificadas, os Planos de Ação e, se for o caso, a decisão pela manutenção da situação atual, levando em consideração o apetite a risco da Administração. O documento é encaminhado à Direx e ao Conselho Deliberativo, conforme estabelecido no Estatuto do Sebrae.

O monitoramento dos Planos de Ação é responsabilidade da Unidade de Auditoria Interna, conforme cita o Regulamento de Auditoria Interna do Sebrae NA:

Monitorar a implantação das recomendações constantes dos relatórios da auditoria interna, externa e dos órgãos de controle, a fim de minimizar os riscos associados aos processos analisados, especialmente aqueles que possam resultar em perdas financeiras.

O papel dos auditores é acompanhar o desenvolvimento dos planos ao longo de sua execução, examinando a necessidade de alterações no seu desenho ou mesmo repactuações de prazo.

Como parte do processo de monitoramento, são emitidos relatórios trimestrais que são apresentados à Direx e encaminhados ao CDN, demonstrando a situação dos Planos de Ação ao final de cada período, classificando-os como não iniciados, solucionados ou em elaboração, com prazo a vencer ou em atraso. Trimestralmente, a Unidade de Auditoria Interna também realiza apresentações ao Conselho Fiscal com o *status* desse monitoramento.

Todas as alterações nos Planos de Ação, inclusive as repactuações de prazo, são encaminhadas aos auditores para análise e aprovadas pela Direx e são inseridas no relatório trimestral de monitoramento.

Em 2015 a unidade cumpriu a proposta de trabalho apresentada no Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna (PAAAI) para o exercício, conforme demonstrado no quadro 11.

Quadro 11 – Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna

	Trabalhos			Horas		
	Previstos*	Executados	%	Previstas*	Executadas	%
Riscos	6	6	100%	2.208	2.086	94%
Auditoria	9	6	67%	4.502	4.036	90%
Relacionamento com Órgãos de Controle	14	13	93%	1.121	1.294	115%
Orientações	14	18	129%	1.546	1.595	103%
Monitoramento	11	11	100%	1.054	1.000	95%
Total	54	54	100%	10.431	10.011	96%

Fonte: Unidade de Auditoria Interna

4.4 Atividades de correção e apuração de ilícitos administrativos

Embora não tenha normativo regulamentando o processo de apuração de ilícitos administrativos, sempre que identificados fatos dessa natureza, realiza a instauração de Comissão de Sindicância, pela Diretoria Executiva, com o objetivo de apurar os fatos. Ao término do trabalho, a Comissão de Sindicância emite relatório de conclusão e envia à Diretoria Executiva para deliberação. Identificado dano ou condutas inadequadas, as medidas para ressarcimento ou correção são adotadas.

Em Setembro de 2015, o Diretor-Presidente do Sebrae instaurou, por meio da Portaria 109/2015, Comissão de Sindicância Administrativa, que encontra-se em procedimentos de apuração e levantamentos.

4.5 Gestão de riscos e controles internos

O Sebrae não possui uma estrutura de gestão de riscos. A Unidade de Auditoria Interna conduz algumas atividades como parte do seu processo de auditoria, que é baseado em uma metodologia de auditoria com foco riscos. Compõem essas atividades:

- Elaborar o PAAAI, com base na avaliação dos riscos estratégicos, direcionando os esforços para o que é mais relevante para o Sebrae;
- Avaliar e contribuir para a melhoria dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles;
- Avaliar se os Planos de Ação definidos pelos gestores dos processos mitigam os fatores de riscos aos quais estão associados;
- Acompanhar e avaliar o efetivo cumprimento das ações necessárias à mitigação dos riscos/fatores de riscos e das não conformidades identificadas em trabalhos de Auditoria oriundos do TCU, da CGU, de Auditoria Independente e da Auditoria Interna.

São dez os riscos estratégicos, descritos na tabela 29, que contêm as seguintes informações:

- Identificação do risco com numeração e nomenclatura;
- Descrição geral do risco;
- Fatores de risco, que são exemplos de situações ou atitudes que potencializam a materialização do risco estratégico;
- Palavras-chave, que são tópicos relacionados ao risco.

Tabela 29 – Matriz de Riscos Estratégicos

Risco		Descrição geral do risco	Fatores de risco	Palavras-chave
1	Imagem	Desgaste da imagem do Sebrae perante os formadores de opinião, a sociedade, o mercado ou as autoridades, em razão de publicidade negativa (verdadeira ou não), de ausência de atitude inovadora e sustentável ou de atitude incoerente com os valores da entidade.	<ul style="list-style-type: none"> • As atividades internas ou externas podem ser realizadas com atitudes incoerentes com a missão, a visão ou os valores do Sebrae; • Desvios de conduta de colaboradores, administradores e parceiros; • A gestão de marcas/patentes pode ser ineficaz; • O processo de comunicação com a imprensa pode ser ineficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Missão; • Visão; • Valores; • Código de Ética; • Ouvidoria; • Gestão de marcas/patentes; • Comunicação corporativa; • Redes sociais.

Risco		Descrição geral do risco	Fatores de risco	Palavras-chave
2	Macroeconômico	Variantes econômicas e financeiras, tanto no cenário brasileiro quanto no internacional, que podem impactar o ambiente dos pequenos negócios ou a capacidade do Sebrae de obter ou gerar seus recursos financeiros.	<ul style="list-style-type: none"> • Alterações significativas na economia brasileira (recessão, inflação) podem impactar o desenvolvimento e as finanças dos pequenos negócios; • A política cambial do governo pode impactar as exportações/importações, afetando os pequenos negócios que atuam nesse mercado; • Um aumento expressivo nas taxas de juros pode dificultar a obtenção de crédito pelos pequenos negócios; • Uma redução brusca na arrecadação fiscal pode impactar a capacidade financeira do Sebrae. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas econômicas; • Crescimento econômico; • Inflação; • Câmbio; • Exportações; • Importações; • Taxa de juros; • Crédito.
3	Político	Dificuldades no fomento de políticas públicas, para exercer influência positiva sobre a sociedade, o mercado e as autoridades e demonstrar os benefícios de suas ações ao país.	<ul style="list-style-type: none"> • A capacidade de fomentar políticas públicas benéficas aos pequenos negócios pode ser insuficiente; • Pode haver dificuldade em exercer influência sobre a sociedade, o mercado e as autoridades, comprometendo o ambiente dos pequenos negócios; • Os objetivos do Sebrae podem ser conflitantes ou incoerentes com os de órgãos governamentais relacionados aos pequenos negócios; • Pode haver dificuldade em adaptar-se às constantes mudanças nas políticas governamentais; • A comunicação dos resultados das ações do Sebrae pode ser insuficiente ou inadequada, ocasionando redução de recursos ou do campo de atuação do Sebrae. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas públicas; • Influência; • Articulação política; • Entidades governamentais; • Mudanças de governo; • Transparência; • Divulgação de resultados.
4	Recursos humanos	Gestão de recursos humanos desalinhada com os objetivos estratégicos ou que tenha dificuldades para atrair e reter mão de obra qualificada.	<ul style="list-style-type: none"> • A estratégia de recursos humanos pode não contemplar um processo seletivo eficaz, dificultando a contratação de pessoal com os ideais e as competências apreciados pelo Sebrae; • Os colaboradores podem apresentar atitudes desalinhadas com a missão, a visão e os valores do Sebrae; • A política de desenvolvimento profissional pode ser insuficiente ou desalinhada com a estratégia de negócios do Sebrae; • A cultura organizacional pode estar inadequada com os valores do Sebrae. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo seletivo; • Remuneração; • Carreira; • Desenvolvimento pessoal; • Capacitação; • Cultura organizacional; • Ouvidoria; • Clima organizacional.

Risco		Descrição geral do risco	Fatores de risco	Palavras-chave
5	Regulatório	Impactos do descumprimento de normas ou regulamentos, incapacidade do Sebrae de adaptar-se a mudanças normativas ou de prestar contas de sua atuação à sociedade e aos órgãos reguladores.	<ul style="list-style-type: none"> • Descumprimento de normas/regulamentos e consequente questionamento/autuação dos órgãos de controle; • Pode haver dificuldade em adaptar-se a mudanças normativas/regulamentares; • A atuação do Sebrae pode ser desprovida de <i>accountability</i> (prestação de contas, responsabilidade, transparência). 	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação; • Regulamentos; • Órgãos de controle; • Sanções; • <i>Accountability</i>; • Transparência; • Responsabilidade.
6	Tecnológico	Estratégia de tecnologia da informação e desenvolvimento de produtos e serviços desalinhados com as tecnologias disponíveis ou com que estão surgindo.	<ul style="list-style-type: none"> • O PPA e o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação podem estar desalinhados; • Os investimentos em sistemas informatizados podem ser insuficientes; • A gestão da informação pode não ser adequada; • Pode não ocorrer uma adequada utilização dos recursos tecnológicos disponíveis; • O desenvolvimento de produtos/serviços pode ser realizado sem compromisso com novas tecnologias; • O Plano de Continuidade dos Negócios pode não estar adequado às operações existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia da informação; • Segurança da informação; • Integridade de dados; • Obsolescência; • Inovação; • Internet; • Novas tecnologias.
7	Atitude inovadora	Impactos de uma atitude incompatível com uma visão de futuro que permita a manutenção da posição vanguardista do Sebrae em inovação.	<ul style="list-style-type: none"> • O desenvolvimento de produtos/serviços pode ocorrer sem compromisso com novas tecnologias; • O Programa de Desenvolvimento pode não promover uma atitude inovadora nos colaboradores do Sebrae; • Os Programas de Atendimento podem estar desvinculados a uma visão de futuro; • O planejamento estratégico pode não apresentar foco em inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Missão; • Visão; • Valores; • Visão de futuro; • Inovação.
8	Comportamento sustentável	Cultura de colaboradores e administradores que não promova o desenvolvimento sustentável do Sebrae e dos pequenos negócios.	<ul style="list-style-type: none"> • O planejamento estratégico pode não contemplar o tema sustentabilidade de forma ampla; • Os Programas de Atendimento podem não promover o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios; • O Programa de Desenvolvimento pode não promover uma cultura sustentável nos colaboradores do Sebrae; • As atividades de colaboradores e parceiros podem não promover uma consciência sustentável; • Os colaboradores e parceiros podem apresentar uma visão restrita do conceito de sustentabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Missão; • Visão; • Valores; • Desenvolvimento sustentável; • Comprometimento ambiental.

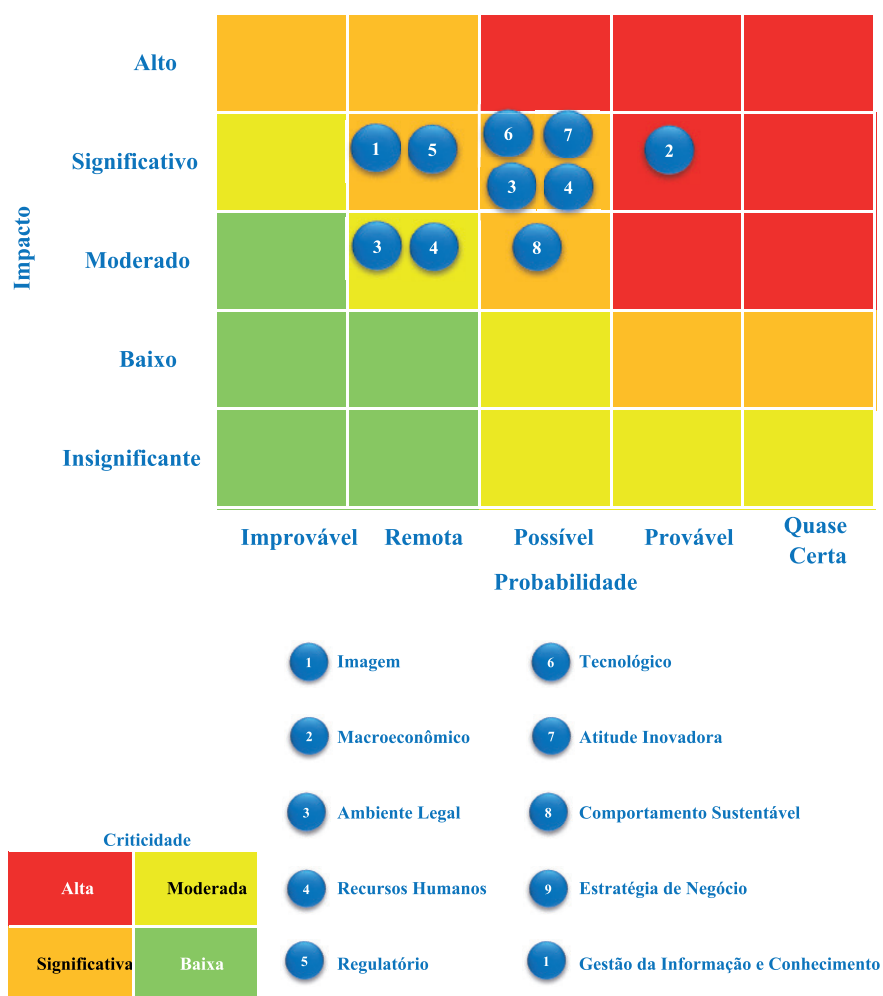
Risco		Descrição geral do risco	Fatores de risco	Palavras-chave
9	Estratégia de negócios	Estratégia de negócios desalinhada com os valores da entidade, sem uma visão de futuro apropriada ou uma dependência excessiva de parcerias com entidades privadas ou governamentais.	<ul style="list-style-type: none"> • A gestão de parcerias com entidades públicas ou privadas pode conter falhas; • A utilização de mão de obra não capacitada (própria ou terceirizada) no atendimento ao cliente pode dificultar a aplicação correta de seus produtos ou serviços; • A estratégia de negócios do Sebrae, baseada na terceirização do atendimento, pode dificultar a retenção do conhecimento gerado; • A atuação do Sebrae pode não estar adequada à necessidade de promover uma cultura empreendedora no público brasileiro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias; • Credenciados; • Programas nacionais; • Modelo de negócios; • Estratégia de atuação; • Empreendedorismo.
10	Gestão da informação e conhecimento	Dificuldade do Sebrae em reter o conhecimento, adquirido ou gerado internamente, ou em restringir o acesso a informações sigilosas e estratégicas sem deixar de promover a transparência na sua atuação.	<ul style="list-style-type: none"> • A atuação do Sebrae pode ser desprovida de <i>accountability</i> (prestação de contas, responsabilidade, transparência); • A gestão de marcas/patentes pode ser ineficaz; • O conhecimento pode ser desatualizado e/ou não padronizado; • Pode existir dificuldade em reter o conhecimento gerado; • O gerenciamento das informações pode conter falhas; • Os programas internos de segurança da informação podem não ser eficazes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas/patentes; • Pesquisa; • Informações sigilosas; • Sistema de informações; • Retenção de conhecimento; • Confidencialidade; • Disponibilidade da informação.

Fonte: Manual do PPA e Orçamento - 2015

A partir da percepção de gerentes, assessores, chefes de gabinete e diretores, a Unidade de Auditoria Interna pode avaliar os riscos do Sebrae, bem como identificar as principais preocupações relacionadas aos mecanismos de controle existentes para mitigação destes.

A figura 2 apresenta a Matriz de Criticidade dos Riscos Estratégicos para 2015.

Figura 2 – Matriz de Criticidade dos Riscos Estratégicos



Fonte: Relatório de Avaliação de Riscos Estratégicos e Ambiente de Controle - 2015

O risco com maior criticidade é o macroeconômico, influenciado pelo cenário econômico do país, podendo impactar a redução da receita do Sebrae.

A avaliação do ambiente de controle foi realizada com base na estrutura do Controle Interno – Estrutura Integrada (Coso), em que estão estabelecidos os cinco componentes de controle interno que apoiam a organização em seus esforços para realizar os seus objetivos. Os resultados obtidos demonstram que a Administração percebe, em sua maioria, a existência e o funcionamento de elementos necessários para compor um sistema de controle adequado.

4.6 Política de Remuneração dos Administradores e Membros de Colegiados

De acordo com o art. 9, VII do Estatuto Social do Sebrae NA, é princípio sistêmico a não remuneração dos membros dos CDN.

Tabela 30 – Remuneração a diretores

Cargo	Remuneração mínima	Remuneração máxima
Diretor	38.862,43	44.999,92
Nota informativa: o Sistema Sebrae não está vinculado ao limite de teto remuneratório da administração pública federal conforme Acórdão nº 2.788/2006 – 1º Câmara – TCU.		

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas

4.7 Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada

O Sebrae possui contrato com a empresa de auditoria independente KPMG Auditores Independentes, oriundo da Concorrência (processo licitatório) nº 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\$ 2,7 milhões.

5.

**Relacionamento
com a Sociedade**

5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5.1 Canais de acesso do cidadão

A Ouvidoria possui abrangência nacional e é vinculada à Presidência do Sebrae. Atua de forma sistêmica, pois além da equipe na sede nacional, conta com pelo menos um interlocutor da Ouvidoria em cada estado.

Dispõe de canal, com formulário próprio, no portal www.sebrae.com.br e na intranet para receber e encaminhar as denúncias, as reclamações, as críticas, as sugestões e os elogios do público interno, dos colaboradores, dos gestores, dos dirigentes e dos conselheiros, e proporcionar atendimento a essas manifestações. Os clientes e as demais partes interessadas também podem acessar a Ouvidoria por *e-mail* (ouvidoria@sebrae.com.br), por telefone e presencialmente. São ainda monitoradas e encaminhadas para tratamento as manifestações típicas de ouvidoria identificadas nas mídias sociais. As manifestações podem ser identificadas ou anônimas, podendo ser apuradas pelas unidades competentes.

A Instrução Normativa (INS) nº 49-00, de outubro/2012, disciplina as atividades da Ouvidoria Sebrae, com o estabelecimento de normas e procedimentos para o seu funcionamento. Além da norma, o Código de Ética Sebrae, a Política de Atuação nas Redes Sociais e a Política de Segurança da Informação e Comunicação, constituem suas principais referências normativas, de acordo com os documentos que regulam a Ouvidoria Sebrae.

Para verificar as soluções e as respostas encaminhadas aos clientes e demais partes interessadas, a unidade interage com todos os interlocutores e ouvidores nos estados. Sem exceção, todas as ocorrências são encaminhadas às unidades do Sebrae NA e dos Sebrae UF. São monitoradas as soluções e o tratamento dado aos assuntos dos clientes e demais partes interessadas.

Neste exercício, as manifestações, em sua maioria, referiam-se a reclamações de clientes, cujas necessidades foram identificadas e tratadas no Sebrae NA e nos estados.

Em 2015, a Ouvidoria recebeu 3.175 manifestações, de clientes externos e internos, típicas de ouvidoria – reclamações, críticas, denúncias, sugestões e elogios. Destas, foram concluídas 3.111 ocorrências e 64 encontram-se em tratamento. Em comparação, no exercício de 2014 foram recebidas 3.472.

Em caso de denúncias, a Comissão de Ética é acionada para decisão sobre a forma de encaminhamento destas ocorrências e atua na apuração dos fatos denunciados e na formulação de proposta de sanção para deliberação da Diretoria Executiva. No ano de 2015, 11 ocorrências foram tratadas por Comissão de Ética, no âmbito do Sistema Sebrae.

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

O Sebrae mantém, em seu portal, um espaço dedicado à transparência, em que estão disponíveis os dados sobre as atividades desenvolvidas, para que a sociedade possa saber onde e como foram aplicados os recursos geridos pela instituição. Estas informações são apresentadas em quatro tópicos:

- Orçamento;
- Relatório de gestão;
- Relação de colaboradores;
- Fornecedores do Sebrae.

5.3 Pesquisas junto à sociedade

O Sebrae atua constantemente para melhorar seus processos e produtos e, assim, prestar o melhor serviço aos pequenos negócios. Contudo, para a formulação de novos produtos, projetos e programas, ou reformulação destes, é fundamental entender as necessidades e as expectativas dos clientes. Para atender a essa demanda, o Sebrae realiza pesquisas qualitativas e quantitativas.

As pesquisas são realizadas para mensurar a satisfação, a aplicabilidade dos conhecimentos/soluções entregues e também a efetividade (resultados) dos principais produtos do Sebrae.

O Índice de Imagem junto à Sociedade é obtido para o Sebrae (consolidado) e de forma estratificada por Sebrae UF. A edição de 2015 contou com amostra de 6.840 entrevistas, que são realizadas por uma empresa de pesquisa especificamente contratada para tal. Na entrevista não é informado que a pesquisa é do Sebrae e as questões iniciais são do tipo *top of mind* e buscam levantar se a sociedade conhece alguma instituição que fornece serviços de apoio à pequena empresa no Brasil e se cita o Sebrae de forma espontânea.

As entrevistas são feitas com população adulta e o universo é calculado conforme as estimativas da população do IBGE para o dia 1º de julho de cada ano. Os resultados são ponderados por esse universo, considerando o sexo e a UF. Na edição de 2015 as entrevistas foram feitas entre os meses de setembro e outubro.

Em suma, os principais resultados foram:

- O público pesquisado é composto, principalmente, por empregados de empresa privada (17%); autônomos/trabalham por conta própria (17%), aposentados (15%) e donas de casa (12%);
- Sem identificar que a pesquisa era do Sebrae, foi questionado se conheciam alguma instituição que fornece serviços de apoio à pequena empresa, e 54,4% respondeu que sim (ante a 37,5% em 2014). Desses, 88,9% citaram espontaneamente o Sebrae em primeiro lugar *top of mind* (ante a 87% em 2014) e 2,8% lembraram do Sebrae em segundo lugar. Ou seja, 48,4% (88,9% de 54,4%) da sociedade citou espontaneamente o Sebrae em primeiro lugar;
- Para aqueles 45,6% que afirmaram na pergunta inicial que não conheciam nenhuma instituição de apoio, quando estimulados, 86% deles já ouviram falar do Sebrae. Portanto, por inferência estatística pode-se concluir que 50% da população com mais de 18 anos lembrou do Sebrae espontaneamente e 43,8%, de forma estimulada, já ouviu falar do Sebrae;
- O Índice de Imagem Perante à Sociedade, em nível nacional, ficou com 8,81 pontos (próximo aos 8,89 de 2014);
- 93% da sociedade concorda que a contribuição do Sebrae para o Brasil é importante; 88% que o Sebrae transmite credibilidade; e 85,9% que o Sebrae é importante para o desenvolvimento econômico e social da sua localidade;

- A transparência do Sebrae percebida pela sociedade é de 69% (ante 71% do ano anterior);
- Em relação aos atributos da marca Sebrae, as piores avaliações são para “é fácil fazer negócios com Sebrae, ou seja, é fácil acessar seus produtos e serviços” e “quando eu preciso o Sebrae está sempre perto, disponível”. O atributo melhor avaliado é “Sebrae é o maior especialista em pequenos negócios no Brasil”.

6.

Desempenho Financeiro e Informações Contábeis

6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

6.1 Desempenho financeiro no exercício

A análise do desempenho financeiro é composta pela análise dos recursos disponíveis, realizáveis e exigíveis, além da gestão dos fundos exclusivos (aplicações financeiras).

6.1.1 Análise dos recursos disponíveis, realizáveis e exigíveis

Disponibilidades

A variação percentual negativa de 18,40% das disponibilidades, comparadas com o exercício de 2014, deve-se à utilização de desembolsos para a programação prevista para CSO e CSN para os projetos do exercício de 2014. Os recursos disponíveis são destinados à programação orçamentária prevista para os próximos exercícios.

Quadro 12 – Disponibilidades (R\$ mil)

	2015	2014	Variação (%)
Bancos	26	298	-91,28%
Aplicações Financeiras	1.488.257	1.823.470	-18,38%
Total	1.488.283	1.823.768	-18,40%

Fonte: Demonstrações Financeiras em 31/12/2015 e 2014

Ativo circulante

Os ativos circulantes tiveram uma variação percentual positiva de 12,55% quando comparados ao exercício de 2014 em função das operações com convênios e acordos a executar, transações com o Sistema Sebrae a receber relativas a CSN e outros e a manutenção do crescimento das operações dos recursos vinculados ao Fampe.

Quadro 13 – Ativo circulante (R\$ mil)

	2015	2014	Variação (%)
Adiantamentos concedidos	2.529	1.734	45,85%
Contribuição social a receber e outros	426.856	428.961	-0,49%
Recursos vinculados a programas	706.846	626.679	12,79%
Transações com convênios e acordos a executar	177.806	129.593	37,20%
Transações do Sistema Sebrae	128.284	94.481	35,78%
Total	1.442.321	1.281.448	12,55%

Fonte: Demonstrações Financeiras em 31/12/2015 e 2014

Ativo não circulante

Os ativos não circulantes tiveram uma variação negativa de 11,40% quando comparados ao exercício de 2014. Contribui para a variação: a diminuição do saldo de depósitos judiciais (pela baixa de ações trabalhistas e cíveis); a redução das transações do Sistema Sebrae de longo prazo do Programa de Imobilização por transferência para curto prazo; o resgate e as baixas de recursos dos fundos de empresas emergentes e microcrédito do Banco Cooperativo do Brasil (Bancoob).

Quadro 14 – Ativo não circulante (R\$ mil)

	2015	2014	Variação (%)
Depósitos Judiciais	33.592	35.309	-4,86%
Transações do Sistema Sebrae de longo prazo	67.080	70.987	-5,50%
Programa AMPEG/FINEP	1.071	906	18,21%
Aplicações de longo prazo			
Fundo de empresas emergentes	6.090	9.269	-34,30%
Fundo Microcrédito	3.014	16.190	-81,38%
Imobilizado	119.844	127.699	-6,15%
Total	230.691	260.360	-11,40%

Fonte: Demonstrações Financeiras em 31/12/2015 e 2014

Passivo circulante

Os passivos circulantes tiveram uma variação positiva de 0,36%. Contribuíram para a variação a quitação de outras obrigações relativas a obrigações de contas a pagar a fornecedores e Fampe do exercício de 2014, a constituição de provisões de férias e encargos e as obrigações com terceiros pelo recebimento de recursos de encerramentos de convênios.

Quadro 15 – Passivo circulante (R\$ mil)

	2015	2014	Variação (%)
Encargos Sociais a recolher	2.634	2.389	10,26%
Obrigações Fiscais a pagar	3.611	3.351	7,76%
Obrigações com convênios e contratos	14.013	11.666	20,12%
Outras obrigações – contas a pagar diversas	4.022	24.154	-83,35%
Provisão de férias e encargos	18.815	14.234	32,18%
Provisão circulante – FAMPE	30.508	22.816	33,71%
Obrigações com o Sistema Sebrae	13.441	8.122	65,49%
Total	87.044	86.732	0,36%

Fonte: Demonstrações Financeiras em 31/12/2015 e 2014

Passivo não circulante

A variação negativa no passivo não circulante de 6,60% deve-se à baixa de registros de provisão para contingências trabalhistas e fiscais e outras de acordo com a classificação da assessoria jurídica, assim como às provisões para estimativa de perda de operações de honras de avais do Fampe.

Quadro 16 – Passivo não circulante (R\$ mil)

	2015	2014	Variação (%)
Provisão para contingências trabalhistas	20.479	26.223	-21,90%
Provisão para honras avais não circulante	110.235	113.725	-3,07%
Total	130.714	139.948	-6,60%

Fonte: Demonstrações Financeiras em 31/12/2015 e 2014

6.1.2 Gestão dos fundos exclusivos

Os recursos financeiros do Sebrae são oriundos da contribuição social das empresas e são mantidos, principalmente, no BB e na CEF.

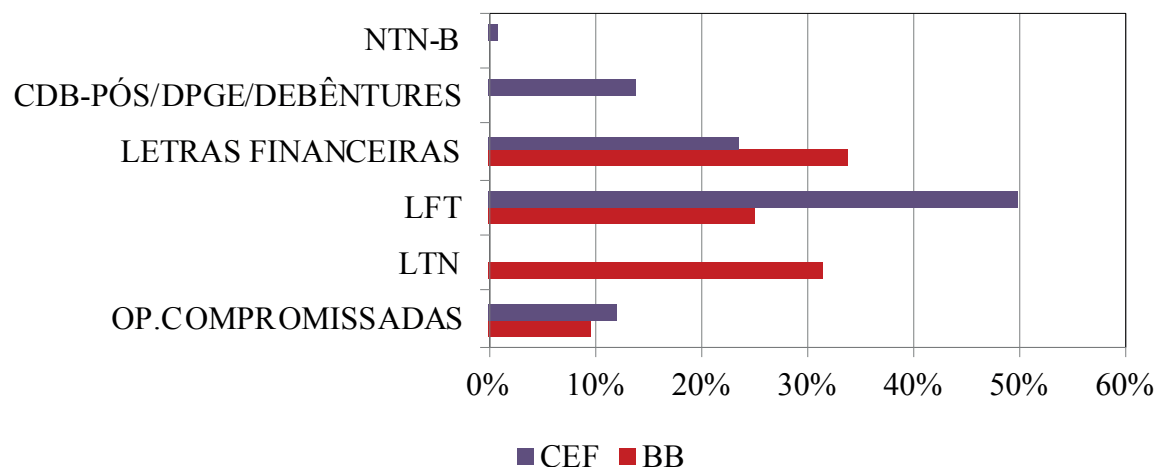
O valor das aplicações financeiras encerrou 2015 com o saldo aplicado de R\$ 2.201 milhões. Do total, R\$ 1.519 milhões estão aplicados no BB e R\$ 624 milhões na CEF, em fundos exclusivos. Um valor de R\$ 58 milhões está aplicado em outros bancos. O resultado financeiro líquido em 2015 foi de R\$ 294 milhões.

O Comitê de Aplicações Financeiras, composto pelo diretor de Administração e Finanças (DAF), dois representantes da Unidade de Gestão Financeira (UGF) e um assessor da DAF, tem por principal atividade avaliar o cumprimento da Política de Investimentos dos Mandatos aos Gestores (CEF e BB) e dos Regulamentos dos Fundos, sendo que os principais assuntos monitorados de forma periódica são:

- Análise geral do mercado;
- Análise dos relatórios da carteira dos fundos de investimentos;

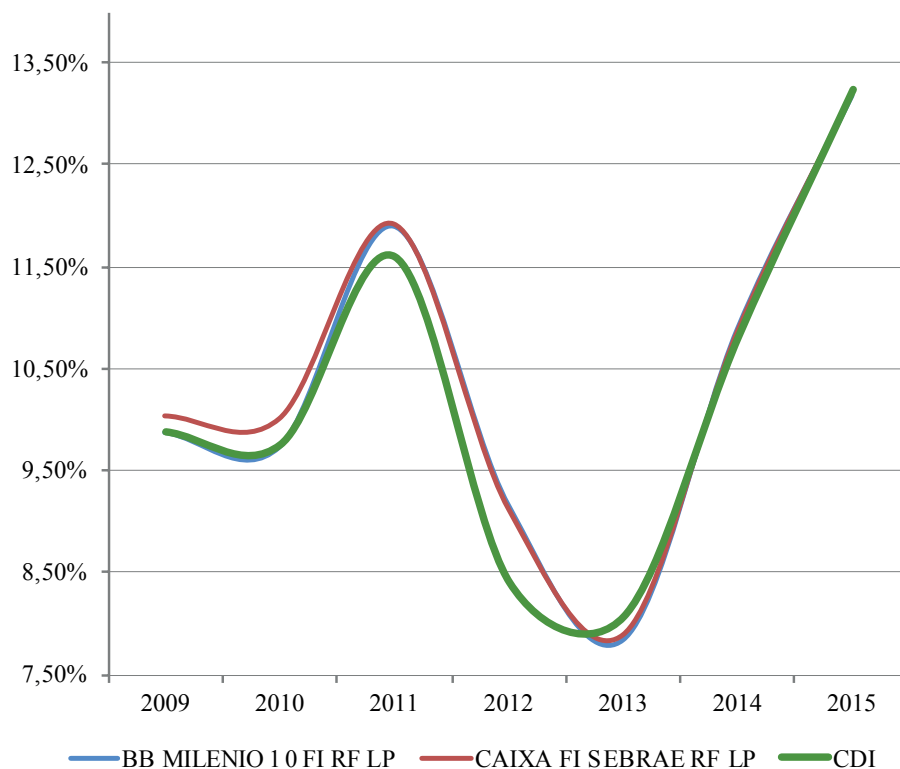
- Análise da *performance* e *compliance* dos fundos;
- Aprovação das demonstrações financeiras dos fundos.

Gráfico 10 – Composição da carteira (posição em 31/12/2015)



Fonte: Unidade de Gestão Financeira

Gráfico 11 – Evolução da rentabilidade dos fundos



Fonte: Unidade de Gestão Financeira

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

O tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio tem por base as normas definidas pela NBCT-TG 27 e pela Lei nº 11.638/2007, conforme classe e vida útil a seguir: edificações (30 anos); instalações (dez anos); máquinas e equipamentos (oito anos); benfeitorias em bens de terceiros (quatro anos); móveis e utensílios (dez anos); equipamentos de informática – impressoras, *scanners*, equipamentos de videoconferência, *notebooks*, *netbooks*, *iPads*, e outros (três anos); ativos de rede e suporte (cinco anos), e *racks* (15 anos).

A avaliação e a mensuração de ativos e passivos obedecem as normas definidas pela NBCT-SP 16/2010 e as regras exigidas pela Lei nº 11.638/2007.

6.3 Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade

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

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

6.4 Demonstrações contábeis exigidas e notas explicativas

6.4.1 Gestão contábil

O balanço patrimonial apresenta a composição do patrimônio do Sebrae NA, a demonstração do resultado do exercício e a variação ocorrida no exercício, detalhadas nos itens mais relevantes.

Quadro 17 – Balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício (R\$ mil)

Balanço Patrimonial							
Ativo	Execução		Δ %	Passivo	Execução		Δ %
	dez/13	dez/15			dez/13	dez/15	
Circulante	3.105.216	2.930.604	-5,6%	Circulante (6)	86.732	87.045	0,4%
Não circulante	260.360	230.691	-11,4%	Não Circulante	139.948	130.714	-6,6%
Realizável a longo prazo	132.661	110.848	-16,4%	Patrimônio Líquido	3.138.896	2.943.536	-6,2%
Investimentos	-	-	-				
Imobilizado	127.699	119.843	-6,2%				
Total	3.365.576	3.161.295	-6,1%	Total	3.365.576	3.161.295	-6,1%

Demonstração do Resultado do Exercício - DRE - Sebrae NA – R\$ mil							
Receitas	Execução		Δ %	Despesas	Execução		Δ %
	dez/14	dez/15			dez/14	dez/15	
Contribuição Social Ordinária - CSO	3.158.636	3.255.024	3,1%	Pessoal, Encargos e Benefícios (2)	114.023	134.790	18,2%
Contribuição Social do Sebrae NA - CSN	-	-	-	Serviços Profissionais Contratados	214.090	215.154	0,5%
Convênios com parceiros	158	447	182,9%	Demais Despesas Operacionais (3)	203.110	173.604	-14,5%
Convênios com Sebrae NA	-	-	-	Encargos Diversos (4)	153.564	160.286	4,4%
Aplicações Financeiras (1)	277.172	293.592	5,9%	Transferências para Parceiros	2.728.425	3.099.575	13,6%
Empresas Beneficiadas / Outras	12	11	-8,3%	Diversas Não Orçamentárias (5)	282.905	51.135	-81,9%
Diversas Não Orçamentárias	70.413	90.111	28,0%				
Total	3.506.391	3.639.185	3,8%	Total	3.696.117	3.834.544	3,7%
Resultado: Déficit Patrimonial	(189.726)	195.359		Resultado: Superávit Patrimonial	-	-	
Total geral	3.696.117	3.834.544	3,7%	Total geral	3.696.117	3.834.544	3,7%

Fonte: UGOC – balancete (29/1/2016).

O resultado patrimonial de 2015, representado pelo *deficit* de R\$ 195,4 milhões, está relacionado ao crescimento das transferências de CSN que utiliza como fonte de recursos, saldos apurados em demonstrações de exercícios anteriores.

A redução nas despesas diversas (não orçamentárias) está relacionada à provisão de R\$ 239,7 milhões, com base na retenção feita pela Receita Federal a título de diferença de alíquota da taxa do INSS (1,5% para 3,5%) no exercício de 2014.

As variações mais elevadas nas receitas e nas despesas comuns entre orçamento e contabilidade estão explicadas na parte orçamentária no início deste capítulo.

6.4.2 Demonstrações financeiras e relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras

O documento contendo as demonstrações financeiras e o relatório dos auditores independentes pode ser visualizado no Anexo II.

7 ..

Áreas Especiais da Gestão

7. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

7.1 Gestão de pessoas

7.1.1 Estrutura de pessoal da unidade

Composição da força de trabalho

Tabela 31 – Quantidade de empregados por espaço ocupacional *versus* tipo de contrato (contrato por tempo indeterminado e contrato por tempo determinado)

Tipo de contrato	Espaço ocupacional	Suporte a negócios	Custeio administrativo	Total
Contrato por prazo determinado	Analista Técnico	7	0	7
	Assistente	0	0	0
Subtotal		7	0	7
Contrato por tempo indeterminado	Analista Técnico	302	64	366
	Assistente	66	48	114
Subtotal		368	112	480
Funções de confiança	Analista Técnico	27	18	45
Subtotal		27	18	45
Total		402	130	532

Fonte: UGP (31/12/2015).

Obs.: Não incluem indicados e cedidos.

Qualificação da força de trabalho com estrutura de cargos, idade, nível de escolaridade e outros dados relevantes no contexto da unidade

Tabela 32 – Percentual de colaboradores por espaço ocupacional

Espaço ocupacional	Porcentagem
Assistente I	0,4%
Assistente II	19,9%
Analista Técnico I	20,2%
Analista Técnico II	39,6%
Analista Técnico III	18,1%
Cedidos	0,5%
Aprendiz	1,2%
Total	100%

Fonte UGP. Dados 31/12/2015.

Tabela 33 – Perfil de escolaridade

Grau de escolaridade	Porcentagem
Ensino Fundamental Incompleto	0,2%
Ensino Fundamental Completo	1,4%
Ensino Médio Incompleto	1,4%
Ensino Médio Completo	2,5%
Superior Incompleto	3,0%
Superior Completo	25,2%
Pós Graduação	54,4%
Mestrado	10,8%
Doutorado	1,1%
Total	100%

Fonte UGP. Dados 31/12/2015.

Tabela 34 – Perfil de idade

Faixa Etária	Porcentagem
Até 25 anos	3,4%
De 26 a 35 anos	32,9%
De 36 a 45 anos	32,0%
De 46 a 55 anos	20,8%
56 anos ou mais	11,0%
Total	100%

Fonte UGP. Dados 31/12/2015.

Tabela 35 – Inativos

Tipo	Quantidade de colaboradores
Aposentados por invalidez	5

Fonte UGP. Dados 31/12/2015.

Tabela 36 – Afastamentos superiores a 15 dias

Tipo	Quantidade de colaboradores
Licença-maternidade	11
Afastados por auxílio-doença	5
Afastados por licença sem vencimento	5
Total	21

Fonte UGP. Dados 31/12/2015.

Tabela 37 – Quantidade de estagiários e despesas no exercício

Nível de escolaridade	Número de estagiários	Despesa no exercício (R\$)
Nível superior		
Suporte a negócios	67	1.703.281,58
Custeio administrativo	28	680.597,47
Total	95	2.383.879,05

Fonte UGP. Dados 31/12/2015.

O Programa de Estágio, além de contribuir com a formação profissional, visa à formação humana diferenciada no que se refere à constituição de valores e ao estabelecimento de posturas e atitudes saudáveis. Os jovens acadêmicos participam do Programa Mochila do Conhecimento com metodologias que estimulam o autodesenvolvimento, a iniciativa e o senso de profissionalismo. Para o Sebrae NA, o Programa de Estágio permite uma oxigenação corporativa por meio de estudantes que estão em contato direto com o ambiente acadêmico. O quadro de estagiários no Sebrae equivale, em média, a 20% do quadro de funcionários contratados por tempo indeterminado. Cabe informar que o Sebrae não possui estagiários de Nível Médio.

7.1.2 Demonstrativo das despesas com pessoal

Tabela 38 – Despesas com pessoal

Tipo	Valor (R\$)
Salários e gratificações	72.617.761,69
Benefícios	17.674.222,28
Provisão de férias e 13º salário	15.367.700,16
Encargos Sociais	27.669.071,90
Outros gastos com pessoal	1.460.851,00
134.789.607,03	

Fonte UGP. Dados 31/12/2015.

7.1.3 Indicadores gerenciais

Turnover médio

No ano de 2015, o *turnover* acumulado do Sebrae atingiu 9,49%, considerando 64 colaboradores admitidos e 40 desligados em relação ao quadro de 523 colaboradores em 2014. O *turnover* médio foi de 0,79%.

Absenteísmo médio

Constitui a soma dos períodos em que os funcionários encontram-se ausentes do trabalho, por motivo de faltas e que são abonadas. O absenteísmo médio do Sebrae em 2015 foi de 2,54%.

Eficácia na seleção

Dos 98 colaboradores que completariam um ano em 2015, seis foram desligados antes de atingirem este período. Desta forma, o índice de eficácia do processo seletivo em 2015 foi de 93,88%.

7.1.4 Sistema de Gestão de Pessoas (SGP)

Em fevereiro de 2015, foi finalizado um ciclo de avaliação no modelo proposto pelo SGP, que contempla a avaliação de desempenho, a avaliação de competências e as ações de desenvolvimento e certificações.

Cada colaborador teve a pontuação consolidada no Placar Individual de Carreira (PIC) e foi classificado em um *ranking* para crescimento salarial. Ao todo, foram gerados 15 *rankings*, diferenciados por espaço ocupacional e nível. Os 20% primeiros classificados em cada *ranking* foram promovidos com dois *steps* da tabela salarial e os 20% subsequentes tiveram progressão de um *step*.

Em agosto de 2015, o CDN aprovou a oitava versão do SGP no Sebrae NA, com o objetivo de manter a Política de Gestão de Pessoas alinhada às necessidades de competências e de desempenho exigidas para o alcance da missão institucional. Entre as principais melhorias incorporadas na versão 8.0 do SGP estão:

- A revisão do capítulo de provimento, com as novas diretrizes dos processos de recrutamento e seleção, visando atender ao acórdão do Superior Tribunal Federal (STF) RE 789.874;
- A inserção da possibilidade dos *rankings* do PIC serem separados também por unidade;
- A previsão de estabelecimento de nota de corte mínima no PIC, como prerequisite para crescimento salarial.

7.1.5 Gestão do ambiente de trabalho

O Sebrae Nacional desenvolve, desde 2009, o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, Um Jeito de Viver, com foco no atendimento aos aspectos legais e na prevenção de doenças. Em 2015, 84% dos colaboradores do Sebrae Nacional mostraram-se satisfeitos com as ações de qualidade de vida no trabalho. As ações mais significativas realizadas ao longo do referido exercício foram:

- Programa de Saúde Ocupacional: o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) do Sebrae NA tem o objetivo de promover e preservar a saúde dos colaboradores. Em 2015, o Sebrae NA realizou 1.976 atendimentos médicos e 510 de enfermagem;
- Atendimento psicológico: em 2015, foram realizados 271 atendimentos psicológicos, com base na psicoterapia breve, com o objetivo de auxiliar o colaborador na busca de soluções adaptativas de seus problemas, dentro do tempo mais breve possível e de acordo com a necessidade;
- Atendimento nutricional: com o objetivo de sensibilizar os colaboradores para uma alimentação saudável, foram realizadas 645 consultas nutricionais;
- Campanhas para prevenção de doenças: foram oferecidas 450 doses de vacina contra a gripe aos funcionários, estagiários e terceirizados visando à prevenção da doença e ao aumento de

produtividade no trabalho. Além disso, o Sebrae NA mobilizou-se para aderir às campanhas já consagradas no âmbito da saúde pública nacional, como o Outubro Rosa e o Novembro Azul. Outro ponto de destaque foi a realização da campanha de combate ao sedentarismo Vá de Escada, que contou com a adesão de 92% dos colaboradores;

- **Clube de Caminhada e Corrida:** a proposta do Clube de Caminhada e Corrida é reduzir o índice de sedentarismo e sobrepeso por meio da prática de exercícios. Em 31/12/2015, o programa contava com 60 participantes;
- **Avaliação das estações de trabalho e *blitz* da postura:** a avaliação das estações de trabalho é realizada a cada admissão de novo colaborador. Na ocasião, o técnico de Segurança do Trabalho adequa os Equipamentos de Proteção Individual (EPI) – apoio para pés, suporte de monitor do computador, *mousepad*, apoio para punhos, assentos ortopédicos – à necessidade de cada um. A *blitz* da postura foi realizada em 100% das unidades do Sebrae NA, envolvendo colaboradores, estagiários e aprendizes com o objetivo de reforçar quanto ao uso correto dos mobiliários e equipamentos, minimizando o risco de doenças ocupacionais;
- **Semana Sebrae Um Jeito de Viver:** a semana dedicada ao bem-estar, à saúde, à qualidade de vida, à segurança, à cultura e à integração dos funcionários do Sebrae NA e da comunidade foi realizada em parceria com a Cipa. Na ocasião, ocorreu o mapeamento de saúde, que tem por objetivo aferir os principais fatores de risco à saúde e doenças para os colaboradores. Em 2015, o mapeamento atingiu 376 colaboradores, o que corresponde a 70% do quadro.

7.1.6 Gestão de riscos relacionados ao pessoal

O Sebrae possui mapeados os principais riscos estratégicos, ou seja, aqueles que possam comprometer o cumprimento da missão institucional ao longo do tempo e os objetivos estratégicos no médio e longo prazos. Entre esse rol de riscos existe o risco relacionado à gestão de pessoas.

Quadro 18 – Risco de recursos humanos

Risco		Fatores do Risco
Recursos Humanos	Gestão de recursos humanos desalinhada com os objetivos estratégicos do Sebrae ou que tenha dificuldades para atrair e reter mão de obra qualificada.	<ul style="list-style-type: none"> • A estratégia de recursos humanos não contempla um processo seletivo eficaz, dificultando a contratação de pessoal com os ideais e competências apreciados pelo Sebrae; • Política de desenvolvimento profissional insuficiente ou desalinhada com a estratégia de negócios do Sebrae; • Cultura organizacional inadequada com os valores do Sebrae.

Fonte: Manual do PPA e Orçamento 2015

O resultado da avaliação de riscos realizada em 2015 mostrou que a Administração do Sebrae observa o risco de recursos humanos como de criticidade moderada. Nesse sentido, é percebido alinhamento da gestão de recursos humanos com os objetivos estratégicos do Sebrae, inclusive no papel de atrair mão de obra qualificada e na Política de Desenvolvimento de Pessoal.

Contribuem para essa percepção a utilização de ferramentas como o SGP, no qual estão descritos os perfis dos espaços ocupacionais e das funções de confiança; o processo de provimento interno e

externo; a estrutura de carreira e as formas de ascensão; o processo de avaliação por competências e de desempenho; as Políticas de Reconhecimento (salário fixo, gratificações, remuneração variável, benefícios e outras formas de reconhecimento institucionais); e a forma de monitoramento da cultura organizacional.

Nota-se que o SGP possibilita uma administração do capital humano de forma integrada, por meio do estabelecimento de políticas, diretrizes e procedimentos norteados pela ética, transparência, impessoalidade e igualdade de tratamento funcional.

Destacamos, ainda, a existência de um grupo de trabalho voltado ao tratamento e à prevenção de questões trabalhistas. Composto por profissionais da Assessoria Jurídica, Unidade de Gestão de Pessoas e Escritório Jurídico que presta serviço ao Sebrae, o grupo reúne-se quinzenalmente.

A empresa disponibiliza um canal de comunicação – a Ouvidoria – para os colaboradores manifestarem crítica, denúncia, elogio, reclamação, solicitação ou sugestão, sem a necessidade de se identificar. Por meio deste canal, a Unidade de Gestão de Pessoas consegue gerir situações consideradas sensíveis e dar o encaminhamento devido com vistas à solução.

Ressaltamos também que o Sebrae passa por auditorias regulares e os aspectos relacionados à gestão de pessoas não têm sido alvos de apontamentos.

7.2 Gestão do patrimônio e infraestrutura

7.2.1 Gestão do patrimônio

A sede do Sebrae NA, localizada na SGAS 605 Sul, completou seu quinto ano, mantendo seus conceitos de sustentabilidade, acessibilidade e conforto ambiental. A edificação compõe o patrimônio imobilizado do Sebrae e abriga todas as Unidades de Atendimento, Suporte a Negócio e de Conhecimento e Articulação, possuindo capacidade para atender mais de 800 pessoas simultaneamente. O imóvel está avaliado no valor de R\$ 29,3 milhões, conforme fonte de arrecadação do IPTU/2015 – Secretaria da Fazenda do Distrito Federal.

O Edifício Sebrae, localizado na SEPN 515, abriga Universidade Corporativa, Centro de Documentos, Sebrae Previdência e Regional de Atendimento do Sebrae no Distrito Federal, possuindo capacidade para atender mais de 500 pessoas simultaneamente. O imóvel compõe o patrimônio imobilizado do Sebrae, avaliado em R\$ 10 milhões, conforme fonte de arrecadação do IPTU/2015 – Secretaria da Fazenda do Distrito Federal.

7.2.2 Informações sobre imóveis locados de terceiros

O Sebrae Nacional mantém, desde abril de 2011, a locação de um imóvel situado na Avenida Paulista, nº 1728, em São Paulo, com área de 455,26 m² e direito de uso de seis vagas de estacionamento, com valor anual da locação de R\$ 472 mil.

7.3 Gestão da tecnologia da informação

A Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação (UTIC) do Sebrae possui como direcionamento estratégico “ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura, para a gestão do Sebrae e o atendimento dos clientes”, visando agregar valor ao negócio.

A atuação da unidade é norteadada pelo Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), instrumento fundamental para o processo de governança, abordando as principais ações e demandas tecnológicas do Sebrae.

São, também, elementos relevantes no processo de governança o Comitê de Gerentes de Tecnologia da Informação e Comunicação do Sistema Sebrae e o Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação do Sebrae NA, que tem a função de analisar, priorizar e encaminhar soluções a questões que, pela sua relevância, impactem e/ou possibilitem o alinhamento e o posicionamento da tecnologia da informação e comunicação como atividade essencial ao alcance dos objetivos estratégicos do Sebrae. O Comitê de Gerentes de Tecnologia da Informação e Comunicação é composto por seis profissionais representando cada região do país e o Sebrae NA. O Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação (criado em setembro/2015) é composto por sete profissionais, representando as três diretorias do Sebrae. No período não foram realizadas reuniões dos comitês.

Em termos estratégicos, foi priorizado, no decorrer do exercício, o desenvolvimento do Sistema de Atendimento Sebrae (SAS) e o Sistema Integrado de *Marketing* (SIM), os quais terão a primeira versão disponibilizada no primeiro trimestre de 2016. Novos módulos serão disponibilizados ao longo do exercício, tendo a sua conclusão prevista para o primeiro semestre de 2017. Esses dois sistemas são fundamentais para o negócio, permitindo ao Sebrae maior evolução nos mecanismos de gestão do relacionamento, conhecimento e dinamismo na interação com o seu público.

Como destaque é importante citar, também, o desenvolvimento e a implantação do novo Canal do Fornecedor, devido à mitigação de risco de continuidade, e melhoria significativas em termos de usabilidade e informações para o mercado.

Também foram realizados importantes investimentos em infraestrutura, tendo se destacado a migração de *data center* e *links* de comunicação, contemplando infraestrutura mais robusta e com maior capacidade de *performance*, impactando as condições necessárias ao desenvolvimento do negócio.

Continuou sendo prioridade o aprimoramento dos sistemas de monitoramento, eficazes instrumentos para ações preventivas e a atualização e a divulgação da Política de Segurança da Informação e Comunicação, bem como a contínua atuação do Comitê de Segurança da Informação.

Dando continuidade ao processo de apoiar os Sebrae UF na implantação de uma infraestrutura compatível com as exigências de melhores soluções de tecnologia da informação e comunicação para apoio ao desenvolvimento negócio, foi dada continuidade ao Projetos de Modernização de Infraestrutura dos Sebrae UF.

No exercício de suas atividades, a UTIC executou o valor de R\$ 59,3 milhões, representativo de 91% de seu orçamento, em consonância com o seu planejamento, distribuídos em: atividades de infraestrutura e segurança da informação: R\$ 21 milhões; atividades de desenvolvimento e manutenção de sistemas: R\$ 13,9 milhões; atividade de apoio a Projetos de Modernização do Sistema Sebrae: R\$ 14,0 milhões; governança e processos: R\$ 1,5 milhão; e implantação de novas tecnologias para o negócio: R\$ 8,9 milhões.

Para que as funções sejam exercidas de forma satisfatória, o Sebrae Nacional dispõe de intenso programa de capacitação dos colaboradores, o qual é estruturado e gerido pela Universidade Corporativa. No exercício foram realizadas 110 capacitações, abrangendo as direcionadas para atuação técnica e tendências do mercado tecnológico, as relacionadas à governança, com destaque para as direcionadas à Política de Segurança da Informação, bem como as direcionadas ao conhecimento do negócio Sebrae.

Objetivando reduzir eventual dependência tecnológica, o Sebrae contratualmente garante que os códigos fontes dos sistemas desenvolvidos pelas empresas contratadas sejam de sua propriedade, no caso de sistemas adquiridos de terceiros e no caso de descontinuidade das empresas. Além disso, conta com metodologia de desenvolvimento de sistemas que especifica diversos artefatos a serem disponibilizados e que possibilitam a continuidade de manutenções e desenvolvimentos dos sistemas no caso de descontinuidade contratual, visto que a equipe é capacitada nos sistemas disponibilizados.

Em termos de infraestrutura de hospedagem de soluções, o Sebrae conta com equipe técnica conhecedora do ambiente operacional e detentora de sistema de monitoramento, o que possibilita a absorção de atividades, em caso de descontinuidade dos contratos de terceirização. Além disso, possui continência dos principais ativos.

7.3.1 Principais sistemas de informações

O Sebrae utiliza metodologia orientadora para desenvolvimento de sistemas, a qual é realizada com a participação conjunta de técnicos da UTIC, a quem cabe gerir as relações com os fornecedores de soluções em termos tecnológicos e contratuais, bem como por representantes das unidades, a quem cabe a especificação das demandas inerentes do negócio. O processo de homologação das soluções é de responsabilidade tanto da Unidade de Tecnologia quanto da unidade demandante. A métrica adotada para desenvolvimento de sistemas é ponto de função, em conformidade com as melhores práticas.

Neste contexto, destacamos do montante de 78 sistemas administrados a relação e a função dos principais sistemas relacionados aos macroprocessos finalísticos do Sebrae, bem como aos relacionados à governança e às atividades operacionais. É importante destacar que os sistemas listados, em sua maioria, atendem a todo o Sistema Sebrae, sendo, portanto, de elevada criticidade. A seguir são listados as unidades e os gestores de negócio responsáveis. Cabe à UTIC – Wander José Soares Pereira – as atividades de responsabilidade tecnológica.

Macroprocessos finalísticos

- SiacWeb – registra os atendimentos realizados pelo Sistema Sebrae (gestor de negócio – Unidade de Atendimento Individual – Ênio Pinto);
- Portal Sebrae – disponibiliza informações sobre o Sebrae, seus produtos e serviços (gestor de negócio – Unidade de Atendimento Individual – Ênio Pinto).

Governança

- SGE – registra os projetos e as atividades do Sistema Sebrae e sua execução orçamentária (gestor de negócio – UGE – Pio Cortizo);
- SME – monitora o desempenho do Sistema Sebrae, abrangendo metas, limites, indicadores e orçamento (gestor de negócio – UGE – Pio Cortizo);

- SEAP – registra o fluxo decisório e os processos deliberados pela diretoria (gestor de negócio – Secretaria-Geral – Elizabeth Soares de Holanda);
- Ouvidoria – canal de comunicação entre a Administração do Sebrae e a sociedade (gestor de negócio – Unidade de Ouvidoria – Etel Tomaz).

Operacionais

- RM – sistema de apoio à gestão englobando, entre outros, folha de pagamento, contabilidade, financeiro (gestores de negócio – Unidade de Gestão de Pessoas – Carla Regina Nedel Rech; Unidade de Contabilidade e Orçamento – Domingos Poubel; Unidade de Gestão Financeira – Ronaldo Donizeti Pozza).

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

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, biênio 2015/2016, está estruturado com base no Planejamento Estratégico do Sebrae e diagnóstico dos principais ativos de tecnologia da informação.

Abrange questões inerentes à governança e define as prioridades das ações, conforme as relacionadas a seguir:

- Desenvolvimento de soluções de relacionamento com o cliente (novo sistema de atendimento e de *marketing*);
- Desenvolvimento de novas soluções de mobilidade;
- Implantação da Rede Social Corporativa, Conexão Sebrae, no sistema;
- Prospecção de novas soluções para substituir o Sistema de Gestão Estratégica;
- Aprimoramento da governança por meio de novas soluções de monitoramento e gestão de demandas;
- Apoio aos Sebrae UF no aprimoramento de suas soluções de infraestrutura;
- Aprimoramento da política e monitoramento da segurança da informação.

As ações planejadas constam do PPA, o qual é monitorado por gestores, unidades competentes e Direx, utilizando o Sistema de Monitoramento Estratégico e reuniões de análise e acompanhamento.

7.4 Gestão ambiental e sustentabilidade

O Sebrae, em sua atuação, empreende ações focadas no alinhamento às questões e aos desafios vinculados à sustentabilidade, nas dimensões econômica, social e ambiental.

As ações de gestão ambiental e sustentabilidade são norteadas pela Política Ambiental, que tem como

objetivo incorporar, à gestão e às atividades, os princípios de sustentabilidade para a conservação do meio ambiente. Assim assumiu o compromisso com as definições e os requisitos aplicados em sua Política Ambiental no intuito de reduzir, continuamente, os impactos negativos dos processos, produtos e serviços no meio ambiente, atendendo a quatro princípios básicos, conforme a seguir:

- Implantar os princípios da sustentabilidade corporativa, priorizando a adoção de ações economicamente viáveis, socialmente justas e ecologicamente corretas, integradas aos processos internos do Sebrae;
- Estar em conformidade com as políticas públicas, legislação e normas ambientais aplicáveis, em especial aquelas relativas ao meio ambiente, recursos hídricos, destinação de resíduos, mudanças climáticas e energia;
- Orientar o tratamento das questões ambientais no Sistema Sebrae, potencializando as oportunidades de desenvolvimento sustentável local, apoiando o desenvolvimento de ferramentas de gestão ambiental e compartilhando responsabilidades;
- Promover relacionamento com os diversos segmentos da sociedade.

A Política Ambiental e seus princípios possuem desdobramentos no Sistema de Gestão Ambiental, por meio do dimensionamento dos aspectos e dos impactos mais significativos, traduzidos nos principais programas e ações, conforme segue.

Gerenciamento de resíduos comuns e perigosos

O Sebrae mantém contratos com empresas especializadas no transporte, tratamento e destinação de resíduos perigosos, bem como com cooperativa de catadores de papéis para resíduos comuns, beneficiando aproximadamente 50 famílias, gerando trabalho e renda.

Eficiência no uso da água

A infraestrutura hídrica do Sebrae Nacional está alinhada aos melhores conceitos e estratégias de edificações sustentáveis, considerando o sistema de água fria, as torneiras com controle de vazão e sensores visando ao aperfeiçoamento do consumo de água. Além disso, o consumo é monitorado diariamente, o que permite verificar o padrão de utilização, bem como identificar e atuar de maneira ágil na solução de problemas, como vazamentos.

Eficiência energética

A plataforma bioclimática do Sebrae Nacional foi projetada contemplando recursos que proporcionam a otimização do consumo de energia elétrica, por meio do isolamento térmico, do resfriamento evaporativo, da iluminação natural, do sistema de ar condicionado eficiente e da iluminação artificial. Para o gerenciamento e o monitoramento do consumo, o Sebrae conta com um sistema de automação predial que permite a verificação da eficiência e eficácia dos equipamentos instalados, dos sistemas de iluminação e ar-condicionado e do acompanhamento do padrão de consumo.

Comunicação e capacitação

O processo de comunicação e sensibilização do quadro funcional do Sebrae é contínuo. A campanha

de *endomarketing* desse ano teve como tema “Sustentabilidade se faz de dentro para fora”, construída dentro do conceito dos 4 R da sustentabilidade: reciclar, repensar, reduzir e reutilizar.

Sustentabilidade na gestão

O tema da sustentabilidade ganhou força nos debates ocorridos durante os cinco encontros regionais da Diretoria de Administração e Finanças, cujo tema principal foi “Uma gestão sustentável para o futuro do negócio do Sebrae”, momento em que foi publicado o documento de sustentabilidade na gestão, que consolida as experiências do Sebrae NA, considerando as iniciativas e as ações desenvolvidas, refletindo, dessa forma, o amadurecimento das práticas de gestão e governança. Esta publicação tem por objetivo contribuir para a expansão da sustentabilidade para toda a esfera de influência do Sistema Sebrae.

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

O Sebrae adota, em suas aquisições, os critérios das compras sustentáveis, considerando fatores ambientais, sociais e econômicos nas decisões de compras. Várias ações são tomadas para se buscar o melhor preço, ou seja, aquele que visa alcançar o equilíbrio considerando o melhor valor ou preço, incluindo impacto social positivo e menor impacto ambiental, sem prejudicar a competitividade.

Em 2015, foi implementado o *outsourcing* de impressão de alta eficiência, com o objetivo de reduzir o volume e o desperdício de impressões, proporcionando uma redução do consumo de papel em 15%. Além disso, os critérios das compras sustentáveis estão presentes nas instalações prediais, em sua arquitetura, infraestrutura e equipamentos; nos contratos de bens e serviços, com a presença de cláusulas contratuais vinculadas à sustentabilidade; na aquisição de materiais institucionais diversos, como caneta, *pen drive* e sacolas confeccionadas com matéria-prima de origem reciclada; e na predominância da utilização de papel reciclado.

7.5 Universidade Corporativa Sebrae

A Universidade Corporativa Sebrae tem como missão “promover ambiente de aprendizagem para o desenvolvimento de competências dos colaboradores internos e externos, contribuindo para o alcance dos resultados do Sebrae junto aos pequenos negócios”. Para tanto, dispõe, em seu catálogo de cursos, metodologias educacionais que promovem a aprendizagem, nas modalidades presenciais, a distância e mista, que possibilitam o desenvolvimento dessas competências.

Investimento

A Universidade Corporativa Sebrae investiu R\$ 22,1 milhões em ações educacionais para atender às competências técnicas e comportamentais definidas no Sistema de Gestão de Pessoas (SGP).

Capacitações por tipo de solução

Quadro 19 – Eventos de capacitação em quantidades

Tipo de evento	Soluções	Concluintes			H.H.T Hora/ Homem/ Treinamento
		NA	UF	TOTAL	
Cursos <i>on-line</i>	157	1.081	11.122	12.203	162.259
Cursos e oficinas <i>in company</i>	72	1.492	1.571	3.063	21.874
Programa de Integração do novo colaborador, estagiário e aprendiz	3	190	10	200	3.412
Programa de Formação de Especialistas ¹	3	16	227	243	87.248
Programa de Mestrado	1	1	-	1	500
Programa Desenvolvimento de Lideranças	8	67	183	250	7.256
Eventos de Mercado	105	167	56	223	6.044
Eventos cota-patrocínio	31	99	571	670	15.834
Encontros Técnicos	5	69	266	335	3.688
Formação de Multiplicadores das Soluções Sebrae para Cliente (gestores, credenciados, agentes e parceiros)	88	24	2.659	2.683	131.338
Atividades Educacionais Subsidiadas (PAFI e PAFAE) ²	5	-	-	-	-
Total	478	3.206	16.665	19.871	439.453

Fonte: Relatório de Gestão da UCSebrae - 2015

Notas: * Existem cursos acadêmicos que estão em andamento e não foram contabilizados neste quadro, pois encerram em 2016.

** Existem 131 colaboradores beneficiados pelas atividades educacionais subsidiadas que estão em curso, por isso não foram somados à tabela.

Cursos com maior número de concluintes

Quadro 20 – Cursos com maior número de concluintes no Sistema Sebrae

Tipo de curso	Curso	Concluintes
soluções <i>on-line</i>	Sebrae 2022 – conhecendo o Direcionamento e o Mapa Estratégico do Sistema Sebrae	804
	Conhecendo o Sebrae	593
	Conhecendo a Metodologia GEOR	581
	O papel do assistente na gestão de contratos	516
	Referenciais de Consultoria	455
Soluções <i>in company</i>	Ciclo de Acesso a Mercados	266
	Pedagogias Emergentes e Inovação em Educação	256
	Vivências em Gestão de Contratos	206
	Boas Práticas de Gestão e Fiscalização de Contratos: Principais Dificuldades e Oportunidades de Melhoria	200
	Conscientização da Nova Política de Segurança da Informação e Comunicação do Sebrae	159

Fonte: Relatório de Gestão da UCSebrae - 2015

Certificação de conhecimento

Em 2015, a Universidade Corporativa Sebrae realizou o 3º certame da Certificação de Conhecimentos, nos temas: atendimento, empreendedorismo, pequenos negócios, finanças, gestão de projetos – Geor, inovação, mercados e Sistema Sebrae.

Quadro 21 – Certificação do conhecimento

	2015
Quantidade de temas	7
Colaboradores certificados	3.136
Certificações emitidas	5.345

Fonte: Relatório de Gestão da UCSebrae - 2015

Portal UC Sebrae

O portal passou a contar com um maior fluxo na atualização das notícias, integrando as informações divulgadas em outros meios, como as mídias sociais e a Rede de Relacionamento Interna “Conexão”.

Por meio de uma análise do retorno dos usuários, foi possível definir o planejamento para a construção do novo Portal da UC Sebrae, que será lançado em 2016. Confira os números de 2015:

Quadro 22 – Visitas e visualizações no Portal UC Sebrae

Visitas e visualizações	2013	2014	2015
Visitas ao portal	290.589	370.234	406.138
Visualizações de conteúdo nas diversas páginas do portal	1.118.749	1.763.352	1.637.621
Páginas visualizadas por visitantes (média)	3,85	4,76	4,03

Fonte: Relatório de Gestão da UCSebrae - 2015

Portal Saber

O Portal Saber é um repositório de informações organizacionais do Sistema Sebrae. Nele estão dispostas as publicações desenvolvidas por colaboradores, credenciados e parceiros. Tratam-se de artigos, relatórios de visitas técnicas, resenhas de leitura de livros e revistas, teses, dissertações, cartilhas, manuais e diversos outros materiais.

Quadro 23 – Números do Portal Saber

	2014	2015
Publicações virtuais	4.527	5.720
Visitas ao Portal Saber	10.412	8.729
Novos visitantes	39%	47%
Visualizações de páginas únicas	49.673	63.362
Tempo médio de permanência no Portal Saber	10 minutos	10 minutos

Fonte: Relatório de Gestão da UCSebrae - 2015

Programa Desenvolvimento de Lideranças

O programa é uma continuação do projeto iniciado em 2012, após os acordos de colaboração estipulados entre o Sebrae e a Università Cattolica del Sacro Cuore. O objetivo é oferecer uma preparação de alto nível às suas lideranças diante dos novos desafios da sociedade brasileira. Foram contemplados 36 gerentes, sendo cinco do Sebrae Nacional e 31 das unidades estaduais.

O programa realizou as seguintes atividades durante o ano de 2015:

- Programa Internacional para Desenvolvimento de Lideranças;
- Programa de Integração e Capacitação de Novos Dirigentes;
- Programa de Desenvolvimento de Lideranças do Sebrae NA;
- Programa de Desenvolvimento de Conselheiros do Sistema Sebrae;
- Publicações;
- Acompanhamento técnico e metodológico do máster – visão territorial e sustentável do desenvolvimento – métodos e instrumentos para a ação institucional.

Tabela 39 – Eventos do Programa de Desenvolvimento de Lideranças

Eventos	NA	UF	Total	HHT Hora/Homem/ Treinamento
Governança Corporativa – Conselheiros	34	-	34	544
Programa de Integração e Capacitação de Novos Dirigentes – Disseminação do Conteúdo	-	28	28	560
Programa de Integração e Capacitação de Novos Dirigentes – Etapa Presencial Brasília	4	31	35	1.400
Programa de Integração e capacitação de Novos Dirigentes – Etapa Presencial Itália	-	29	29	1.160
Programa Internacional de Desenvolvimento de Lideranças – Disseminação de Conteúdo	6	30	36	720
Programa Internacional de Desenvolvimento de Lideranças – Etapa Online	3	31	34	1.360
Programa Internacional de Desenvolvimento de Lideranças – Etapa Presencial Itália	6	30	36	1.440
Seminário Brasil Diverso: A criatividade e a Qualidade dos Pequenos Negócios Brasileiros” – Expo Milão	14	4	18	72
Total Geral	67	183	250	7.256

Fonte: Relatório de Gestão da UCSebrae - 2015

Programa de Formação de Especialistas

Os programas acadêmicos/Programas de Formação de Especialistas consistem no investimento do Sebrae em Cursos de Especialização e Pós-Graduação sobre conteúdo específico, alinhados às prioridades estratégicas do Sebrae e às necessidades das Unidades de Trabalho.

Em 2015 foram realizados os seguintes programas acadêmicos, totalizando 348 colaboradores, sendo 243 aprovados e 105 alunos em curso.

Tabela 40 – Programas acadêmicos

Curso	C.H	Início	Término	NA	UF	Total
pós-graduação Especialista em Gestão de Pequenos Negócios	460	2014	2015	10	160	170
		2015	2016	01	69	Cursando 70
Varejo de Moda	120	2014	2015	2	35	37
Planejamento e Gestão Estratégica	128	2015	2015	4	32	36
Marketing e Comunicação	150	2015	2016	8	27	Cursando 35

Fonte: Relatório de Gestão da UCSebrae - 2015

Memória organizacional

O Memorial Sebrae consolida um legado de conhecimento e resultados, apresentando as rotas percorridas pelo Sebrae ao longo dos seus 43 anos de apoio aos pequenos negócios no Brasil.

A Universidade Corporativa Sebrae é responsável pela sistematização, preservação e divulgação da memória de todo o Sistema Sebrae, contribuindo para a gestão do conhecimento na instituição e disseminação dos resultados organizacionais para a sociedade.

Em 2015, o projeto obteve adesão de 27 estados, com capacitação de 54 gestores e a realização de um diagnóstico e análise do acervo. Foram realizados 115 depoimentos, sendo 51 clientes e 64 colaboradores.

Todo o acervo levantado dos 27 estados está disponível no Memorial Virtual acessado por meio do portal da Universidade Corporativa Sebrae.

Programa de Desenvolvimento dos Profissionais do Atendimento (PDPA)

Esse programa propõe uma visão integrada de ações de desenvolvimento de competências essenciais para o atendimento do Sebrae em âmbito nacional. Assim, propõe o uso de múltiplas formas de aprendizagem, estruturadas por meio da Trilha de Aprendizagem – Especialista em Atendimento, com diferentes formatos de capacitações, tais como: cursos *on-line*, jogos digitais, vídeos, tutoriais, artigos, documentos referenciais e atividades de pesquisa e aplicação, permitindo, assim, uma formação continuada e adequada aos diferentes níveis e necessidades de desenvolvimento destes profissionais.

Encontros técnicos

A Universidade Corporativa Sebrae apoia as Unidades Técnicas na realização de seus encontros com o objetivo de realizar capacitação e promover alinhamento técnico.

Tabela 41 – Encontros técnicos

Encontros	Concluintes			H.H.T Hora/Homem/ Treinamento
	NA	UF	Total	
4º Encontro Nacional da Cadeia da Construção	9	56	65	195
Encontro da Ouvidoria Sebrae	13	31	44	704
Encontro dos Agentes de Conhecimento	23	39	62	496
Encontro dos Auditores do Sistema Sebrae	22	104	126	2.065
Encontro Nacional de Gestores da Moda	2	36	38	228
Total Geral	69	266	335	3.688

Fonte: Relatório de Gestão da UCSebrae - 2015

Gestão do conhecimento

Em 2015, a Universidade Corporativa Sebrae e o Comitê de Gestão do Conhecimento², com o apoio da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), aplicaram uma pesquisa diagnóstica para identificar o nível de maturidade em gestão do conhecimento no Sistema Sebrae.

Esta pesquisa buscou mapear as práticas de gestão do conhecimento e interpretá-las sob diversos prismas: dos processos de negócio e de conhecimento, das abordagens em gestão do conhecimento, das formas de apresentação, dos níveis de interação, entre outros.

Por meio deste diagnóstico, foram identificadas, no Sebrae, centenas de práticas de gestão do conhecimento, as quais apontam para um grande esforço da organização em buscar conhecimentos sobre os pequenos negócios e transformá-los em valor agregado para eles.

O Diagnóstico de Maturidade em Gestão do Conhecimento no Sistema Sebrae incluiu um mapeamento preliminar de conhecimentos críticos, que devem ser constantemente avaliados para que a organização mantenha-se atualizada.

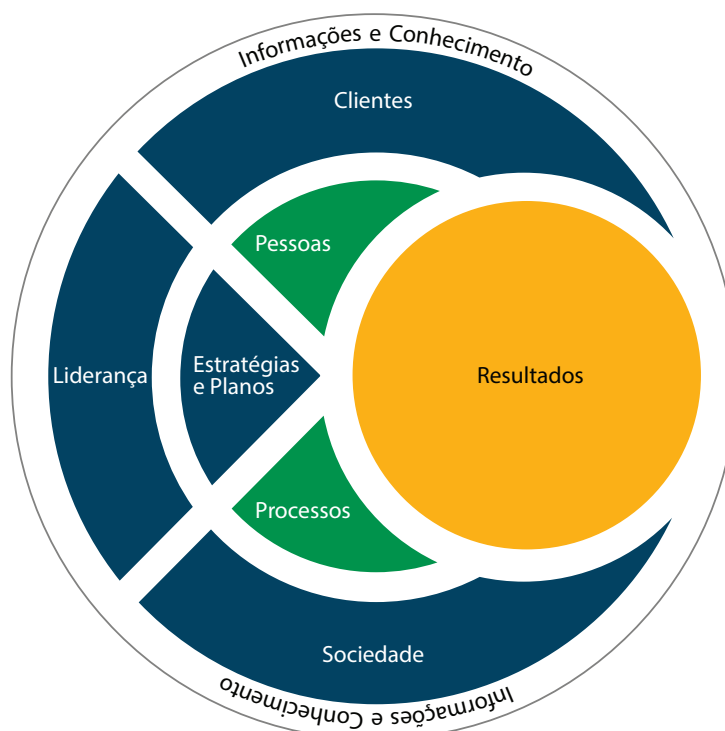
Os conhecimentos foram classificados e priorizados a partir da análise de relevância e risco de perda. A partir deste trabalho foi elaborada uma Política de Gestão do Conhecimento que contempla um modelo, as diretrizes e os conhecimentos críticos fundamentais para a atuação do Sebrae.

² O Comitê Gestor de Gestão do Conhecimento, criado pela Resolução Direx nº 2.429/2013, é constituído pelas unidades do NA – Universidade Sebrae, Uece, UAMSF, UGE, Uain, Uait e pelos estados do Paraná, de Minas Gerais, de Mato Grosso, do Rio Grande do Norte, do Rio de Janeiro, de Santa Catarina, do Pará e de São Paulo.

7.6 Programa Sebrae de Excelência na Gestão (PSEG)

O PSEG, iniciado em 2012, esteve em execução em 2015 com o objetivo de promover a cultura da excelência, a melhoria da gestão e o compartilhamento das boas práticas no Sistema Sebrae, com vistas a gerar melhores resultados para os clientes, os colaboradores e a sociedade, utilizando o MEG da FNQ.

Figura 3 – Modelo de Excelência de Gestão (MEG)



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade

O quarto ciclo do programa foi implementado em 26 unidades do Sebrae, por meio das etapas: reunião de *kick-off*, *Workshop* de Indicadores e Processos, atualização das fichas e planejamento da visita e preparação para a visita. As demais serão realizadas em 2016: visita de avaliação, elaboração do Relatório da Autoavaliação Assistida, apresentação dos resultados, orientações para o Plano de Melhoria da Gestão (PMG) e atualização e avaliação das boas práticas.

Em junho de 2015 foi realizado o *Workshop* em Processos e Indicadores com carga horária de 16 horas para 26 colaboradores do Sebrae Nacional.

Em julho foi realizada capacitação na 20ª edição do Modelo de Excelência da Gestão – MEG, com carga horária de 40 horas para 26 gestores do programa, com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre gestão por processos de negócios, estruturação do Sistema de Indicadores com foco na geração de valor para as partes interessadas e, ao final, realizada visita técnica à empresa Natura.

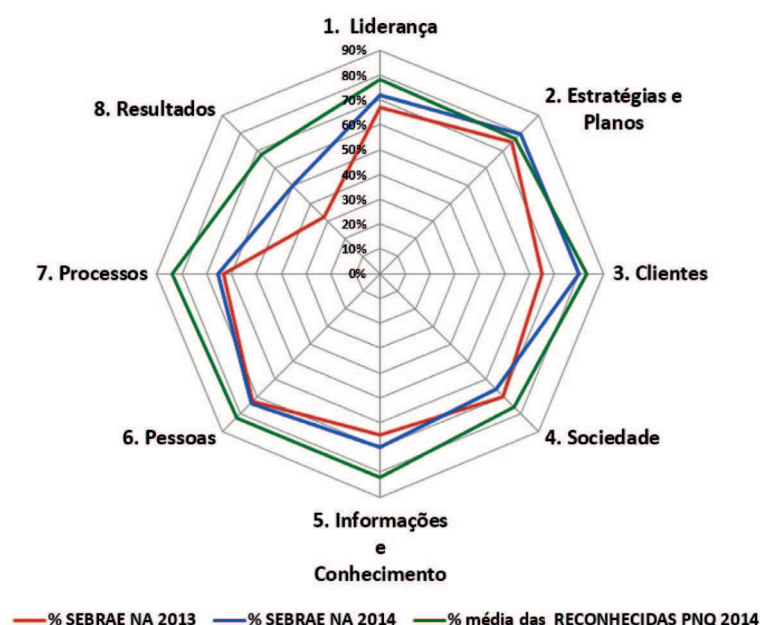
Em agosto do mesmo ano foi lançado o segundo curso *on-line* Construção das Fichas de Práticas de

Gestão e Resultados (PSEG), com carga horária de 10 horas para os responsáveis pela elaboração das fichas de práticas, com a participação de 62 colaboradores do sistema.

Além disso, foi dada continuidade, no Sebrae Nacional, à implantação do Plano de Melhoria da Gestão, tendo como referência o resultado da Autoavaliação da Gestão 2014.

Resultados da Autoavaliação do Sebrae NA – 2013 e 2014

Gráfico 12 – Comparativo com as empresas reconhecidas pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade

O Plano de Melhoria da Gestão é composto de 170 ações, distribuídas em 15 Planos de Ação, sob a responsabilidade de 19 unidades do Sebrae Nacional, sendo: 89 (52%) ações implementadas em 2015 e 81 (48%) até 2017.

Os Planos de Ação referem-se aos seguintes temas: ética, gestão estratégica, resultados, gestão de riscos, gestão de requisitos legais e normativos, *marketing*, clientes, desenvolvimento de pessoas, gestão do conhecimento, cultura da excelência, gestão das informações, Rede Nacional de Consultores, gestão de fornecedores, gestão de pessoas e sustentabilidade.

As principais entregas dos planos em 2015 foram focadas:

- No levantamento de necessidades e expectativas das partes interessadas: clientes (Unidades de Atendimento e Marketing), sociedade (gestão estratégica), fornecedores (administração e suprimentos), força de trabalho (gestão de pessoas);
- Na internalização da Metodologia para Definição dos Referenciais Comparativos;
- Na atualização do Painel de Indicadores (21 indicadores estratégicos e 86 operacionais).

8 ::

Conformidade da Gestão e Demandas dos Órgãos de Controle

8. CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE

8.1 Tratamento de determinações e recomendações do TCU

8.1.1 Tratamento de determinações e recomendações do TCU atendidas

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
01	TC-033.837/2011-2	Acórdão 2762/2015	1.7.1.	Recomendação	-
Descrição da Deliberação:					
Recomendar ao Sebrae Nacional que, na hipótese de inexigibilidade, relativamente a inscrições em eventos: junte aos autos documentos que demonstrem serem os preços pagos coerentes com os de outros contratos firmados, anexando, por exemplo, folhetos, folders ou páginas da internet com informações detalhadas do evento (programação, local, datas, horários, valores de inscrição, dados da promotora, etc.)					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
Universidade Corporativa Sebrae					
Síntese da providência adotada					
A Universidade Corporativa, responsável pelas inscrições dos colaboradores do Sebrae em eventos, foi comunicada a respeito da recomendação em questão. Nos autos dos procedimentos de inexigibilidade de licitação para inscrições em eventos, usualmente, já constam documentos referentes aos valores praticados pelo mercado. Ressalte-se que esta prática não é possível em todo e qualquer evento de mercado, pela exclusividade do evento, como no caso originário da recomendação, conforme devidamente explicado ao TCU.					

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
02	TC-033.837/2011-2	Acórdão 2762/2015	1.7.2.	Recomendação	-
Descrição da Deliberação:					
Recomendar ao Sebrae Nacional que, na hipótese de inexigibilidade, relativamente a inscrições em eventos: caso os valores sejam inferiores ao limite para realização de concorrência e não tenha sido firmado contrato, emita nota de empenho da despesa, autorização de compra, ordem de execução de serviço ou documento equivalente, nos termos do art. 25 do RLC, em analogia ao previsto no art. 62 da Lei 8.666/1993.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
Universidade Corporativa Sebrae					
Síntese da providência adotada					
A Universidade Corporativa, responsável pelas inscrições dos colaboradores do Sebrae em eventos, foi comunicada a respeito da recomendação em questão. Para as inscrições de eventos serão emitidos documentos equivalentes ao contrato.					

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
03	TC 021.768/2014-5	Acórdão 539/2015	9.3.	Determinação	-
Descrição da Deliberação:					
Assinar prazo para que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Departamento Nacional adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, com vistas à anulação da Concorrência 6/2014, bem como de todos os atos dela decorrentes, informando a este Tribunal, no prazo de 30 (trinta) dias, as medidas adotadas.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
Unidade de Gestão Financeira					
Síntese da providência adotada					
A Concorrência 06/2014 foi devidamente anulada com a conseguinte formalização do procedimento ao TCU.					

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
04	TC 021.768/2014-5	Acórdão 539/2015	9.4.1.	Determinação	-
Descrição da Deliberação:					
Determinar ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Departamento Nacional que, em futuros certames: abstenha-se de exigir a apresentação de certificações, do tipo ISO e SCORM, como critérios que ensejem a desclassificação de propostas, ainda que constem como itens de pontuação técnica.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
Unidade de Gestão Financeira					
Síntese da providência adotada					
A Unidade de Gestão Financeira, responsável pelos procedimentos licitatórios do Sebrae, foi comunicada a respeito da determinação. Os critérios de julgamento para a classificação e desclassificação das propostas serão estabelecidos conforme o RLC do Sebrae.					

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
05	TC 021.768/2014-5	Acórdão 539/2015	9.4.2.	Determinação	-
Descrição da Deliberação:					
Determinar ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Departamento Nacional que, em futuros certames: abstenha-se de estabelecer pontuação de atividades específicas quando exigir certificações ISO 9001 para fins de classificação técnica das propostas.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
Unidade de Gestão Financeira					
Síntese da providência adotada					
A Unidade de Gestão Financeira, responsável pelos procedimentos licitatórios do Sebrae, foi comunicada a respeito da determinação. Os critérios de julgamento para a classificação e desclassificação das propostas serão estabelecidos conforme o RLC do Sebrae.					

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
06	TC 021.768/2014-5	Acórdão 539/2015	9.4.3.	Determinação	-
Descrição da Deliberação:					
Determinar ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Departamento Nacional que, em futuros certames: justifique no procedimento licitatório a necessidade e relevância das certificações que vier a exigir para fins de pontuação técnica das propostas, bem como apure a existência de eventuais óbices para que licitantes ainda não certificados possam conseguir a certificação no prazo para apresentação de suas propostas					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
Unidade de Gestão Financeira					
Síntese da providência adotada					
A Unidade de Gestão Financeira, responsável pelos procedimentos licitatórios do Sebrae, foi comunicada a respeito da determinação. Os documentos exigidos para definição da pontuação técnica das propostas constarão nos instrumentos convocatórios diante da necessidade e relevância.					

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
07	TC- 014.504/2014-6	Acórdão 862/2015	9.4.3.1.	Determinação	-
Descrição da Deliberação:					
Determinar ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/Departamento Nacional, com fulcro no art. 250, II, c/c art. 237, parágrafo único, do Regimento Interno do TCU: que, na execução do contrato que vier a ser celebrado nas condições do subitem 9.3 deste Acórdão, observe: a discriminação dos serviços, pelo menos os mais corriqueiros e relevantes, de acordo com o “site” da Associação de Marketing Promocional – Ampro.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
Unidade de Marketing					
Síntese da providência adotada					
Foi elaborado procedimento de discriminação de serviços que serão utilizados em todos os serviços decorrentes do Contrato nº 267/2015.					

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
08	TC- 014.504/2014-6	Acórdão 862/2015	9.4.3.2	Determinação	-
Descrição da Deliberação:					
Determinar ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/Departamento Nacional, com fulcro no art. 250, II, c/c art. 237, parágrafo único, do Regimento Interno do TCU: que, na execução do contrato que vier a ser celebrado nas condições do subitem 9.3 deste Acórdão, observe: além do valor total previsto para o investimento em ativação, os valores indicados no “site” da Associação de Marketing Promocional – Ampro – como preços máximos a ser pagos na prestação de serviços, em especial para os mais rotineiros e relevantes.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
Unidade de Marketing					
Síntese da providência adotada					
Foi elaborado procedimento de indicação dos valores máximos que serão utilizados em todos os serviços decorrentes do Contrato nº 267/2015.					

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
09	TC 019.615/2015-9	Acórdão 3016/2015	9.2.1.	Determinação	-
Descrição da Deliberação:					
Determinar ao Sebrae-DN: que, no prazo de quinze dias, adote as medidas necessárias para anular o Pregão Presencial 11/2015, em razão da inobservância aos princípios da vinculação ao instrumento convocatório e do julgamento objetivo, presentes no art. 2º do Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema Sebrae, quando da não observação ao item 7.1.3, alíneas “a.4” e “b.3”, do referido edital, bem como pela presença de falhas no planejamento, que impossibilitam a conclusão pela vantajosidade do resultado do certame, notadamente falhas na estimativa do custo do serviço, sobretudo em razão da ausência de orçamento detalhado, expressando quantitativos e preços unitários, e ausência da estimativa de consumo, informações também exigidas no art. 13 de seu regulamento interno, comunicando, no mesmo prazo, as providências adotadas.					
Providências Adotadas					
Sector responsável pela implementação					
Unidade de Gestão Financeira					
Síntese da providência adotada					
Conforme informado ao Tribunal de Contas o Pregão Referenciado foi cancelado.					

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
10	TC 019.615/2015-9	Acórdão 3016/2015	9.2.2.1.	Determinação	-
Descrição da Deliberação:					
Determinar ao Sebrae-DN: que se abstenha de lançar novo certame para o mesmo objeto do PP 11/2015, sem promover a necessária: pesquisa de preços que represente, o mais fielmente possível, os preços praticados pelo mercado, devendo levar em conta diversas origens, como, por exemplo, cotações com fornecedores, contratos anteriores da própria entidade, contratos de outras entidades do Sistema S, conforme jurisprudência desta Corte.					
Providências Adotadas					
Sector responsável pela implementação					
Unidade de Gestão Financeira					
Síntese da providência adotada					
O Sebrae sempre promove ainda na fase interna da licitação, pesquisa de preços de forma a conhecer a realidade do mercado. A prática será continuada.					

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
11	TC 019.615/2015-9	Acórdão 3016/2015	9.2.2.2.	Determinação	-
Descrição da Deliberação:					
Determinar ao Sebrae-DN: que se abstenha de lançar novo certame para o mesmo objeto do PP 11/2015, sem promover a necessária: elaboração de orçamento detalhado, com base na pesquisa de preços realizada, que expresse os quantitativos e preços unitários do objeto da licitação, em observância ao art. 13 de seu regulamento licitatório, bem como à jurisprudência firmada nesta Corte.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
Unidade de Gestão Financeira					
Síntese da providência adotada					
O Sebrae sempre promove ainda na fase interna da licitação, pesquisa de preços de forma a conhecer a realidade do mercado. A prática será continuada.					

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
12	TC 019.615/2015-9	Acórdão 3016/2015	9.3.1.	Recomendação	-
Descrição da Deliberação:					
Recomendar ao Sebrae-DN, que, relativamente às suas aquisições, implemente os seguintes controles internos: as equipes de planejamento de contratações devem definir método para estimar as quantidades necessárias, documentando a aplicação do método no processo de contratação, dando cumprimento ao princípio da motivação.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
Unidade de Gestão Financeira					
Síntese da providência adotada					
O Sebrae tem como prática estimar as quantidades necessárias às aquisições de bens e serviços a serem adquiridos. A prática será reforçada e se necessário aperfeiçoada.					

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
13	TC 019.615/2015-9	Acórdão 3016/2015	9.3.2	Recomendação	-
Descrição da Deliberação:					
Recomendar ao Sebrae-DN que, relativamente às suas aquisições, implemente os seguintes controles internos: as equipes de planejamento de contratações devem fazer levantamento exaustivo das necessidades, de modo a diminuir o risco de celebração de aditivos ou novas contratações, semelhantemente ao previsto no art. 8º da Lei 8.666/1993.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
Unidade de Gestão Financeira					
Síntese da providência adotada					
O Sebrae tem como prática estimar as quantidades necessárias às aquisições de bens e serviços a serem adquiridos. A prática será reforçada e se necessário aperfeiçoada.					

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
14	TC 019.615/2015-9	Acórdão 3016/2015	9.3.3.	Recomendação	-
Descrição da Deliberação:					
Recomendar ao Sebrae-DN que, relativamente às suas aquisições, implemente os seguintes controles internos: o fiscal do contrato de determinada solução deve armazenar dados da execução contratual, de modo que a equipe de planejamento da contratação que elaborar os artefatos da próxima licitação da mesma solução ou de solução similar conte com informações de contratos anteriores, o que pode facilitar a definição das quantidades e dos requisitos da nova contratação, semelhantemente ao previsto no art. 67, §1º, da Lei 8.666/1993.					
Providências Adotadas					
Sector responsável pela implementação					
Unidade de Gestão Financeira					
Síntese da providência adotada					
A prática já é adotada com relação às informações da execução contratual.					

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
15	TC 019.615/2015-9	Acórdão 3016/2015	9.3.4.	Recomendação	-
Descrição da Deliberação:					
Recomendar ao Sebrae-DN que, relativamente às suas aquisições, implemente os seguintes controles internos: a assessoria jurídica não deve aprovar processos de contratação que não contenham, nos autos, a memória de cálculo das quantidades dos itens que serão contratados, semelhantemente ao previsto no art. 38, parágrafo único, da Lei 8.666/1993.					
Providências Adotadas					
Sector responsável pela implementação					
Unidade de Assessoria Jurídica					
Síntese da providência adotada					
O Sebrae Nacional já exige em seus processos licitatórios a elaboração de orçamento detalhado, porém, no caso específico, o Termo de Referência não estabeleceu o quantitativo de itens a serem contratados justificando a ausência de orçamento detalhado em função da imprevisibilidade do objeto licitado.					

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
16	TC 019.615/2015-9	Acórdão 3016/2015	9.4.	Recomendação	-
Descrição da Deliberação:					
Reiterar ao Sebrae-DN a recomendação contida no item 9.5 do Acórdão 862/2015-TCU-Plenário, no sentido de que a entidade dê prioridade à adoção do procedimento de Registro de Preços, conforme art. 33 do Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema Sebrae, sempre que não for possível estabelecer, previamente, o quantitativo exato para o atendimento das necessidades operacionais, ou seja, em situações em que haja dificuldade de planejamento e imprevisibilidade na demanda.					
Providências Adotadas					
Sector responsável pela implementação					
Unidade de Gestão Financeira					
Síntese da providência adotada					
O Sebrae, conforme manifestação pretérita em submissão ao princípio da Legalidade sempre se submeterá às disposições do seu Regulamento próprio de licitações e contratos.					

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
17	TC 019.615/2015-9	Acórdão 3016/2015	9.5.3.		-
Descrição da Deliberação:					
Dar ciência ao Sebrae-DN sobre as seguintes impropriedades, para que sejam adotadas medidas internas com vistas à prevenção de ocorrência de outras semelhantes: em licitações que objetivem o maior desconto, a fim de viabilizar a utilização do Pregão Eletrônico, pode ser utilizado mecanismo que transforme o critério de julgamento da licitação em menor valor da proposta em relação ao orçamento da contratação, transformando, posteriormente, essa proposta em percentual em relação ao orçamento.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
Unidade de Gestão Financeira					
Síntese da providência adotada					
O Sebrae, conforme manifestação pretérita em submissão ao princípio da Legalidade sempre se submeterá às disposições do seu Regulamento próprio de licitações e contratos.					

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
18	TC 019.615/2015-9	Acórdão 3016/2015	9.5.4.		-
Descrição da Deliberação:					
Dar ciência ao Sebrae-DN sobre as seguintes impropriedades, para que sejam adotadas medidas internas com vistas à prevenção de ocorrência de outras semelhantes: reiterar a ciência ao Sebrae-DN contida no item 9.6.2 do Acórdão 862/2015-TCU-Plenário, no sentido de que inexistente previsão legal ou regulamentar que permita à entidade inserir em seus editais de licitação cláusula de compromisso de execução mínima.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
Unidade de Gestão Financeira					
Síntese da providência adotada					
O Sebrae, conforme manifestação pretérita em submissão ao princípio da Legalidade sempre se submeterá às disposições do seu Regulamento próprio de licitações e contratos.					

8.1.2 Tratamento de determinações e recomendações do TCU pendentes de atendimento

Deliberações do TCU Pendentes de Atendimento					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
01	TC-014.504/2014-6	Acórdão 862/2015	9.4.1.1.	Determinação	-
Descrição da Deliberação:					
Determinar ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/Departamento Nacional, com fulcro no art. 250, II, c/c art. 237, parágrafo único, do Regimento Interno do TCU: que, em futuras contratações de serviços de marketing promocional, observe, na fase de planejamento das ações, os seguintes aspectos: elaboração de orçamento detalhado que expresse, pelo menos, os itens (bens e serviços) mais relevantes e mais utilizados para a consecução do investimento em ativação, de forma a possibilitar a verificação dos valores pagos com os de mercado, e detalhe a composição das despesas que compõem os honorários para elaboração dos projetos, conforme prática comum do mercado, em consonância com o inciso II do § 2º do art. 40 da Lei 8.666/1993.					
Justificativa para o não atendimento					
O edital de contratação dos serviços de <i>Live Marketing</i> contemplará orçamento detalhando a composição das despesas, conforme demandado pelo TCU. Após a aprovação da proposta de IN para a contratação dos serviços de <i>live marketing</i> o Grupo de Trabalho iniciará a elaboração do edital.					
Sector responsável pela implementação					
Unidade de Marketing					

Deliberações do TCU Pendentes de Atendimento					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
02	TC-014.504/2014-6	Acórdão 862/2015	9.4.1.2.	Determinação	-
Descrição da Deliberação:					
Determinar ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/Departamento Nacional, com fulcro no art. 250, II, c/c art. 237, parágrafo único, do Regimento Interno do TCU: que, em futuras contratações de serviços de marketing promocional, observe, na fase de planejamento das ações, os seguintes aspectos: elaboração de justificativa dos tetos das despesas de investimento em ativação.					
Justificativa para o não atendimento					
O edital de contratação dos serviços de <i>Live Marketing</i> contemplará justificativa dos limites das despesas de investimento em ativação, conforme demandado pelo TCU. Após a aprovação da proposta de IN para a contratação dos serviços de <i>Live Marketing</i> o Grupo de Trabalho iniciará a elaboração do edital.					
Sector responsável pela implementação					
Unidade de Marketing					

Deliberações do TCU Pendentes de Atendimento					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
03	TC-014.504/2014-6	Acórdão 862/2015	9.4.1.3.	Determinação	-
Descrição da Deliberação:					
Determinar ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/Departamento Nacional, com fulcro no art. 250, II, c/c art. 237, parágrafo único, do Regimento Interno do TCU: que, em futuras contratações de serviços de marketing promocional, observe, na fase de planejamento das ações, os seguintes aspectos: estabelecimento de metas físicas e financeiras factíveis para aquisição de bens e serviços, de forma a preservar os limites impostos no artigo 30 do Regulamento de Licitações e Contratos do Sebrae e Lei 8.666/1993, art. 65, § 1º e 2º.					
Justificativa para o não atendimento					
O edital de contratação dos serviços de <i>Live Marketing</i> contemplará metas físicas e financeiras para aquisição de bens e serviços, conforme demanda pelo TCU. Após a aprovação da proposta de IN para a contratação dos serviços de <i>Live Marketing</i> o Grupo de Trabalho iniciará a elaboração do edital.					
Sector responsável pela implementação					
Unidade de Marketing					

Deliberações do TCU Pendentes de Atendimento					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
04	TC-014.504/2014-6	Acórdão 862/2015	9.4.1.4.	Determinação	-
Descrição da Deliberação:					
Determinar ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/Departamento Nacional, com fulcro no art. 250, II, c/c art. 237, parágrafo único, do Regimento Interno do TCU: que, em futuras contratações de serviços de marketing promocional, observe, na fase de planejamento das ações, os seguintes aspectos: no caso de adoção de licitação do tipo técnica e preço apresente justificativa razoável e adequada, mediante estudo capaz de sustentá-la, de modo a afastar a contraposição de pesos desarrazoados na relação técnica x preço.					
Justificativa para o não atendimento					
A elaboração do edital de contratação dos serviços de <i>Live Marketing</i> será realizado com base em estudos que justifiquem os critérios de técnica e preço, conforme as orientações do TCU. Após a aprovação da proposta de IN para a contratação dos serviços de <i>Live Marketing</i> o Grupo de Trabalho iniciará a elaboração do edital.					
Sector responsável pela implementação					
Unidade de Marketing					

Deliberações do TCU Pendentes de Atendimento					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
05	TC-014.504/2014-6	Acórdão 862/2015	9.4.2.	Determinação	-
Descrição da Deliberação:					
Determinar ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/Departamento Nacional, com fulcro no art. 250, II, c/c art. 237, parágrafo único, do Regimento Interno do TCU: que informe ao TCU a ocorrência de novo (s) certame (s) para as ações de marketing (objeto da Concorrência 13/2013), com o encaminhamento do respectivo edital e anexos.					
Justificativa para o não atendimento					
Após a aprovação da proposta de IN para a contratação dos serviços de <i>Live Marketing</i> o Grupo de Trabalho iniciará a elaboração do edital. Assim que o edital e seus anexos forem finalizados serão encaminhados ao TCU.					
Sector responsável pela implementação					
Unidade de Marketing					

Deliberações do TCU Pendentes de Atendimento					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
06	TC-014.504/2014-6	Acórdão 862/2015	9.5.	Recomendação	-
Descrição da Deliberação:					
Recomendar ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/Departamento Nacional que dê prioridade à adoção do procedimento de Registro de Preços, conforme artigo 33 do Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema Sebrae, para os serviços de criação, este na modalidade Registro de Preços por Técnica e Preço e para a operacionalização das ações de marketing, sempre que não for possível estabelecer, previamente, o quantitativo exato para o atendimento das necessidades, ou seja, em situação em que haja dificuldade de planejamento e imprevisibilidade na demanda. – itens 7.3 a 7.3.4.da instrução.					
Justificativa para o não atendimento					
A discussão sobre a utilização, ou não, do procedimento de Registro de Preço será iniciada após a aprovação da proposta de IN para a contratação dos serviços de <i>Live Marketing</i> .					
Sector responsável pela implementação					
Unidade de Marketing					

8.2 Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno

8.2.1 Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno atendidas

Recomendações da CGU atendidas			
Ordem	Identificação do Relatório de Auditoria	Item do RA	Comunicação Expedida
01	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD (Projeto BRA/07/013)	1.1.3.1	-
Descrição da Recomendação			
1.1.3.1 – Avaliação de Controles Internos			
Recomendação 01: Recomenda-se que a Unidade Executora do Projeto BRA/07/013 adote a prática de identificar os riscos (eventos negativos de origem interna ou externa) que podem impactar os processos críticos e o alcance dos objetivos do projeto.			
Recomendação 02: Recomenda-se que a Unidade Executora do Projeto BRA/07/013 avalie os riscos de forma contínua e em parceria com o PNUD, de modo a identificar mudanças no perfil de risco do projeto.			
Recomendação 03: Recomenda-se que a Unidade Executora do Projeto BRA/07/013 mensure os riscos (quanto ao seu impacto e probabilidade de ocorrência) e os classifique, de modo a serem tratados com medidas mitigadoras em uma escala de prioridades.			
Providências Adotadas			
Síntese da Providência Adotada			
O documento denominado "Plano de Riscos do Projeto RST" contempla a identificação, classificação e avaliação dos riscos de acordo com os impactos e probabilidade de ocorrência.			
Síntese dos Resultados Obtidos			

Recomendações da CGU atendidas			
Ordem	Identificação do Relatório de Auditoria	Item do RA	Comunicação Expedida
02	Relatório de Avaliação dos Resultados da Gestão nº 201411524	1.1.1.8	-
Descrição da Recomendação			
1.1.1.8 – Cursos com Direcionamento Temático não realizado por público-alvo específico. Recomendação 01: Implementar parte da oferta de cursos exclusiva para pessoas jurídicas integrantes do público-alvo. Recomendação 02: Implementar mecanismos de validação prévia do público-alvo.			
Síntese da Providência Adotada			
01: Para a validação prévia do público-alvo, os cadastros do Portal EAD foram integrados ao SIACWeb. Em complemento, desde outubro/2015, a UGE está revisando o enquadramento do público-alvo por meio de consulta à natureza jurídica das empresas e o porte registrado no SIAC, comparando-os com os cadastros da Receita Federal do Brasil. 02: O EAD-Sebrae passou a exigir o cadastro do CNPJ das empresas para acesso às soluções disponibilizadas.			
Síntese dos Resultados Obtidos			

Recomendações da CGU atendidas			
Ordem	Identificação do Relatório de Auditoria	Item do RA	Comunicação Expedida
03	Relatório de Avaliação dos Resultados da Gestão nº 201411524	1.1.1.9	-
Descrição da Recomendação			
1.1.1.9 – Percentual de concluintes em torno de 50%, e mecanismos insuficientes de avaliação da efetividade das ações de ensino a distância. Recomendação 01: Promover avaliações de impacto e efetividade, em caráter sistemático, considerando os objetivos estratégicos do Sebrae em relação a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação dos resultados, bem como a excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente. Recomendação 02: Elaborar indicadores para medir a aprendizagem do aluno, considerados os dados as pesquisas avaliativas e o plano de ações realizado. Recomendação 03: Implementar parâmetros e mecanismos para avaliação da evasão e dos não-iniciados.			
Providências Adotadas			
Síntese da Providência Adotada			
01: Para avaliar o impacto e efetividade das ações de educação à distância do Sebrae, foi realizada pesquisa para medir o nível de satisfação dos clientes dos cursos EAD, permitindo a identificação de aspectos sobre o impacto no negócio dos empresários. 02: Foram incluídos mecanismos de avaliação de aprendizagem nos cursos voltados para potenciais empresários e questões relacionadas à efetividade dos conteúdos na pesquisa anual com clientes Sebrae. 03: Foi realizada pesquisa para medir o nível de satisfação dos concluintes e dos não concluintes dos cursos EAD, permitindo a identificação dos motivos de evasão e de não iniciação nos cursos.			
Síntese dos Resultados Obtidos			

8.2.2 Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno pendentes de atendimento

Recomendações da CGU pendentes de atendimento			
Ordem	Identificação do Relatório de Auditoria	Item do RA	Comunicação Expedida
01	Relatório de Avaliação dos Resultados da Gestão nº 201411524	1.1.1.3	-
Descrição da Recomendação			
1.1.1.3 – Parte dos atendimentos concedidos para entidades não integrantes do público-alvo.			
Recomendação 01: Implementar rotinas de consulta às bases dos cadastros públicos oficiais para enquadramento das empresas pleiteantes de atendimento do Sebrae, sem prejuízo de adoção de mecanismos adicionais fidedignos e mais tempestivos voltados a detectar alterações de enquadramento.			
Justificativa para o não atendimento			
O documento orientativo que aperfeiçoa as definições de público do Sebrae, denominado "O público do Sebrae", foi revisado e aprovado pela Resolução DIREX nº 1832/2015. Mensalmente, está sendo realizada a revisão do enquadramento de empresas por meio da consulta à natureza jurídica e do porte registrado no SIAC, em comparação com os cadastros da Receita Federal do Brasil. Para efetivar a integração da base de dados da RFB com o novo sistema de atendimento, foi criado grupo de trabalho que definiu procedimentos necessários à integração. Após a definição das regras de negócio, foi feita a demanda de integração dos dados à UTIC. O processo será realizado pelo fornecedor, que já elaborou um primeiro escopo do trabalho e entregará o cronograma de atividades para a implementação de todo o projeto até março.			
Setor responsável pela implementação			
Unidade de Gestão Estratégica			

8.3 Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao erário

No que tange à estrutura de controles para minimização de ocorrência de ilícitos, o Sebrae possui uma Unidade de Auditoria Interna, cuja metodologia de trabalho é com foco em risco e visa identificar previamente possíveis falhas nos processos, permitindo que sejam corrigidas de suas ocorrências. Além disso, possui trabalhos contratados de integridade corporativa (*compliance*), com o objetivo de melhorar aspectos de governança e da estrutura de controles internos.

Com relação à apuração de eventuais ocorrências, o Sebrae, embora não tenha normativo regulamentando o processo de apuração de ilícitos administrativos, sempre que identificados fatos dessa natureza, realiza a instauração de Comissão de Sindicância, pela Diretoria Executiva, com o objetivo de apurar os fatos no prazo definido para conclusão dos trabalhos. Ao término do trabalho, a Comissão de Sindicância emite relatório de conclusão e envia à Diretoria Executiva para deliberação. Identificado dano ou condutas inadequadas, as medidas para ressarcimento ou correção são adotadas.

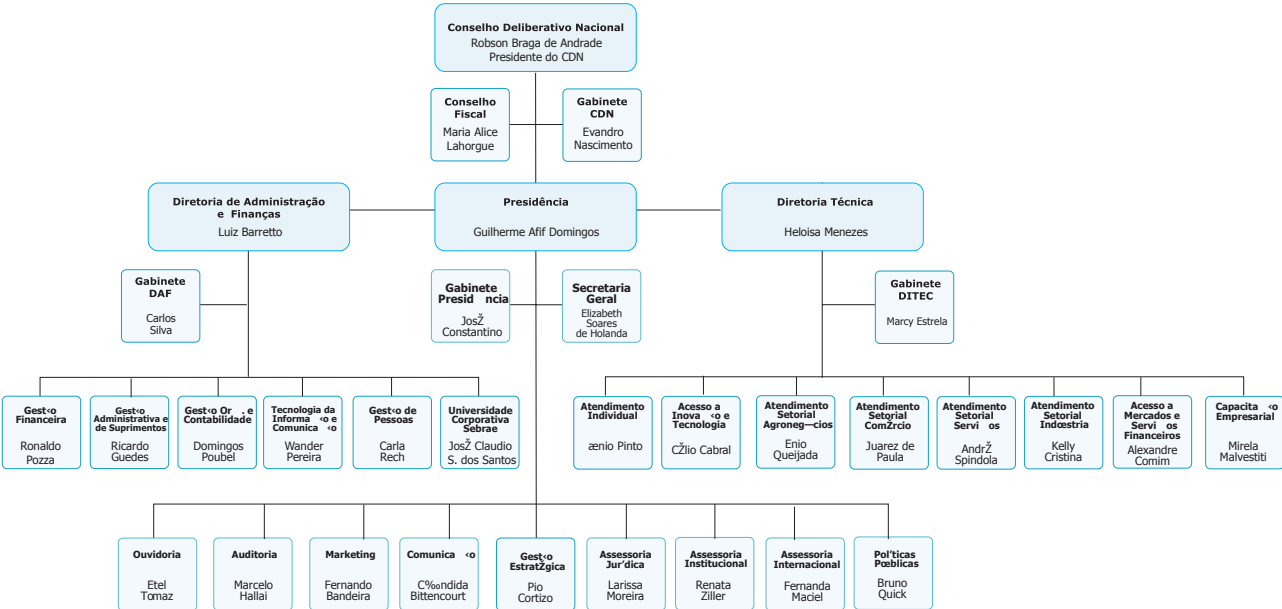
Durante o exercício de 2015 não foram identificados casos de danos ao erário.

9.

Anexos

9. ANEXOS

Anexo I – Organograma



Anexo II – Unidades organizacionais do Sebrae

Unidades Organizacionais	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Unidades de Atendimento				
Unidade de Atendimento Individual	Garantir atendimento individual às micro e pequenas empresas e empreendedores, de forma extensiva, intensiva e continuada.	Jaqueline A. de Almeida	Gerente	01/01 a 06/02/2015
		Enio Duarte Pinto	Gerente	24/02 a 31/12/2015
Unidade de Atendimento Setorial Agronegócios	Contribuir com os Sebrae UF e parceiros na implementação das ações dos projetos finalísticos incluídos na carteira de agronegócios, com foco nos resultados pactuados.	Enio Queijada de Souza	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Unidade de Atendimento Setorial Comércio	Contribuir com os Sebrae UF e parceiros na implementação das ações de projetos finalísticos incluídos nas carteiras de comércio varejista e de artesanato, com foco em resultados pactuados.	Juarez Ferreira de Paula Filho	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Unidade de Atendimento Setorial Serviços	Contribuir com os Sebrae UF e parceiros na implementação das ações de projetos finalísticos incluídos nas carteiras de serviços, de turismo, de cultura e entretenimento e de tecnologia da informação, com foco em resultados pactuados.	André Silva Spínola	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Unidade de Atendimento Setorial Indústria	Contribuir com os Sebrae UF e parceiros na implementação das ações dos projetos finalísticos incluídos na carteira da Indústria, com foco nos resultados pactuados.	Kelly Cristina Sanches	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Unidades de Desenvolvimento de Soluções				
Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia	Prover o Sistema Sebrae de conhecimentos e soluções de inovação e tecnologia, para o alcance de resultados pelos pequenos negócios.	Enio Duarte Pinto	Gerente	01/01 a 23/02/2015
		Célio Cabral de Sousa Júnior	Gerente	24/02 a 31/12/2015
Unidade de Acesso a Mercados e Serviços Financeiros	Desenvolver soluções que contribuam para a sustentabilidade dos Pequenos negócios quanto aos aspectos de oportunidades e inteligência de mercado, bem como o uso de serviços financeiros adequados, viabilizando melhores resultados para a clientela do Sistema Sebrae.	Paulo Alvin	Gerente	01/01 a 11/08/2015
		Alexandre Comin	Gerente	12/08 a 31/12/2015
Unidade de Capacitação Empresarial e Cultura Empreendedora	Prover o Sistema Sebrae de conhecimentos e soluções de informação, consultoria e educação na área de gestão empresarial e atuar no desenvolvimento da cultura empreendedora.	Mirela Luiza Malvestiti	Gerente	01/01 a 31/12/2015

Unidades Organizacionais	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Unidades de Articulação Institucional				
Unidade de Assessoria Institucional	Desenvolver e implementar ações de relacionamento institucional com entidades públicas e privadas visando parcerias para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	Renata de Azevedo da Costa Ziller	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Unidade de Assessoria Internacional	Estabelecer relações internacionais destinadas ao intercâmbio de melhores práticas e a cooperação institucional para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	Fernanda Maciel Mamar Aragão Carneiro	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Unidade de Políticas Públicas e de Desenvolvimento Territorial	Desenvolver ações e articular políticas públicas visando à criação de ambiente favorável à competitividade e sustentabilidade, a formalização dos pequenos negócios e ao desenvolvimento territorial.	Bruno Quick Lourenço de Lima	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Unidades de Suporte à Gestão				
Gabinetes	Prestar assessoramento ao Conselho Deliberativo Nacional e às Diretorias, com responsabilidade de coordenação, orientação, controle e acompanhamento das atividades sob sua supervisão.	Carlos Alberto da Silva	Chefe de Gabinete PRESI	01/01 a 29/10/2015
		José Constantino de Bastos Júnior	Chefe de Gabinete PRESI	09/11 a 31/12/2015
		Maria de Lourdes e Silva	Chefe de Gabinete DAF	01/01 a 29/10/2015
		Carlos Alberto da Silva	Chefe de Gabinete DAF	30/10 a 31/12/2015
		Marcy Regina Martins Soares	Chefe de Gabinete DITEC	19/01 a 31/12/2015
Secretaria Geral	Assessorar a Diretoria Executiva na governança do Sebrae, apoiando o processo decisório para o cumprimento da missão institucional do Sebrae.	Elizabeth Soares	Secretária Geral	01/01 a 31/12/2015
Ouvidoria	Assegurar um canal de comunicação eficiente, ágil, ético e imparcial entre o Sebrae e seus clientes, empregados, fornecedores, parceiros e a sociedade em geral, contribuindo para a transparência da instituição na aplicação de seus recursos e no cumprimento de sua missão.	Etel Tomaz	Gerente	27/03 a 31/12/2015

Unidades Organizacionais	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Unidade de Marketing	Desenvolver o relacionamento com o cliente, fortalecer a imagem e a marca Sebrae e orientar o desenvolvimento e a utilização de produtos e serviços, bem como sua divulgação e comercialização.	Fernando Bandeira Sacenco Kornijezuk	Gerente	27/03/2015 a 31/12/2015
Unidade de Comunicação	Promover a divulgação da atuação do Sistema Sebrae junto aos colaboradores, dirigentes, terceirizados, clientes e sociedade, visando a compreensão da sua missão e acessibilidade aos seus produtos e serviços.	Maria Candida de Almeida Bittencourt	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Unidade de Gestão Administrativa e de Suprimentos	Realizar a gestão de consultores credenciados, o desenvolvimento de fornecedores, a logística e a gestão patrimonial do Sebrae.	José Ricardo Mendes Guedes	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Unidade de Gestão Financeira	Realizar a gestão e promover o cumprimento das políticas financeiras, a gestão de processos de licitações e aquisições e a gestão dos fundos garantidores.	Ronaldo Pozza	Gerente	27/03 a 31/12/2015
Unidade de Assessoria Jurídica	Prestar consultoria jurídica e assessoria judicial e extrajudicial ao Sebrae na administração e defesa de seus interesses institucionais e na disponibilização ao Sistema Sebrae de entendimentos jurídicos sobre a legislação federal.	Larissa Moreira Costa	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Unidade de Auditoria	Prover assessoramento para a efetiva e transparente aplicação dos recursos do Sistema Sebrae, tendo como referencial os normativos de controle internos e externos.	Marcelo Hallai Vieira	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade	Formular e gerir o processo orçamentário e contábil, garantindo a consistência das informações legais e gerenciais do Sistema Sebrae.	Domingos Poubel	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Unidade de Gestão Estratégica	Criar condições para o Sistema Sebrae atuar estrategicamente para o alcance de sua missão, utilizando processos de conhecimento e gestão.	Pio Cortizo Vidal Filho	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Unidade de Gestão de Pessoas	Promover a gestão de pessoas visando suprir e desenvolver competências para o alcance dos objetivos organizacionais do Sistema Sebrae.	Carla Regina Nedel Rech	Gerente	01/01 a 31/12/2015
Universidade Corporativa Sebrae	Promover ações educacionais para o desenvolvimento de competências dos colaboradores internos e externos, bem como dos empreendedores, contribuindo para o alcance dos resultados do Sebrae junto aos Pequenos Negócios.	Alzira de Fátima Vieira	Gerente	01/01 a 29/10/2015
		José Claudio dos Santos	Gerente	30/10 a 31/12/2015
Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação	Promover e coordenar as ações relacionadas com a utilização da tecnologia da informação e comunicação no Sistema Sebrae.	Wander José Soares Pereira	Gerente	01/01 a 31/12/2015



0800 570 0800 / sebrae.com.br