



## **Relatório de Gestão do Exercício de 2015**

**Maio/2015**

**SEBRAE**

*Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
do Estado de Pernambuco*

*Rua Tabaiaras, 360 - Ilha do Retiro  
CEP 50750-230 - Recife/PE - Brasil  
CNPJ: 09.829.524/0001-64*

*Tel: 55. 81 .2101.8400  
Fax: 55. 81. 2101.8500  
0800 570 0800  
[www.pe.sebrae.com.br](http://www.pe.sebrae.com.br)*

UNIDADE DE NEGÓCIOS: MATA SUL: 81. 3518.2323 • AGRESTE CENTRAL E SETENTRIONAL 81. 2103.8400 • AGRESTE MERIDIONAL: 87. 3762.1752  
SERTÃO CENTRAL, MOXOTÓ, PAJEÚ E ITAPARICA: 87. 3831.2496 • SERTÃO DO ARAPIPE: 87. 3873.1708 • SERTÃO DO SÃO FRANCISCO: 87.2101.8900



## **Conselho Deliberativo Estadual**

### **Presidente**

Josias Silva de Albuquerque

### **Diretoria Executiva**

#### **Diretor Superintendente**

José Oswaldo de Barros Lima Ramos

#### **Diretora Técnica**

Ana Cláudia Dias Rocha

#### **Diretora de Administração e Finanças**

Adriana Tavares Côrte Real Kruppa



## Seção 1. Elementos Pré-Textuais

### Lista de Siglas e Abreviações

ABAV – Associação Brasileira de Agentes de Viagens

ABCP – Associação Brasileira de Cimento Portland

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ADAGRO – Agência de Defesa Agropecuária

ADL – Agentes de Desenvolvimento Local

AGRINORDESTE – Seminário de Modernização do Setor Agropecuário do Nordeste

ALI – Agente Local de Inovação

AMOLEITE – Associação Brasileira de Leite Longa Vida

AMUPE – Associação Municipalista de Pernambuco

ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

AOE – Agentes de Orientação Empresarial

APETURR – Associação Pernambucana de Turismo Rural

APEX – Agência de Promoção a Exportação

APIM – Associação de Apicultores de Moreilândia

APL – Arranjo Produtivo Local

ARBL – Associação dos Restaurantes da Boa Lembrança

ASA – Indústria e Comércio de Alimentos

ASPROLE – Associação dos Produtores de Leite de Bandeira

ASPROMEL – Associação de apicultores de Santa Filomena



ASSINTECAL – Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos

ASSUCERE – Associação Usuários com Ceasa

BNB – Banco do Nordeste do Brasil

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BPF – Boas Práticas de Fabricação

CAGED-MTE – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – Ministério do Trabalho e Emprego

CARIMEL – Associação Brasileira dos Exportadores de Mel

CEASA – Centro de Abastecimento Alimentar de Pernambuco

CDE – Conselho Deliberativo Estadual

CDL – Camara dos Dirigentes Lojistas

CEE – Centro de Educação Empresarial

CERNE – Centro de Estratégias em Recursos Naturais & Energia

CNPJ – Cadastro Nacional Pessoa Juridica

CODEVASF – Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Paraíba

CONAMA – Conselho Nacional do Meio Ambiente

CONDEPE/FIDEM – Agencia Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco

CQP – Associação de Certificação do Queijo de Coalho do Agreste de Pernambuco

CSN – Contribuição Social Nacional

CSO – Contribuição Social Ordinária

CTCD – Centro Tecnológico da Cultura Digital

DET – Desenvolvimento Econômico Territorial

DIREX – Diretoria Executiva

DOL – Diagnóstico Operacional de Loja

DOU – Diário Oficial da União

**SEBRAE**

*Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
do Estado de Pernambuco*

*Rua Tabaiaras, 360 - Ilha do Retiro  
CEP 50750-230 - Recife/PE - Brasil  
CNPJ: 09.829.524/0001-64*

*Tel: 55. 81. 2101.8400  
Fax: 55. 81. 2101.8500  
0800 570 0800  
www.pe.sebrae.com.br*

UNIDADE DE NEGÓCIOS: MATA SUL: 81. 3518.2323 • AGRESTE CENTRAL E SETENTRIONAL: 81. 2103.8400 • AGRESTE MERIDIONAL: 87. 3762.1752  
SERTÃO CENTRAL, MOXOTÓ, PAJEÚ E ITAPARICA: 87. 3831.2496 • SERTÃO DO ARARIPE: 87. 3873.1708 • SERTÃO DO SÃO FRANCISCO: 87.2101.8900



DRT – Delegação Regional do Trabalho

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EMPRETEC – Metodologia da Organização das Nações Unidas

EINNE – Encontro Internacional de Negócios do Nordeste

ENACEN – Encontro Nacional de Redes e Centrais de Negócios

ENAGRO – Encontro de Agronegócios do Sertão do Araripe

ENEL – Encontro Nordestino do Setor de Leite e Derivados

EPP – Empresas de Pequeno Porte

EQUIPOTEL – Feira Internacional de Equipamentos, Produtos, Serviços, alimentos e bebidas para Resorts, Hotéis, Pousadas, Motéis, Flats, Restaurantes, Bares, Botecos, Lanchonetes, Fast Food, Cozinhas Industriais, Lavanderias e Similares

ETI – Empresa de Tecnologia em Informática

EVTE – Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica

EXPOCOMER – Feira anual comercial do Panamá

EXPOGESSO – Exposição e Feira Internacional de Indústrias de Gesso

FACAPE – Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina

FAMPE – Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas

FNE – Fundo de Apoio ao Desenvolvimento das Agroindústrias no Nordeste

FBA – Fundação Brasileira de Alumínio

FECOMERCIO – Federação do Comércio de Pernambuco

FECOU – Feira do Comercio de Ouricuri

FEINCARTES – Feira Internacional de Artesanato e Decoração

FEICON – Feira da Construção Civil na América Latina

FENAGRI – Feira Nacional da Agricultura Irrigada

FENAHALL – Feira Nacional do Artesanato do Chevrolet Hall

FENEARTE – Feira Nacional de Artesanato

FENIPEQ – Feira de Negócios das Empresas de Camaragibe

**SEBRAE**

*Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
do Estado de Pernambuco*

*Rua Tabaiaras, 360 - Ilha do Retiro  
CEP 50750-230 - Recife/PE - Brasil  
CNPJ: 09.829.524/0001-64*

*Tel: 55. 81. 2101.8400  
Fax: 55. 81. 2101.8500  
0800 570 0800  
www.pe.sebrae.com.br*

UNIDADE DE NEGÓCIOS: MATA SUL: 81. 3518.2323 • AGRESTE CENTRAL E SETENTRIONAL: 81. 2103.8400 • AGRESTE MERIDIONAL: 87. 3762.1752  
SERTÃO CENTRAL, MOXOTÓ, PAJEU E ITAPARICA: 87. 3831.2496 • SERTÃO DO ARARIPE: 87. 3873.1708 • SERTÃO DO SÃO FRANCISCO: 87.2101.8900



FENNOPAN – Feira Norte e Nordeste de Panificação

FGA – Ferramenta de Gestão Avançada

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FIAT CHRYSLER – Conglomerado Industrial Automobilístico ítalo americano que juntam as marcas Fiat e Chrysler

FICONS – Feira Internacional de Materiais, Equipamento e Serviços da Construção

FIMMA – Feira Internacional de Máquinas, Matérias Primas e Acessórios para a Indústria Moveleira.

FIMMEPE – Feira da Indústria Mecânica, Metalúrgica e de Material Elétrico.

FINAR – Feira Internacional de Artesanato

FISPAL – Feira Internacional de Processos, Embalagens e Logística para as Indústrias de Alimentos e Bebidas

FNNIC – Fórum Norte e Nordeste da Indústria de Construção

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

FORIND – Feira de Fornecedores Industriais.

FORME – Programa de Formação Empreendedora

GEE – Gases de Efeito Estufa

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados

GERDAU – Empresa Siderúrgica Brasileira

IADH – Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano

IFPE – Instituto Federal de Pernambuco

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IG – Indicação Geográfica

INCUBA – Incubadora de Empreendimentos Solidários

INCUBATEP – Incubadora de base tecnológica do Instituto de Tecnologia de Pernambuco - ITEP. Recife - PE.

INMETRO – Instituto de Pesos e Medidas do Estado

**SEBRAE**

Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
do Estado de Pernambuco

Rua Tabaiaras, 360 - Ilha do Retiro  
CEP 50750-230 - Recife/PE - Brasil  
CNPJ: 09.829.524/0001-64

Tel: 55. 81. 2101.8400  
Fax: 55. 81. 2101.8500  
0800 570 0800  
[www.pe.sebrae.com.br](http://www.pe.sebrae.com.br)

UNIDADE DE NEGÓCIOS: MATA SUL: 81. 3518.2323 • AGRESTE CENTRAL E SETENTRIONAL: 81. 2103.8400 • AGRESTE MERIDIONAL: 87. 3762.1752  
SERTÃO CENTRAL, MOXOTÓ, PAJEU E ITAPARICA: 87. 3831.2496 • SERTÃO DO ARARIPE: 87. 3873.1708 • SERTÃO DO SÃO FRANCISCO: 87.2101.8900



INs – Instruções Normativas

INSPIRAMINAS – Salão de Design e Inovação

IP – Internet Protocole

IPA - Instituto Agrônomo de Pernambuco

IPCA – Índice Nacional de Preço ao Consumidor

IQA – Instituto de Qualidade Automotiva

ISO – International Organization for Standardization

ITEP – Instituto de Tecnologia de Pernambuco

ITPC – Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria

JCPM – Grupo João Carlos Paes Mendonça

JEEP – Jovens Empreendedores Primeiros Passos

MAPA – Ministério da Cultura, Pecuária e Abastecimento

MCPN – Movimento Compre do Pequeno Negócio

MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário

MDIC – Ministério do Desenvolvimento de Indústria e Comércio Exterior

MEG – Modelo de Excelência em Gestão

MEI – Microempreendedor Individual

MINC/FUNDARPE – Ministério da Cultura/Fundação do Patrimônio histórico e Artístico de Pernambuco

MMA – Ministério do Meio Ambiente

MOVEXPO – Feira Nacional de Móveis para a Região Nordeste

MPE – Micro e Pequena Empresa

NAGI – Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação

NBR – Norma Brasileira de Regulamentação

NECTAR – Núcleo de Empreendimentos em Ciência Tecnologia e Artes

NTCPE – Núcleo Gestor da Cadeia Têxtil e de Confecções de Pernambuco

**SEBRAE**

Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
do Estado de Pernambuco

Rua Tabaiaras, 360 - Ilha do Retiro  
CEP 50750-230 - Recife/PE - Brasil  
CNPJ: 09.829.524/0001-64

Tel: 55. 81. 2101.8400  
Fax: 55. 81. 2101.8500  
0800 570 0800  
[www.pe.sebrae.com.br](http://www.pe.sebrae.com.br)

UNIDADE DE NEGÓCIOS: MATA SUL: 81. 3518.2323 • AGRESTE CENTRAL E SETENTRIONAL: 81. 2103.8400 • AGRESTE MERIDIONAL: 87. 3762.1752  
SERTÃO CENTRAL, MOXOTÓ, PAJEÚ E ITAPARICA: 87. 3831.2496 • SERTÃO DO ARARIPE: 87. 3873.1708 • SERTÃO DO SÃO FRANCISCO: 87.2101.8900





ONG – Organização Não Governamental

PAC – Plano de Aceleração Econômica

PAS – Programa de Alimento Seguro

PAT – Programa de Alavancagem Tecnológica

PCP – Planejamento e Controle de Produção

PGRSI – Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos Industriais

PIB – Produto Interno Bruto

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio

PNCE – Plano Nacional da Cultura Exportadora

PNGEO – Programa Nacional de Georreferenciamento e Cadastro dos Apicultores

POPs – Procedimentos Operacionais Padrão

PPA - Planejamento Plurianual

PROAMBIENTAL – Projeto de Melhoria Técnica Ambiental

PROCOMPEC – Programa de Competitividade do Setor de Comércio

PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. Institucional.

PROPAN – Programa de Desenvolvimento da Alimentação, Confeitaria e Panificação

PRORURAL – Programa Estadual de Apoio ao Pequeno Produtor Rural

PROSEG – Projeto para Melhoria em Saúde e Segurança no Trabalho

PSEG – Programa SEBRAE de Excelência em Gestão

PSGQ – Programa SEBRAE de Gestão da Qualidade

RAIS – Relação anual de informações sociais

REDESIM – Rede Nacional para Simplificação de Registro e da legalização de Empresas e Negócios

REGIN – Portal do Registro Mercantil Integrado

REHAGRO – Recursos Humanos no Agronegócio

RMR – Região Metropolitana do Recife

**SEBRAE**

Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
do Estado de Pernambuco

Rua Tabaiaras, 360 - Ilha do Retiro  
CEP 50750-230 - Recife/PE - Brasil  
CNPJ: 09.829.524/0001-64

Tel: 55. 81. 2101.8400  
Fax: 55. 81. 2101.8500  
0800 570 0800  
[www.pe.sebrae.com.br](http://www.pe.sebrae.com.br)

UNIDADE DE NEGÓCIOS: MATA SUL: 81. 3518.2323 • AGRESTE CENTRAL E SETENTRIONAL: 81. 2103.8400 • AGRESTE MERIDIONAL: 87. 3762.1752  
SERTÃO CENTRAL, MOXOTÓ, PAJEU E ITAPARICA: 87. 3831.2496 • SERTÃO DO ARARIPE: 87. 3873.1708 • SERTÃO DO SÃO FRANCISCO: 87.2101.8900





SEBRAE MAIS – Programa SEBRAE para Empresas Avançadas

SEBRAE-PE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco

SEBRAETEC – Programa de Serviços em Inovação e Tecnologia

SMS – Serviço de Mensagens Curtas

SEMPE – Secretaria da Micro e Pequena Empresa

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESC – Serviço Social do Comércio

SESI – Serviço Social da Indústria

SGP – Sistema de Gestão de Pessoas

SICAP – Sistema Integrado de Consultoria, Auditoria e Processos

SICOOB – Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

SIE – Selo de Inspeção Estadual

SIF – Serviço de Inspeção Federal

SIM – Serviço de Inspeção Municipal

SINCOPEÇAS – Sindicato do Comércio de Autopeças

SINDILOJAS – Sindicato dos Lojistas do Comércio do Recife

SINDIREPA – Sindicato da indústria de Reparação de Veículos e Acessórios

SINPROCIM-PE – Sindicato das Indústrias de Olaria, do Cimento e seus Produtos, de Cal e Gesso, de Ladrilhos Hidráulicos e de Cerâmica para Construção, no Estado de Pernambuco

SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

SUAPE – Complexo Industrial Portuário

SUDENE – Superintendencia do Desenvolvimento do Nordeste

SUPERMIX – Empresa de Engenharia de Concreto

TI – Tecnologia da Informação

UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco

**SEBRAE**

*Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
do Estado de Pernambuco*

*Rua Tabaiaras, 360 - Ilha do Retiro  
CEP 50750-230 - Recife/PE - Brasil  
CNPJ: 09.829.524/0001-64*

*Tel: 55. 81. 2101.8400  
Fax: 55. 81. 2101.8500  
0800 570 0800  
www.pe.sebrae.com.br*

UNIDADE DE NEGÓCIOS: MATA SUL: 81. 3518.2323 • AGRESTE CENTRAL E SETENTRIONAL: 81. 2103.8400 • AGRESTE MERIDIONAL: 87. 3762.1752  
SERTÃO CENTRAL, MOXOTÓ, PAJEU E ITAPARICA: 87. 3831.2496 • SERTÃO DO ARARIPE: 87. 3873.1708 • SERTÃO DO SÃO FRANCISCO: 87.2101.8900



UN – Unidades de Negócio

UPP – Unidade de Políticas Públicas

UNIVALE – União das Associações e Cooperativas do Vale

UNIVASF – Universidade Federal do Vale do São Francisco

VAB – Valor acrescentado Bruto

WHATSAPP – Aplicativo de Mensagens para Smartphones

### Lista de Figuras, Gráficos, Quadros.

Figura nº	Nome	Página
1	Pernambuco – Participação das variáveis: número de pequenas empresas, pessoal ocupado e renumerações, por atividade econômica, segundo porte das empresas (em %, média 2009 a 2011).	25
2	Público Alvo SEBRAE	26
3	Organograma	32
4	Cadeia de Valor do SEBRAE-PE	33
5	Macroprocessos da Cadeia de valor alinhada aos objetivos estratégicos	34
6	Modelo Geral de Atuação	39
7	Mapa Estratégico SEBRAE-PE	41
8	Projetos em destaque nas Unidades de Negócio do SEBRAE-PE	47

Gráfico nº	Nome	Página
1	Evolução do Número de Pequenos Negócios Empresariais	26

Quadro nº	Nome	Página
1	Identificação da Unidade	18
2	Expectativa de mercado	22



3	Brasil, Norte, Nordeste e Pernambuco. Composição do Valor Agregado Bruto da Produção, por setores econômicos - 2011.	23
4	NORDESTE- Evolução do emprego por nível geográfico x setores	24
5	Macroprocesso Finalístico do SEBRAE-PE	35
6	Programas Nacionais	44
7	Carteira de Projetos – Comércio	47
8	Carteira de Projetos – Serviços	55
9	Carteira de Projetos – Indústria	66
10	Carteira de Projetos – Agronegócio	76
11	Projetos – Desenvolvimento Territorial	84
12	Projetos – Articulação Institucional	95
13	Projetos Desenvolvimento de Produtos e Serviços	98
14	Projetos – Transferidores de Programas	100
15	Projetos / Atividades – Gestão Operacional	101
16	Atividades Suporte a Negócios	102
17	Visão gerencial dos instrumentos de transferência e dos montantes transferidos	105
18	Visão gerencial da prestação de contas dos recursos pelos recebedores	105
19	Visão gerencial da análise das contas prestadas	106
20	Perfil dos atrasos na análise das contas prestadas por recebedores de recursos	106
21	Receitas	107
22	Despesas	109
23	Comparativo da Receitas – 2014/2015	110
24	Comparativo das Despesas – 2014/2015	111
25	Limites Orçamentários	113
26	Resultados dos indicadores Institucionais	116
27	Indicadores de Desempenho	119
28	Metas Mobilizadoras	122
29	Metas de Atendimento – Público Alvo	123
30	Metas de Atendimento	123
31	Membros Dirigentes e Colegiados	126
32	Ouvidoria	132



33	Gestão de riscos e controles internos	132
34	Remuneração dos Dirigentes	135
35	Maiores Contratos e Favorecidos	139
36	Maiores Contratos de Engenharia	142
37	Convênios Firmados em Anos Anteriores e Transferidos em 2015	144
38	Convênios Prestados Conta em 2015 – Anos Anteriores	144
39	Taxa de Depreciação	145
40	Demonstração da Força de Trabalho	147
41	Afastamentos Superiores a 15 dias (em 2015)	147
42	Quantidade e Percentual de analistas e assistentes	147
43	Escolaridade por faixa (ensino médio incompleto, ensino médio completo)	148
44	Perfil de Idade (menos de 21 anos, de 22 a 30 anos)	148
45	Remuneração Recursos Humanos	148
46	Inativos e Pensionistas	148
47	Contratos de Prestados de Serviços com Locação de Mão de Obra	151
48	Contratos de prestação de serviços com Recepção	152
49	Contratos de prestação de serviços de Limpeza e Higiene	153
50	Contratos de prestação de serviços de Vigilância Ostensiva	153
51	Prestação de serviços com Telefonia	154
52	Contratos de prestação de serviços com Jardinagem	155
53	Estagiários	155
54	Distribuição de veículos próprios por Unidade	157
55	Custos com Veículos Próprios – 2015	157
56	Custos com Veículos Locados – 2015	157
57	Custos com Locação de imóveis – 2015	159
58	Contratos vigentes TI	164
59	Ações priorizadas em 2015 para alcance dos focos prioritários	166
60	Evolução do Consumo de Energia Elétrica	168
61	Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno	170



## Lista de Anexos e Apêndices

Anexo	Nome	Página
1	Demonstrações Contábeis	177

## Sumário

### Seção 2. Apresentação

### Seção 3. Visão Geral da Unidade

- 3.1 Identificação
- 3.2 Finalidade e Competências
- 3.3 Normas e Regulamentos de Criação, Alteração e Funcionamento da Unidade
- 3.4 Ambiente de Atuação
  - Nível de Emprego
  - Universo de Pequenos Negócios
  - Público Alvo
  - Distribuição por porte
- 3.5 Organograma
- 3.6 Macroprocessos Finalísticos
  - Cadeia de valor do SEBRAE-PE
  - Macroprocessos Finalísticos do SEBRAE Pernambuco

### Seção 4. Planejamento Organizacional e Desempenho Orçamentário e Operacional

- 4.1 Planejamento Organizacional
  - Estratégia de Atuação
  - 4.1.1 Descrição Sintética dos Objetivos do Exercício
    - Mapa Estratégico do SEBRAE Pernambuco
    - Objetivos Estratégicos
    - Prioridades Estratégicas Locais
      - Prioridades relacionadas a temas estratégicos
      - Prioridades relacionadas aos setores de atuação
    - Programas Nacionais
      - Programa ALI = Agentes Locais de Inovação
      - Programa Educação Empreendedora
      - Programa Encadeamento Produtivo



- Programa de Atendimento Negócio a Negócio
- Programa SEBRAEtec - Serviços em Inovação e Tecnologia
- Programa SEBRAE Mais
- 4.1.2 Estágio de Implementação do Planejamento Estratégico
- 4.1.3 Vinculação dos Planos da Unidade com as Competências Institucionais e outros Planos
  - Carteira de Projetos
    - Carteira de Projetos - Comércio
    - Carteira de Projetos - Serviços
    - Carteira de Projetos - Indústria
    - Carteira de Projetos - Agronegócio
    - Carteira de Projetos - Atendimento Territorial
    - Carteira de Projetos - Articulação Institucional
    - Carteira de Projetos - Desenvolvimento de Produtos e Serviços
    - Carteira de Projetos - Transferidor de Programas
    - Carteira de Atividades - Gestão Operacional
    - Carteira de Atividades - Suporte ao Negócio
- 4.2 Formas e instrumentos de Monitoramento da Execução dos Resultados dos Planos
- 4.3 Desempenho Orçamentário
  - 4.3.1 Execução física e financeira das ações da Lei Orçamentária Anual de responsabilidade da unidade
  - 4.3.2 Execução descentralizada com transferência de recursos
  - 4.3.3 Programação Orçamentária das Receitas e Despesas
    - Execução Orçamentária das Receitas e Despesas
    - Limites Orçamentários
- 4.4 Desempenho Operacional
  - Medidas de Gestão do Plano
    - Programa SEBRAE de Excelência na Gestão – PSEG - 2015
    - PDF – Programa Desenvolvimento de Fornecedores
- 4.5 Apresentação e análise de indicadores de desempenho
  - Indicadores Institucionais
  - Indicadores de Desempenho
  - Metas Mobilizadoras
  - Metas de Atendimento – Público Alvo

## Seção 5. Governança

- 5.1 Descrição das Estruturas de Governança
- 5.2 Informações sobre Dirigentes e Colegiados
- 5.3 Atuação da Unidade de Auditoria Interna
- 5.4 Atividades de Correição e Apuração de Ilícitos Administrativos
- 5.5 Gestão de Riscos e Controles Internos





- 5.6 Política de Remuneração dos Administradores e Membros de Colegiados
- 5.7 Informações sobre a Empresa de Auditoria Independente Contratada

## **Seção 6. Relacionamento com a Sociedade**

- 6.1 Canais de Acesso do Cidadão
- 6.2 Carta de Serviço ao Cidadão
- 6.3 Aferição do Grau de Satisfação dos Cidadãos-usuários
- 6.4 Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade

## **Seção 7. Desempenho Financeiro e Informações Contábeis**

- 7.1 Desempenho financeiro no exercício
  - Maiores Contratos e Favorecidos
  - Maiores Contratos para Obras de Engenharia
  - Informações sobre transferências e convênios
- 7.2 Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos
- 7.4 Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade
- 7.5 Demonstrações Contábeis - Anexo I

## **Seção 8. Áreas Especiais da Gestão**

- 8.1 Gestão de Pessoas, Terceirização de Mão de Obra e Custos Relacionados
  - 8.1.1 Estrutura de Pessoal da Unidade
    - Mão de Obra Terceirizada e Estagiária
  - 8.1.2 Demonstrativo das Despesas com Pessoal
  - 8.1.3 Gestão de Riscos Relacionados ao Pessoal
- 8.2 Gestão do Patrimônio e infraestrutura
  - 8.2.1 Veículos Próprios ou Locados de Terceiros
  - 8.2.2 Gestão do Patrimônio Mobiliário e Imobiliário
- 8.3 Gestão da Tecnologia da Informação
  - 8.3.1 Principais Sistemas de Informações
  - 8.3.2 PDTIC - Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação do SEBRAE
    - Comitê Gestor de Informática
    - Plano de Capacitação do Pessoal de TI
    - Força de Trabalho de TI
    - Processos de Gerenciamento de Serviços TI
    - Medidas para mitigar eventual dependência tecnológica de empresas terceirizadas que prestam serviços de TI para a unidade.





#### Contratos Vigentes TI

- 8.4 Sustentabilidade
- 8.4.1 Gestão Ambiental e Sustentabilidade
- 8.4.2 Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras

### **Seção 9. Conformidade da Gestão e Demandas dos órgãos de Controle**

- 9.1 Tratamento de determinações e recomendações do TCU
- 9.2 Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno
- 9.3 Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário
- 9.4 Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações com o disposto no art. 5º da Lei 8.666/1993

### **Anexos e Apêndices**

#### **Anexos 01 - Demonstrações Contábeis**

### **Seção 10. Pareceres**

#### **SEBRAE**

*Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
do Estado de Pernambuco*

*Rua Tabaiaras, 360 - Ilha do Retiro  
CEP 50750-230 - Recife/PE - Brasil  
CNPJ: 09.829.524/0001-64*

*Tel: 55. 81 . 2101.8400  
Fax: 55. 81. 2101.8500  
0800 570 0800  
www.pe.sebrae.com.br*

UNIDADE DE NEGÓCIOS: MATA SUL: 81. 3518.2323 • AGRESTE CENTRAL E SETENTRIONAL 81. 2103.8400 • AGRESTE MERIDIONAL: 87. 3762.1752  
SERTÃO CENTRAL, MOXOTÓ, PAJEÚ E ITAPARICA: 87. 3831.2496 • SERTÃO DO ARARIPE: 87. 3873.1708 • SERTÃO DO SÃO FRANCISCO: 87.2101.8900



## Seção 2. Apresentação

O presente documento, denominado **Relatório de Gestão 2015**, tem como principal objetivo apresentar as principais realizações do SEBRAE Pernambuco para o cumprimento de sua missão de “**promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo**”.

A estratégia de atuação foi pautada no direcionamento estratégico, representado pelos objetivos, indicadores e metas desdobrados na execução dos programas nacionais e na carteira de projetos e atividades locais. Os resultados obtidos no decorrer de 2015 evidenciaram a convergência da atuação local com o direcionamento estratégico do Sistema SEBRAE, bem como com o momento econômico vivenciado pelo Estado.

Nesse cenário a atuação do SEBRAE realizou suas ações por meio de suas unidades nos territórios de abrangência, levando em consideração sua vocação econômica e estágio de desenvolvimento dos pequenos negócios, promovendo a difusão da inovação a partir dos programas nacionais, com foco no aumento da competitividade e na ampliação das ações com vistas à interiorização do desenvolvimento econômico.

O ano de 2015 foi marcado também por eventos importantes a exemplo do Movimento Nacional Compre do Pequeno Negócio, com o propósito de sensibilizar a sociedade quanto à valorização dos pequenos negócios.

Dentre as ações desenvolvidas em 2015, destacaram-se: a atuação junto aos aglomerados produtivos por meio dos projetos setoriais com ênfase no fortalecimento de atividades vocacionais de cada região; a efetividade na implementação da Lei Geral nos diversos territórios, contribuindo para a melhoria o ambiente legal e o atendimento aos projetos de abordagem individual com o apoio ao MEI - Microempreendedor Individual com foco na difusão de oportunidades de negócios.

Também destacamos a atuação do Conselho Deliberativo Estadual – CDE, com a aprovação dos aspectos voltados ao marco legal do SEBRAE, a saber: código de ética, aprovação dos regimentos internos do SEBRAE, do CDE e do Conselho fiscal, alterações no Estatuto Social, aprovação do SGP 8.0 seu manual e procedimentos e a estrutural organizacional do SEBRAE Pernambuco.

Foram realizadas ações que contribuíram para a melhoria dos processos e fortalecimento dos recursos humanos da organização quantitativa e qualitativamente com foco na melhoria da maturidade de gestão.

O SEBRAE em 2015 teve seus resultados e metas alcançados de forma expressiva, ultrapassando na maioria a sua previsão inicial, com uma execução orçamentária de 91.9% dos recursos conforme demonstrado neste relatório.



## Seção 3. Visão da Unidade

### 3.1 Identificação

Quadro 1 - Identificação da Unidade

Identificação da Unidade Jurisdicionada	
<b>Denominação completa:</b> Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco	
<b>Denominação abreviada:</b> SEBRAE-PE	
<b>Vinculação Ministerial:</b> Presidência da República	
<b>CNPJ:</b> 09.829.524/0001-64	
<b>Situação:</b> ativa	
<b>Natureza Jurídica:</b> Serviço Social Autônomo	
<b>Principal Atividade:</b> Entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo.	<b>Código CNAE:</b> 7020-4/00
<b>Telefones/Fax de contato:</b> 081 2101-8490	
<b>Endereço Eletrônico:</b> <a href="mailto:ouvidoria@sebrae.com.br">ouvidoria@sebrae.com.br</a>	
<b>Página na Internet:</b> <a href="http://www.sebrae.com.br">www.sebrae.com.br</a>	
<b>Endereço Postal:</b>	
Normas relacionadas	
Lei nº 8.029 de 12/04/1990 Lei nº 8.154 de 28/12/1990 Decreto nº 99.570 de 09/10/1990 Resolução CDN nº 189/2009 – Estatuto Social Resolução CDN nº 197/2009 – Regimento Interno Resolução CDE/PE nº 008/2015 – Regimento Interno	

Fonte: Unidade Auditoria Interna

### 3.2 Finalidade e Competências

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco (SEBRAE-PE) tem como missão “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo”. Suas competências institucionais são definidas em leis infraconstitucionais e normas regimentais, especificamente a Lei nº 8029 de 12/04/1990 - DOU 13/04/99, e o Decreto nº 99570 de 09/10/1990 - DOU 10/10/90.



Conforme capítulos I e II do seu estatuto social, o SEBRAE é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo e regulada por estatuto, tendo sua sede e foro no Estado de Pernambuco, território ao qual limita a sua atuação.

As atividades do SEBRAE estão compreendidas no conjunto de iniciativas voltadas para a ampliação de oportunidades econômicas para os micro e pequenas empresas, em razão de sua importância para a geração de emprego e renda, e inclusão social. Por meio de seus programas, projetos e atividades, o SEBRAE colabora para a consolidação de um modelo de desenvolvimento nacional baseado na facilitação do acesso a insumos produtivos (conhecimento, crédito, tecnologia e capacitação), em favor dos pequenos negócios.

Com isso, o SEBRAE contribui também para a geração de condições favoráveis à valorização e ao melhor aproveitamento do esforço do capital humano e social e consequente aumento da competitividade de suas empresas e produtos.

### **3.3 Normas e Regulamentos de Criação, Alteração e Funcionamento da Unidade**

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE foi criado em 9 de outubro de 1990 pelo Decreto Nº 99.570 que complementa a Lei nº 8029, de 12 de abril, com competência para planejar, coordenar e orientar programas técnicos, projetos, e atividades de apoio às micro e pequenas empresas, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente relativas às áreas industrial, comercial e tecnológica. A entidade desvinculou-se da administração pública e transformou-se em uma instituição privada, sem fins lucrativos e de utilidade pública, mantida por repasses das maiores empresas do país, proporcionais ao valor de suas folhas de pagamento.

O SEBRAE existe como instituição desde 1972, mas sua história começa quase uma década antes. Em 1964, o então Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), atual Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), criou o Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (Fipeme) e o Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico (Funtec), atual Financiadora de Estudos e Projetos (Finep).

O Estatuto Social está legitimado pela Resolução CDN nº 53/2003 alterada pela Resolução CDN Nº 189/2009, 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, tendo como balizador os princípios, âmbito de



atuação e objetivos pré-definidos do Sistema SEBRAE. Tais órgãos também atuam como fóruns de orientação, de monitoramento e de avaliação das atividades de agentes a eles subordinados.

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Pernambuco é um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios. Desde 1972, trabalha para estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

Para garantir o atendimento aos pequenos negócios, o SEBRAE em Pernambuco atua em todo o território estadual. Além da sede no Recife, a instituição conta com mais 07 (sete) escritórios espalhados pelo Estado (01 em implantação). A sua Estrutura Organizacional está amparado pela Instrução Normativa nº 002/17 que estabelece os âmbitos de atuação, áreas integrantes, missão, atribuições e delimita a abrangência territorial das Unidades de Negócio.

O Conselho Deliberativo Estadual – CDE, composto por 15 conselheiros titulares e 15 suplentes, representantes de cada um dos associados instituidores do SEBRAE-PE, é o órgão colegiado de direção superior do SEBRAE-PE. Detém o poder soberano da Entidade e atua por meio de Assembleia Geral, que acontece mensalmente. É a principal instância de gestão e controle interno das boas práticas de governança corporativa da instituição, atuando como fórum de decisão, de orientação, monitoramento e de avaliação de suas atividades. Dentre suas competências estão a definição dos princípios sistêmicos como, os objetivos e as diretrizes institucionais e a forma de atuação, gestão dos recursos financeiros, decisão sobre políticas, diretrizes e prioridades na aplicação de recursos e promoção de ações de orientação e fiscalização das diversas ações da Instituição e atos de seus dirigentes, e aprovação da prestação de contas anual do SEBRAE-PE.

O Conselho Fiscal – CF é formado por 3 membros efetivos e 3 suplentes, eleitos pelo CDE dentre os indicados pelas entidades associadas do SEBRAE-PE. É o principal órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. Tem como principais responsabilidades apreciar os balancetes trimestrais do SEBRAE-PE e a prestação de contas anual do SEBRAE-PE.

O terceiro componente do tripé que compõem a governança do SEBRAE é a Diretoria Executiva – DIREX, órgão de natureza executiva responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE. É composta pelo Diretor-Superintendente e pelos Diretores Técnico e Administrativo-financeiro, eleitos pelo CDE. Dentre as competências principais da DIREX estão a de cumprir e fazer cumprir o Direcionamento Estratégico do SEBRAE-PE, bem como as políticas, prioridades e resoluções emanadas pelo CDE, promover a articulação institucional, e definir padrões para as ações de atendimento ao seu público-alvo.





Atualmente, o SEBRAE-PE passou por atualizações em seu Estatuto Social, homologado pelo CDN em 26 de novembro de 2015, através de Decisão CDN nº 691/2015 e criação do seu Regimento Interno aprovado em reunião CDE através de Resolução nº 008/2015 de 19 de maio de 2015.

### 3.4 Ambiente de Atuação

O SEBRAE orienta-se pelos seguintes princípios fundamentais e conceitos essenciais:

- **Atuação em Rede:** ampliar a articulação e parcerias com instituições públicas e privadas.
- **Ampliação e Diversificação das oportunidades para os pequenos negócios:** gerar conhecimento e acompanhar tendências, identificando e fomentando novas oportunidades para os pequenos negócios.
- **Atuação no ambiente de negócio:** ênfase no desenvolvimento do ambiente de negócio e na melhoria da competitividade sistêmica dos Pequenos Negócios.
- **Abordagem setorial e territorial:** integrar as abordagens setoriais e territoriais na atuação do SEBRAE.
- **Facilitar e ampliar o atendimento ao cliente:** enfatizar iniciativas destinadas a ampliar o acesso aos serviços do SEBRAE, tanto presencial quanto à distância, visando multiplicar, sem perda de qualidade, a quantidade de empreendedores e Pequenos Negócios atendidos.
- **Aperfeiçoar os mecanismos de gestão:** melhoria dos processos e a medição e demonstração de resultados para garantir a segurança empresarial.
- **Desenvolvimento e integração das pessoas:** estimulando o desenvolvimento e protagonismo das pessoas, a geração do conhecimento e a melhoria da comunicação.
- **Ampliar a captação de receitas próprias:** aumentar a capacidade de geração de receitas e captação de recursos.

O SEBRAE Pernambuco é composto por 07 unidades distribuídas nas regiões do Estado. Para cumprir a sua missão e executar o seu plano estratégico, o SEBRAE realiza análise dos diversos cenários do ambiente econômico, legal e institucional.

O Brasil vive hoje um momento de incertezas econômicas. A economia brasileira que vinha apresentando taxas de crescimento favoráveis teve sua trajetória radicalmente alterada, desde o ano de 2010. Assim, o PIB de 2015 conforme quadro abaixo teve uma retração de -3,75 % em relação a 2014, devendo se recuperar a partir de 2016. A inflação (medida pelo IPCA) encerrou 2015 em 10,67%. A taxa de câmbio, por sua vez, deve se situar em R\$ 4,25 por dólar neste e nos próximos anos.



A taxa básica de juros (Selic) deverá chegar a 15,25% em 2016, conforme tabela a seguir.

Quadro 2 - Expectativa de mercado

	Unidade de Medida	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PIB	% a.a no ano	-3,75	-2,99	1	1,5	2	nd
IPCA	% a.a no ano	10,67*	7	5,4	5	4,5	4,5
Taxa Selic	% a.a em Dez.	14,25*	15,25	12,75	11	11	10
Taxa de Câmbio	R\$/US\$ em dez.	3,90*	4,25	4,3	4,31	4,35	4,55

Fonte: Banco Central do Brasil – Boletim Focus (15/01/2016)

Nota \* Dados consolidados/fechados

Obs.: nd= não disponível

Neste contexto, a Região Nordeste e o estado de Pernambuco acompanham a desaceleração da economia nacional, mantendo, no entanto, taxas superiores às do país nos últimos anos.

Pernambuco é a segunda maior economia do Nordeste, depois do estado da Bahia. Participa com 18,8% do PIB da região e 2,5% do PIB Nacional (IBGE, 2011). O quadro a seguir apresenta a composição do valor agregado bruto, para o ano de 2011, onde se observa uma participação significativa da Administração Pública, de 24,1%% do VAB (bem acima da média nacional de 16,3%). O outro setor, de participação significativa é o setor comércio. Participa em 14,4% do VAB da Região Nordeste e 13,6% no Estado de Pernambuco, o que pode ser constatado no quadro a seguir.





Quadro 3 - Brasil, Norte, Nordeste e Pernambuco. Composição do Valor Agregado Bruto da Produção, por setores econômicos - 2011.

Setores	Brasil	Nordeste	Pernambuco
Agropecuária	5,5	6,6	3,5
Indústria	27,7	23,6	24
Extrativa	4,1	2,1	0,2
Transformação	14,6	9,3	10
Construção Civil	5,8	7,6	8,6
SIUP(*)	3,1	4,7	5,1
Serviços	67	69,9	73
Comércio	12,6	14,4	14
Transportes	5,1	4,8	4,4
Informação	3	1,9	2,1
Intermediação Financeira	7,4	4,5	5,6
Aluguel	7,9	7,8	7,9
Administração Pública	16,3	23,1	24
Outros Serviços	14,5	13,4	15
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: IBGE VAB - Contas Regionais, 2011. \* SIUP: Serviço Industrial de Utilidade Pública

Na economia de Pernambuco, o processo de desaceleração vem provocando impactos significativos na população ocupada. Comparando-se o total do emprego formal em abril de 2014 com abril de 2015, a taxa é negativa (-2,8%), fundamentalmente influenciada pela evolução da ocupação na indústria da construção civil (-26,2%).

Somado a isto, houve a queda no rendimento das pessoas ocupadas (formais e informais) de -7,0%, na comparação com os ganhos médios obtidos de janeiro/abril de 2014 com os obtidos em 2015. Do ponto de vista setorial, o comércio varejista, no primeiro trimestre de 2015, teve o pior resultado desde 2004, com reduções significativas em segmentos importantes, como, eletro-domésticos e hiper-mercados, que levaram à uma marcante retração do varejo no mesmo trimestre.

## Nível de Emprego

Em 2015, Pernambuco foi o estado que perdeu mais empregos no Nordeste (78 mil) e só ficou abaixo de Rio de Janeiro (98.448) e São Paulo (110.845) no Brasil.



Quadro 4 - NORDESTE - Evolução do emprego por nível geográfico x setores  
Ano de 2015

Nível Geográfico	Total Admissão	Total Desligamento	Saldo	Variação Emprego %
<b>NORDESTE</b>	<b>1.531.134</b>	<b>1.721.512</b>	<b>-190.378</b>	<b>-2,8</b>
MARANHAO	119.671	124.134	-4.463	-0,91
PIAUI	72.479	72.475	4	0
CEARA	296.869	311.625	-14.756	-1,2
RIO GRANDE DO NORTE	103.120	113.831	-10.711	-2,34
PARAIBA	88.007	104.207	-16.200	-3,82
<b>PERNAMBUCO</b>	<b>280.961</b>	<b>358.943</b>	<b>-77.982</b>	<b>-5,6</b>
ALAGOAS	69.204	97.102	-27.898	-7,58
SERGIPE	63.905	71.075	-7.170	-2,33
BAHIA	436.918	468.120	-31.202	-1,7

Fonte: CAGED-MTE A variação mensal do emprego toma como referência o estoque do mês anterior.

\*\* Resultados acrescidos dos ajustes; a variação relativa toma como referência os estoques do mês atual e do mês de dezembro do ano t-1, ambos com ajustes.

\*\*\* Resultados acrescidos dos ajustes; a variação relativa toma como referência os estoques do mês atual e do mesmo mês do ano anterior, ambos com ajustes.

## Universo de Pequenos Negócios

O universo do público alvo do SEBRAE é extremamente heterogêneo, além da área geográfica de atuação e diversidade cultural, possuem características distintas entre si, diante disso o SEBRAE vem buscando, cada vez mais segmentar seu público de forma a atendê-lo de maneira mais adequada e personalizada. Os pequenos negócios na definição do SEBRAE são a soma dos microempreendedores individuais, das microempresas e das empresas de pequeno porte.

Os pequenos negócios são responsáveis pela geração crescente de emprego para a mão de obra, já respondendo atualmente por grande parte dos empregos no país, dos quais 52% são gerados por aqueles empreendimentos. A tabela a seguir apresenta dados do estado de Pernambuco sobre a participação das MPE, pessoal ocupado e remunerações por atividade econômica.



Figura 1 - Pernambuco – Participação das variáveis: número de pequenas empresas, pessoal ocupado e remunerações, por atividade econômica, segundo porte das empresas (em %, média 2009 a 2011).

Pernambuco Média (2009/2011)	Comércio	Extrativa Mineral	Indústria Transformação	Construção	Transportes	Outros Serviços	TOTAL
<b>Nº DE EMPRESAS</b>							
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
MPE	99,1%	98,9%	98,0%	94,1%	95,3%	98,3%	98,6%
Médias	0,6%	1,1%	1,6%	4,8%	2,6%	0,9%	1,0%
Grandes	0,3%	0,0%	0,4%	1,1%	2,1%	0,8%	0,5%
<b>PESSOAL OCUPADO</b>							
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
MPE	78,2%	83,5%	43,0%	27,4%	35,7%	54,5%	55,0%
Médias	8,3%	16,5%	17,6%	28,4%	12,0%	7,8%	14,1%
Grandes	13,5%	0,0%	39,4%	44,3%	52,3%	37,7%	30,9%
<b>REMUNERAÇÕES</b>							
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
MPE	63,1%	85,8%	32,9%	18,5%	27,7%	41,2%	38,2%
Médias	11,6%	14,2%	24,4%	25,2%	10,8%	9,5%	17,5%
Grandes	25,3%	0,0%	42,7%	56,3%	61,6%	49,3%	44,4%

Fonte: Pesquisas anuais do IBGE, elaboração FGV

Os dados são relativos à média do período 2009 a 2011, chegando-se resumidamente aos seguintes pontos:

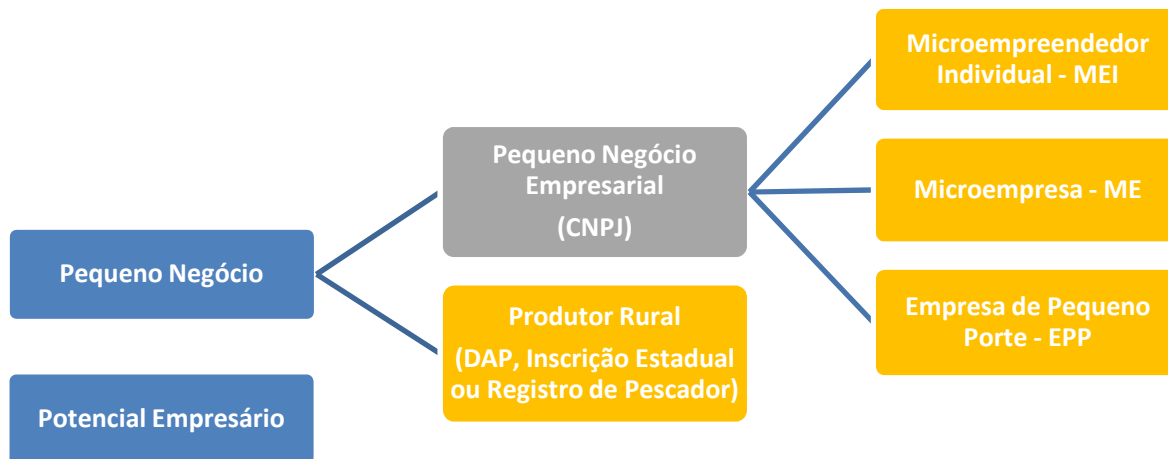
- As MPE representam 98,6% do total das empresas situadas do estado de Pernambuco;
- Ocupam 55,0% dos empregos formais;
- São responsáveis por 38,2% das remunerações.

## Público alvo

A missão institucional do SEBRAE sinaliza o público alvo da sua atuação, que é formado por 03 grandes grupos: Pequenos negócios e seus proprietários (empresários e produtores rurais), potenciais empresários e potenciais empreendedores.



Figura 2 - Público Alvo SEBRAE

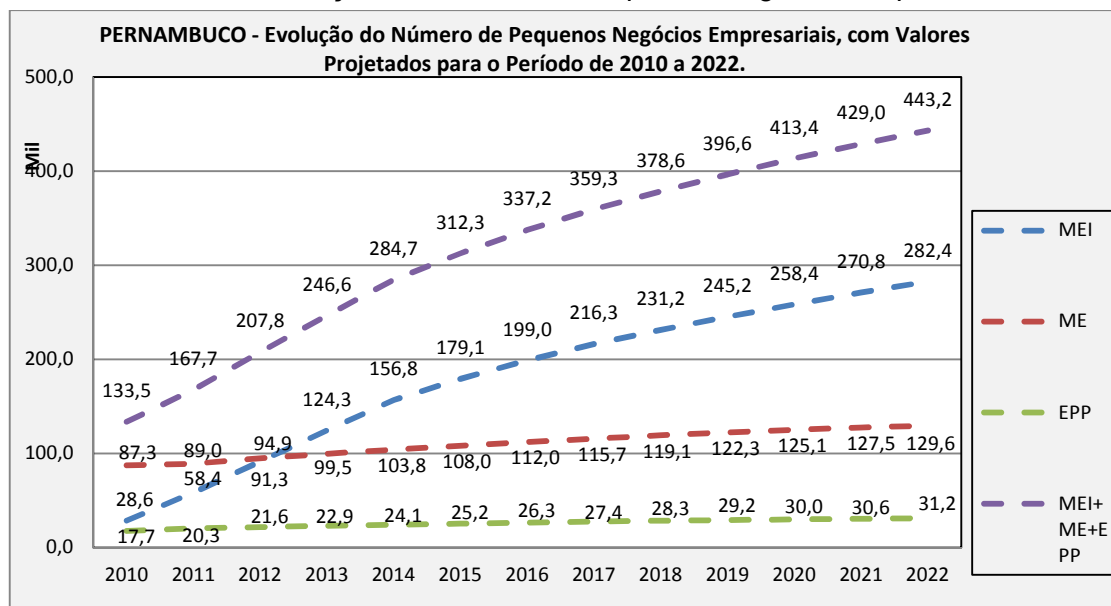


Fonte: SEBRAE

## Distribuição por porte

O gráfico a seguir apresenta a evolução e projeção do número de microempresas, microempreendedores individuais e empresas de pequeno porte (2010-2022), com a introdução do microempreendedor individual a distribuição dos pequenos negócios tem mudado profundamente, em 2015 o MEI representou a maior parcela do público alvo dos pequenos negócios.

Gráfico 1 - Evolução do Número de Pequenos Negócios Empresariais



Fonte: SEBRAE, a partir de dados da Receita Federal.



### 3.5 Organograma

#### ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional do SEBRAE está disposta da seguinte forma:

##### (1) CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL

É o órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do SEBRAE-PE, e tem o Conselho Fiscal, como órgão de assessoramento, para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira, e dispõe de Assessoria ou também de Consultoria Especializada para as questões jurídicas, contábeis, administrativas, financeiras ou econômicas sobre as quais o órgão deva se manifestar.

##### (2) DIRETORIA EXECUTIVA:

É o órgão colegiado de natureza executiva, responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE-PE.

##### (3) NÚCLEOS ORGANIZACIONAIS

Os núcleos organizacionais integrantes da estrutura são classificados como:

###### 3.1 NÚCLEO DE GESTÃO CORPORATIVA E ARTICULAÇÃO EXTERNA

Tem como principal objetivo promover a integração das áreas de gestão e articulação institucional com outras entidades. Coordenado diretamente pelo Diretor Superintendente, o Núcleo de Gestão Corporativa é composto por 06 (seis) Unidades que integram a Estrutura Organizacional do SEBRAE-PE: Unidade de Auditoria, Unidade de Articulação Institucional, Unidade de Marketing e Comunicação, Unidade de Gestão Estratégica, Unidade de Políticas Públicas e Ouvidoria;

###### 3.2 NÚCLEO TÉCNICO CENTRAL

Tem por principal atribuição o desenvolvimento de análises, concepções e ferramentas para a atuação do SEBRAE-PE em todo o Estado, orientando, apoiando e atendendo as demandas técnicas das Unidades de Negócio. Coordenado diretamente pelo Diretor Técnico o Núcleo Técnico Central é composto por 03 (três) Unidades que integram a Estrutura Organizacional do SEBRAE-PE: Unidade de Setores Econômicos, Unidade de Soluções Empresariais e Credenciados e Unidade de Relacionamento com Clientes e

27





Atendimento. Este núcleo também dispõe de algumas atribuições da Unidade de Políticas Públicas (UPP);

### **3.3 NÚCLEO TÉCNICO E OPERACIONAL**

É constituído pelos escritórios regionais, distribuídos no território do Estado de Pernambuco, tendo por principal atribuição executar as ações e projetos para o atendimento aos empreendedores e pequenos negócios diretamente ou através da articulação com os órgãos e entidades de sua área de atuação. São sete as unidades do Núcleo Técnico e Operacional que integram a Estrutura Organizacional do SEBRAE-PE: Unidade da Região Metropolitana do Recife e Mata Norte, Unidade da Mata Sul, Unidade do Agreste Central e Setentrional, Unidade do Agreste Meridional, Unidade do Sertão do São Francisco, Unidade do Sertão Central, Moxotó, Pajeú e Itaparica e Unidade do Sertão do Araripe;

### **3.4 NÚCLEO DE SUPORTE E APOIO**

São as unidades da sede do SEBRAE-PE encarregadas das atividades de apoio e suporte administrativo e financeiro a todos os órgãos e unidades da entidade. O Núcleo de Suporte e Apoio é composto por sete unidades que integram a Estrutura Organizacional do SEBRAE-PE: Unidade de Serviços, Manutenção e Logística; Unidade de Aquisição de Bens e Serviços; Unidade de Controladoria; Unidade de Finanças; Unidade de Gestão de Pessoas; Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação; e Unidade de Contratos e Convênios.

## **(4) ÁREAS DE SUPERVISÃO DA SUPERINTENDÊNCIA**

### **4.1 ASSESSORIA**

**Missão da Assessoria** - Apoiar o Diretor Superintendente nos diversos assuntos relacionados à condução da instituição, conforme demandas específicas.

### **4.2 OUVIDORIA**

**Missão da Ouvidoria** - Assegurar um canal de comunicação eficiente, ágil, transparente, ético e imparcial entre o SEBRAE-PE e o seu público de relacionamento, visando à melhoria contínua dos produtos e serviços ofertados pela Instituição.

### **4.3 UNIDADE DE AUDITORIA – UAUD**

**Missão da UAUD** - Prover assessoramento para a efetiva e transparente aplicação dos recursos do SEBRAE-PE, tendo como referencial os normativos de controles internos e leis vigentes, atuando de forma independente, com ética e agregando valor aos negócios.

### **4.4 UNIDADE DE ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL – UAI**



**Missão da UAI** - Assessorar a DIREX com a organização dos pleitos internos e externos, desenvolvendo e implementando ações de apoio ao relacionamento institucional com entidades públicas e privadas.

#### **4.5 UNIDADE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO – UMC**

**Missão da UMC** - Divulgar e reforçar a imagem institucional do SEBRAE-PE junto à sociedade, promovendo a compreensão de sua missão e a acessibilidade aos seus projetos e serviços.

#### **4.6 UNIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA – UGE**

**Missão da UGE** - Criar condições para o SEBRAE-PE atuar estrategicamente para o alcance de sua missão, utilizando processos de planejamento, conhecimento e gestão.

#### **4.7 UNIDADE DE POLÍTICAS PÚBLICAS – UPP**

**Missão da UPP** - Promover articulações externas, análises, estudos e ações para a melhoria do ambiente legal, político-institucional e socioeconômico, visando elevar o patamar da competitividade dos pequenos negócios.

### **(5) ÁREAS DE SUPERVISÃO DA DIRETORIA TÉCNICA**

#### **5.1 ASSESSORIA**

Apoiar a Diretoria Técnica nos diversos assuntos relacionados à condução da instituição, conforme demandas específicas.

#### **5.2 UNIDADE DE SETORES ECONÔMICOS – USE**

**Missão da USE** - Promover o conhecimento dos setores econômicos e territórios, visando subsidiar e apoiar as Unidades de Negócios, na definição de estratégias para o desenvolvimento dos pequenos negócios, a serem implementadas através dos diversos projetos.

#### **5.3 UNIDADE DE SOLUÇÕES EMPRESARIAIS E CREDENCIADOS – USEC**

**Missão da USEC** - Desenvolver e/ou articular soluções empresariais e educacionais, bem como gerenciar o sistema de credenciados, visando promover a cultura empreendedora, a criação e desenvolvimento dos pequenos negócios, para apoiar e atender as demandas dos diversos projetos executados pelas Unidades de Negócios.

#### **5.4 UNIDADE DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES E ATENDIMENTO – URCA**





**Missão da URCA** - Desenvolver e gerir o sistema de relacionamento e atendimento aos clientes e suas ferramentas (call-center, cadastro de clientes, entre outros), facilitando o acesso dos clientes aos produtos e soluções do SEBRAE-PE.

## **5.5 UNIDADES DOS ESCRITÓRIOS REGIONAIS – UER**

**Missão das UER** - Promover o empreendedorismo, a criação e desenvolvimento dos pequenos negócios no território estadual, expandindo a cobertura do mercado potencial e atuando junto às Prefeituras e governanças locais na promoção dos interesses dos pequenos negócios.

### **5.5.1 Estruturação da Unidade RMR - URM**

Para atender às necessidades de funcionamento da URM sua estrutura contará com as seguintes unidades vinculadas e respectivas atribuições básicas;

- **Coordenação de Atendimento Individual**
- **Coordenação de Atendimento Coletivo**
- **Coordenação Centro de Educação Empresarial**

### **5.5.2 UNIDADE MATA SUL – UMS**

### **5.5.3 UNIDADE MATA NORTE – UMN**

### **5.5.4 UNIDADE DO AGRESTE CENTRAL E SETENTRIONAL – UACS**

### **5.5.5 UNIDADE DO AGRESTE MERIDIONAL – UAM**

### **5.5.6 UNIDADE DO SERTÃO DO SÃO FRANCISCO – USSF**

### **5.5.7 UNIDADE DO SERTÃO CENTRAL, MOXOTÓ, PAJEÚ E ITAPARICA – USC**

### **5.5.8 UNIDADE DO SERTÃO DO ARARIPE – USA**

## **(6) ÁREAS DE SUPERVISÃO DA DIRETORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA:**

### **6.1 UNIDADE DE SERVIÇOS, MANUTENÇÃO E LOGÍSTICA - USML**

**Missão da USML** - Prover os serviços de infraestrutura, manutenção e logística para funcionamento do SEBRAE-PE, propondo soluções que garantam agilidade e segurança, garantindo efetividade e confiabilidade na execução das atividades.



## **6.2 UNIDADE DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS – UABS**

**Missão da UABS** - Prover soluções para atendimento às contratações do SEBRAE-PE, considerando as legislações vigentes e seu Regulamento, de forma ágil e segura, contribuindo para uma maior produtividade e efetividade das ações planejadas.

## **6.3 UNIDADE DE CONTRATOS E CONVÊNIOS – UCC**

**Missão da UCC** - Dar suporte jurídico às ações e contratações do SEBRAE-PE, através da celebração e gestão dos contratos e convênios, de interesse da Instituição, garantindo segurança aos processos internos com celeridade e confiança.

## **6.4 UNIDADE DE CONTROLADORIA – UCO**

**Missão da UCO** - Planejar e criar mecanismos de acompanhamento e monitoramento da execução orçamentária, objetivando minimizar os desvios entre as previsões e a execução do orçamento para alcance dos resultados.

## **6.5 UNIDADE DE FINANÇAS – UFI**

**Missão da UFI** - Executar os serviços financeiros e contábeis, registrando, controlando e gerindo as informações pertinentes às operações da empresa, de forma a garantir regularidade frente aos órgãos fiscalizadores e subsidiar os usuários na gestão dos processos e tomada de decisão.

## **6.6 UNIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS – UGP**

**Missão da UGP** - Contribuir para um ambiente organizacional de alta performance, possibilitando o desenvolvimento e a retenção do capital humano, estimulando o comprometimento, a motivação, e desenvolvendo competências pautadas na inovação e na obtenção de resultados.

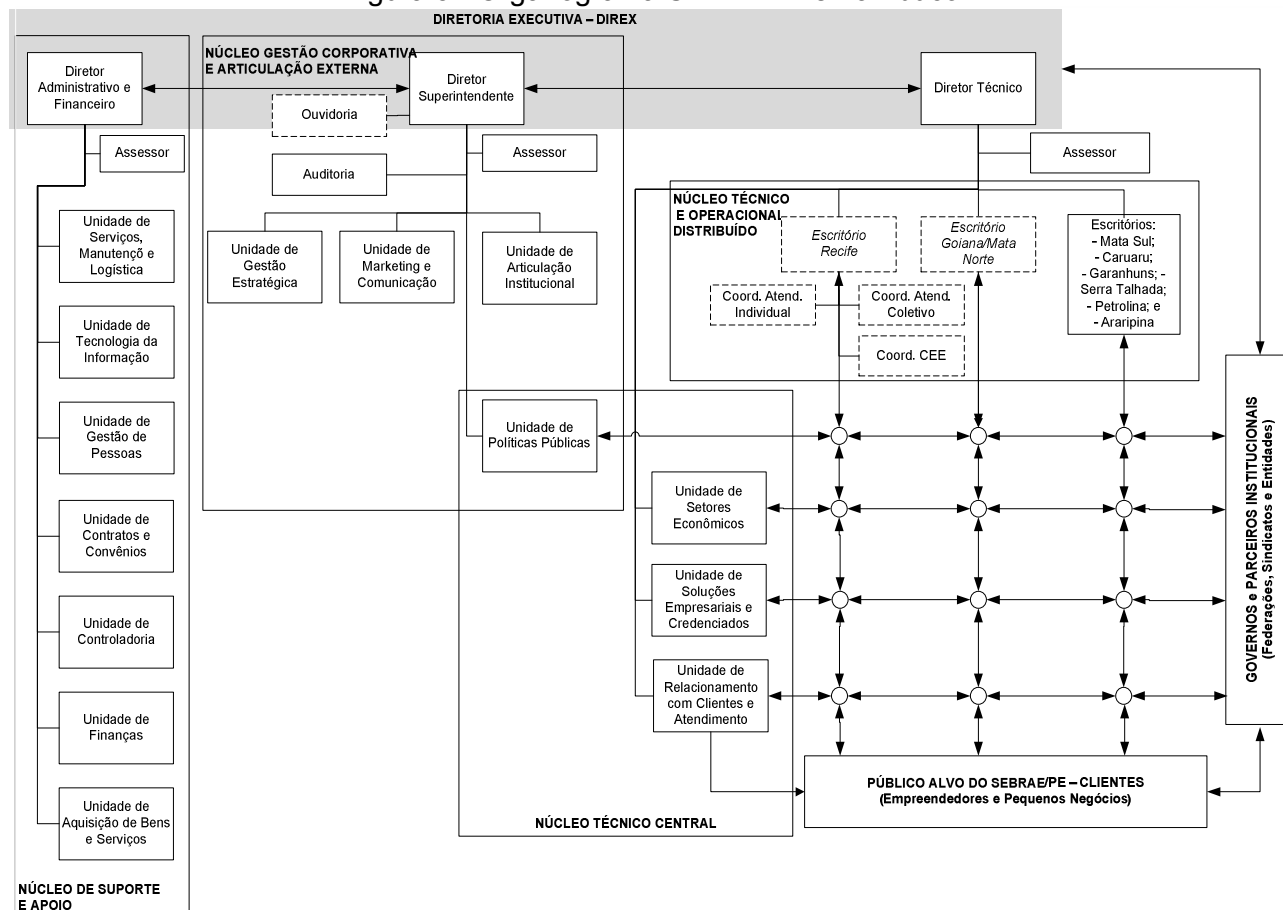
## **6.7 UNIDADE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO – UTIC**

**Missão da UTIC** - Prover um ambiente de Tecnologia da Informação de alta performance e de alta disponibilidade, com soluções integradas para agilizar e modernizar os processos do SEBRAE-PE, mitigando os riscos operacionais.



## ORGANOGRAMA

Figura 3 - Organograma SEBRAE Pernambuco



Fonte: UGE – Unidade de Gestão Estratégica

### 3.6 Macroprocessos Finalísticos

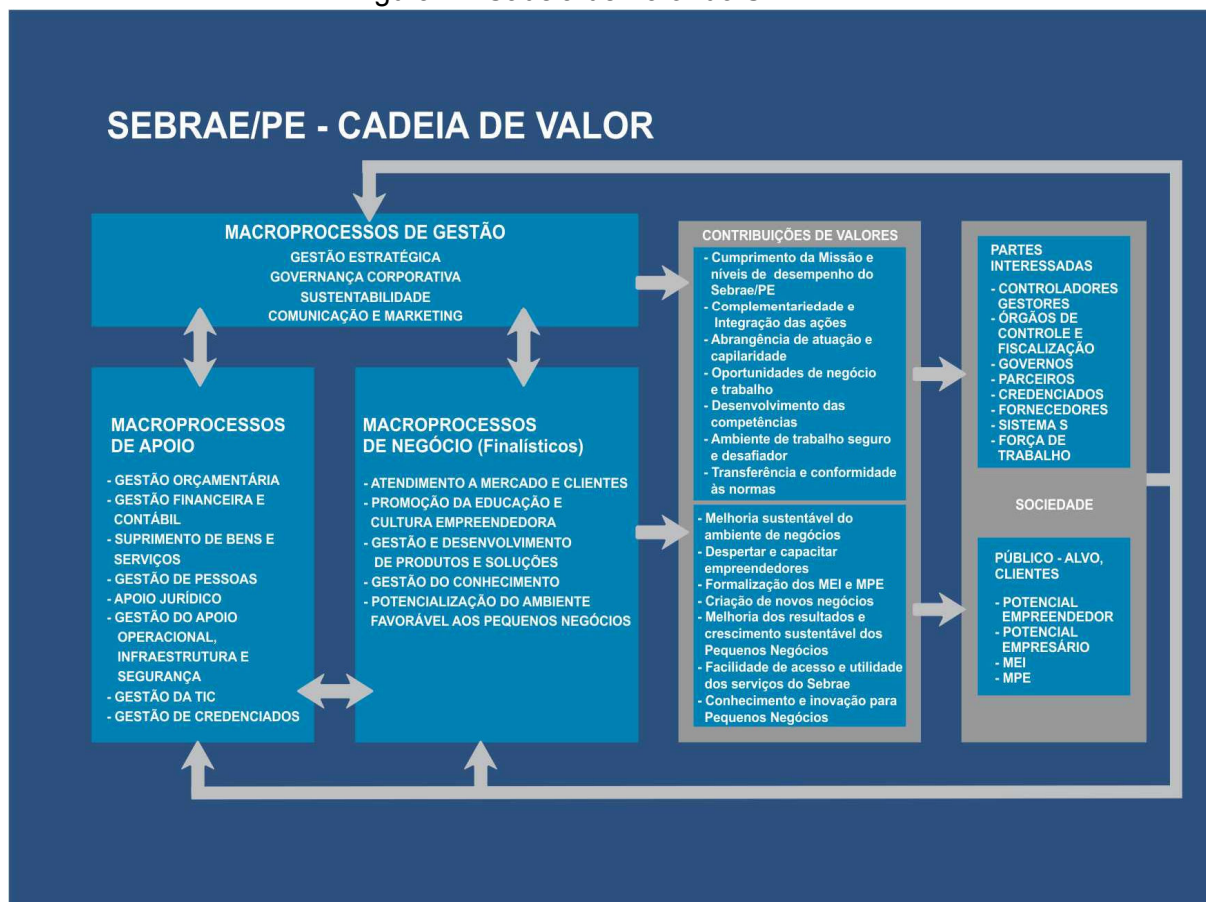
#### Cadeia de valor do SEBRAE-PE

O mapeamento da cadeia de valor do SEBRAE-PE se deu a partir de um conjunto de atividades criadoras de valor, desde os fornecedores até o produto final entregue ao cliente.

O objetivo foi identificar os principais fluxos de processos dentro da organização. Como parte da estruturação do processo de gestão de processos foi desenvolvida a metodologia para o redesenho da cadeia de valor e estruturação da matriz de macroprocessos e respectivos processos, em alinhamento com objetivos estratégicos apresentados no mapa estratégico do SEBRAE-PE.

A cadeia de valor do SEBRAE-PE compreendendo os macroprocessos de negócio, gestão e apoio.

Figura 4 - Cadeia de Valor do SEBRAE-PE

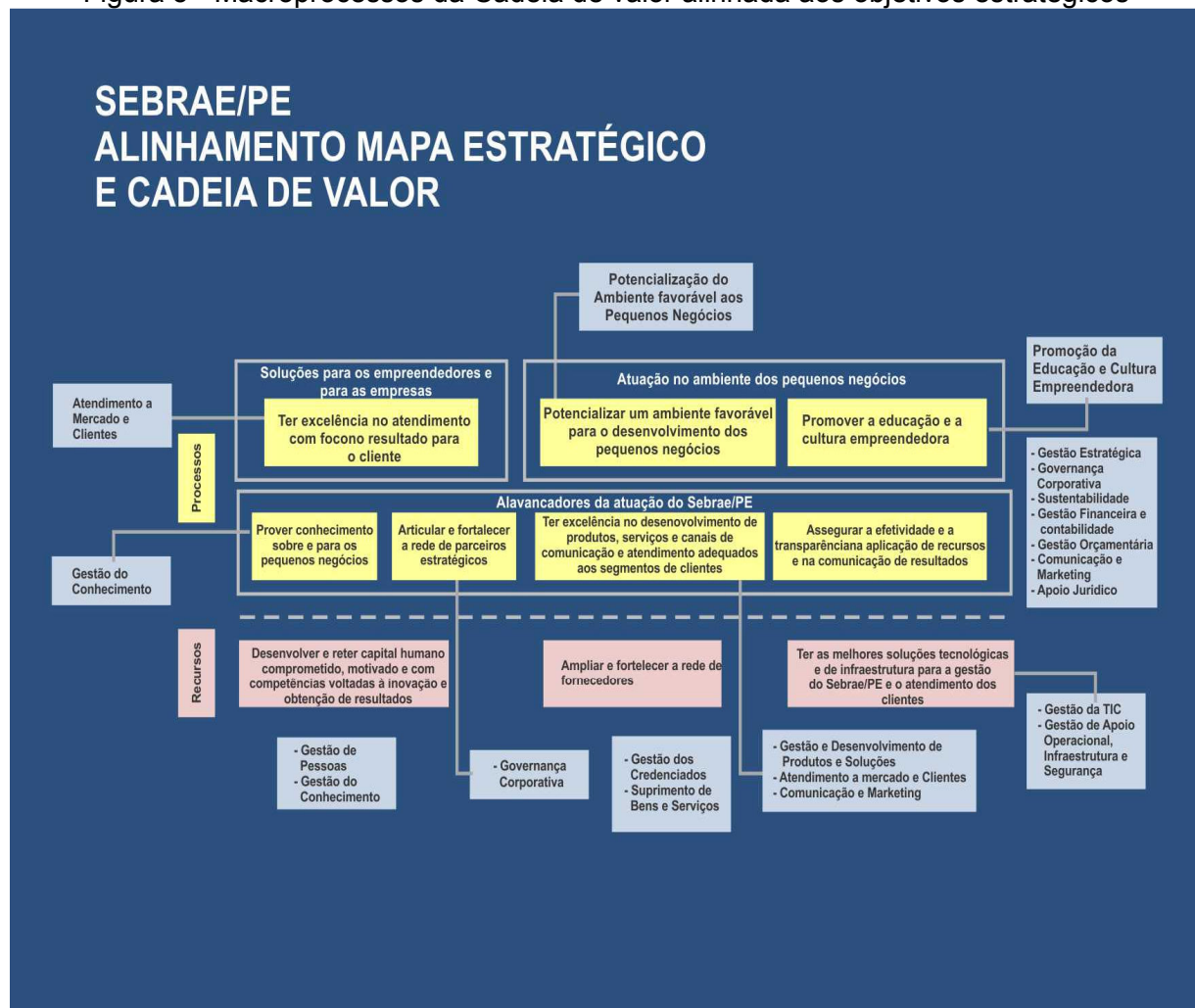


Fonte: UGE – Unidade de Gestão Estratégica

A figura resultante dessas análises constitui o alinhamento do Mapa Estratégico com a Cadeia de Valor.



Figura 5 - Macroprocessos da Cadeia de valor alinhada aos objetivos estratégicos



Fonte: UGE – Unidade de Gestão Estratégica





## Macroprocessos Finalísticos do SEBRAE Pernambuco

Quadro 5 - Macroprocessos Finalísticos do SEBRAE Pernambuco

Macroprocessos	Descrição dos Macroprocessos	Processos	Descrição dos Processos
<b>ATENDIMENTO A MERCADO E CLIENTES</b>	Promover o atendimento ao mercado e clientes, compreendendo: a gestão dos canais de relacionamento, a prospecção e venda de produtos e soluções e a prestação dos serviços de atendimento orientação, capacitação empresarial e consultoria	<b>Relacionamento com Clientes</b>	Gerir os canais de relacionamento com o mercado e clientes, desenvolvendo estratégias e ações de prospecção, venda de produtos e soluções, pós-venda, cadastramento e conhecimento do mercado
		<b>Capacitação</b>	Aplicar os produtos e soluções educacionais, organizando e executando a programação de capacitações e avaliando seus resultados
		<b>Atendimento e Orientação</b>	Desenvolver e gerir estratégias do Atendimento ao cliente por meios de canais presenciais ou à distância, analisando as demandas e propondo soluções e retroalimentando o atendimento a partir das avaliações.
		<b>Consultoria</b>	Organizar e executar as ações de intervenção de consultorias, segundo as metodologias próprias dos produtos e soluções de consultoria, acompanhando e avaliando os resultados gerados para os clientes.
<b>PROMOÇÃO DA EDUCAÇÃO E CULTURA EMPREENDEDORA</b>	Promover e disseminar a educação empreendedora, objetivando ampliar e consolidar uma cultura empreendedora na sociedade.	<b>Parcerias do Empreendedorismo</b>	Estabelecer parcerias com instituições públicas e/ou privadas para a execução de ações visando ao desenvolvimento da cultura empreendedora nos indivíduos e na sociedade.
		<b>Promoção do Empreendedorismo</b>	Organizar e executar ações de promoção e capacitação do empreendedorismo junto a estudantes de nível médio, universitários, além do público em geral, visando a despertar a capacidade empreendedora na sociedade.





Macroprocessos	Descrição dos Macroprocessos	Processos	Descrição dos Processos
<b>GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SOLUÇÕES</b>	Desenvolver soluções inovadoras e diferenciadas para atender as expectativas e necessidades apresentadas pelos clientes locais, bem como implantar as soluções originadas de parceiros ou do Sistema SEBRAE e gerir os programas nacionais de atendimento ao público alvo.	<b>Desenvolvimento de Produtos e Soluções Específicas</b>	Identificar as necessidades dos pequenos negócios relativas à informação, consultoria e educação, alinhadas com a atuação e estratégia do SEBRAE e desenvolver produtos e soluções específicas para seu atendimento.
		<b>Integração dos produtos e soluções do SEBRAE Nacional e Parceiros ao Catálogo SEBRAE/PE</b>	Gerir a incorporação de produtos e soluções externas às demandas de seus clientes.
		<b>Gestão dos Programas Nacionais do SEBRAE</b>	Planejar, executar e monitorar os programas nacionais do SEBRAE dirigidos ao atendimento do público alvo, incluindo os programas de inovação e tecnologia. Avaliar os recursos utilizados e coordenar os programas.
<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	Promover a gestão do conhecimento no âmbito do SEBRAE/PE incluindo a estruturação de estudos e pesquisas de forma integrada e complementar às desenvolvidas pelo SEBRAE/NA e o tratamento, disseminação e transformação do conhecimento em valor agregado.	<b>Estudos e Pesquisas</b>	Organizar e executar as pesquisas de acordo com as demandas recebidas, levantando, processando, formalizando e disseminando os resultados e análises pertinentes sobre e para os pequenos negócios.
		<b>Tratamento e Disseminação do Conhecimento</b>	Gerenciar os conhecimentos e transformá-los em valor agregado para o cliente e para o SEBRAE/PE, desenvolvendo as diversas atividades requeridas para a captura, tratamento, guarda e disseminação do conhecimento gerado na instituição de interesse para a promoção do empreendedorismo e desenvolvimento dos pequenos negócios.



Macroprocessos	Descrição dos Macroprocessos	Processos	Descrição dos Processos
<b>POTENCIALIZAÇÃO DO AMBIENTE FAVORÁVEL AOS PEQUENOS NEGÓCIOS</b>	Atuar com parceiros estratégicos no desenvolvimento de ambientes de negócios que incentivem as potencialidades e vocações locais, o empreendedorismo e a criação de empresas. Participar da formulação e implementação de políticas públicas que beneficiem os pequenos negócios.	<b>Articulação de Políticas Públicas</b>	Desenvolver ações e articular políticas públicas visando a criação de um ambiente favorável aos pequenos negócios.
		<b>Eventos (Ação Transversal)</b>	Organizar e executar eventos transversais visando promover de forma coletiva o desenvolvimento do empreendedorismo, a formalização de negócios, a criação de novos negócios e a melhoria da gestão e crescimento sustentável dos MEI e MPE

Fonte: UGE – Unidade de Gestão Estratégica



## **Seção 4. Planejamento Organizacional e Desempenho Orçamentário e Operacional**

### **4.1 Planejamento Organizacional**

#### **Estratégia de Atuação**

A estratégia de Atuação do SEBRAE Pernambuco orienta-se por uma leitura do cenário econômico e social do País, do Estado de Pernambuco e dos pequenos negócios, da análise do desempenho e projeções sobre a evolução no período.

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

É definida pela identificação do foco de cada objetivo estratégico, representado por um conjunto de indicadores e metas que são desdobrados na respectiva carteira de projetos e atividades. São estabelecidos limites para a aplicação dos recursos, que complementam a estratégia de atuação nos níveis tático e operacional.

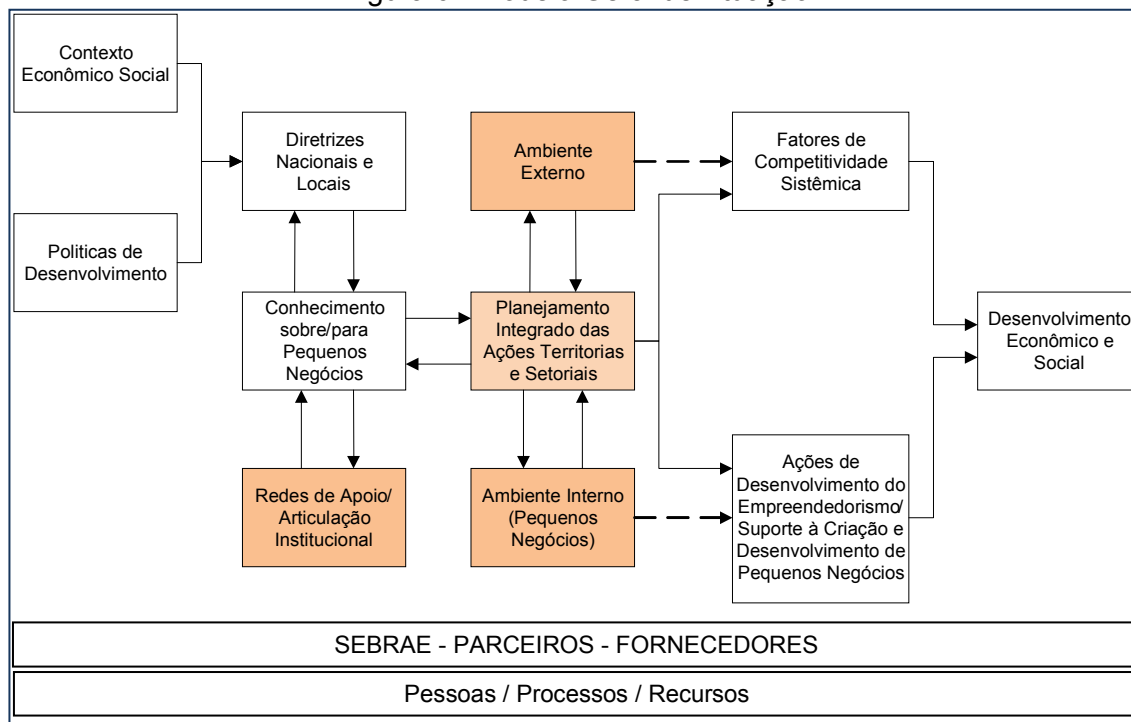
As metas previstas para o PPA – Plano Plurianual são compostas pelas metas dos indicadores de resultados institucionais, que estão vinculados a Missão, Visão e Partes interessadas e pelas metas de desempenho, que estão vinculadas a perspectiva Processos do Mapa Estratégico do SEBRAE.

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 programas projetos e atividades, gerenciados segundo a metodologia GEOR – Gestão Orientada por resultado que operacionalizam a estratégia de atuação e viabilizam o alcance dos resultados propostos.

Em janeiro de 2015, o SEBRAE-PE definiu um novo modelo de atuação, onde fortalece as premissas de atuação em rede, através da articulação com instituições que atuam no contexto dos objetivos estratégicos dos projetos, bem como o entendimento de que o ambiente de negócio das micro e pequenas empresas contemplam não apenas os aspectos inerentes ao ambiente interno das empresas, mas também a fatores relacionados ao ambiente setorial / estrutural e de negócio, numa visão territorial e setorial, estruturado na figura a seguir:

Figura 6 - Modelo Geral de Atuação



Fonte: UGE – Unidade de Gestão Estratégica

Tais condicionantes definem as estratégias de atuação a partir de uma análise considerando as seguintes dimensões:

#### a) Dimensão territorial

Compreende uma análise dos territórios a partir das variáveis Densidade e Dinamismo do segmento dos pequenos negócios, envolvendo o número de microempreendedores individuais, micro empresa e empresas de pequeno porte. Além da análise das variáveis densidade e dinamismo especificadas, fez-se necessário conhecer outros aspectos importantes sobre o ambiente territorial que se pretende atuar, a exemplo:

- Nível de **informalidade** dos estabelecimentos;
- **Cultura** empresarial, **gestão precária**;
- **Dificuldades** no acesso a fontes de **financiamento**;
- **Limitações** na oferta de **mão de obra** qualificada;
- **Dificuldades** no credenciamento das empresas locais **como fornecedoras** dos grandes empreendimentos;
- **Escala, diversificação e qualidade** da oferta de bens e serviços **aquém** das necessidades e exigências da demanda regional.
- **Acesso de tecnologia, entre outros aspectos.**



Portanto, para cada situação do território foram adotadas estratégias de enfoque temático, demandados e necessários aos pequenos negócios da região. Orientando a partir dos projetos produtos e soluções adequadas a necessidade conforme a característica mais geral dos territórios, como por exemplo:

#### b) Dimensão de Cadeia de Valor

Compreende uma análise mais sistêmica dos setores e oportunidades que terão uma abordagem integrada, considerando a importância para o desenvolvimento dos pequenos negócios no território.

Neste sentido os projetos contemplam um determinado território, mais de um setor / segmento, dependendo do modelo de negócio e dinâmica operacional observada no território.

Ressalta-se que a carteira de projetos do SEBRAE-PE retrata um conjunto de ações integradas, para potencializar os resultados esperados, a partir de um modelo de gestão e de atuação, compatível com as diretrizes estratégicas definidas pelo Sistema SEBRAE com ênfase:

- a) No grande número de empresas atendidas;
- b) Nas vocações e oportunidades territoriais, considerando suas especificidades locais;
- c) Na definição de uma carteira de projetos que contemple arranjos produtivos com foco na cadeia de valor;
- d) Na proposição de ações que contemple uma visão de ambiente sistêmico de negócio;
- e) Inclusão de estratégia de ações inter-regionais, considerando a complementaridade de negócios;
- f) Utilizando fortemente a rede de instituições parceiras;
- g) Potencialize a gestão pela inovação e o aumento de competitividades dos pequenos negócios.

### 4.1.1 Descrição Sintética dos Objetivos do Exercício

#### Mapa Estratégico do SEBRAE Pernambuco

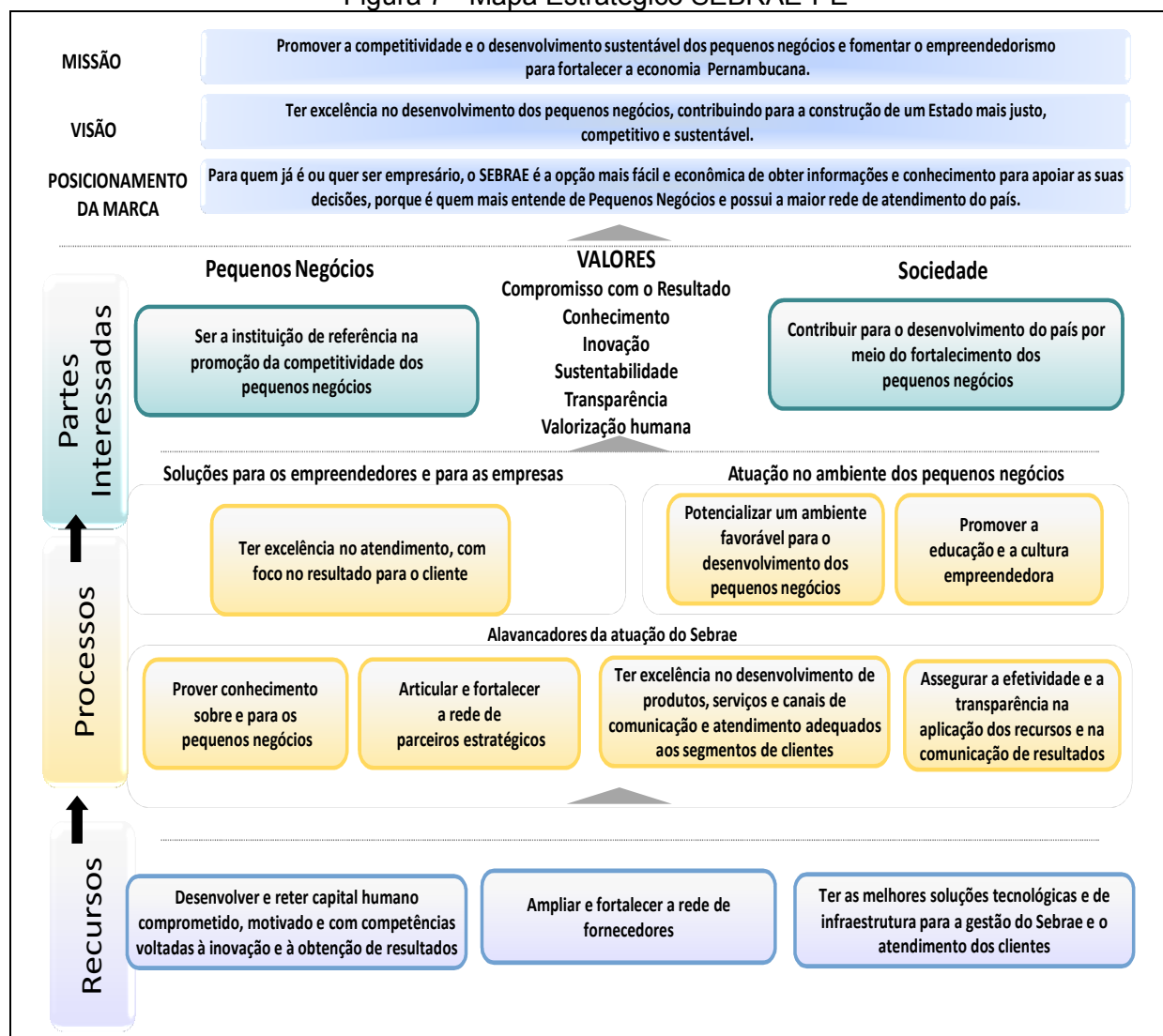
O Mapa Estratégico apresenta a síntese da estratégia do SEBRAE Pernambuco para os próximos anos. No topo do mapa estão posicionadas a missão, que é a razão de existir do SEBRAE, a visão de futuro, que demonstra a direção mestra dos objetivos estratégicos organizados em três perspectivas – Partes Interessadas, Processos e





Recursos – além do posicionamento da marca, que orienta a estratégia de comunicação.

Figura 7 - Mapa Estratégico SEBRAE-PE



Fonte: UGE – Unidade de Gestão Estratégica

## Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos demonstram as escolhas adotadas pelo SEBRAE em Pernambuco para a promoção das conquistas e resultados que beneficiarão os pequenos negócios. Assim, o Mapa Estratégico do SEBRAE-PE foi desenhado de forma a sintetizar esses objetivos, ilustrando o encadeamento lógico entre eles para o cumprimento de sua missão institucional.





1. Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia Pernambucana.
2. Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um estado mais justo, competitivo e sustentável.
3. Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios.
4. Contribuir para o desenvolvimento do país por meio do fortalecimento dos pequenos negócios.
5. Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.
6. Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.
7. Promover a educação e a cultura empreendedora.
8. Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.
9. Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.
10. Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes.
11. Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados.
12. Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.
13. Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.
14. Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do SEBRAE e o atendimento dos clientes.

## **Prioridades Estratégicas Locais**

As prioridades definem a atuação finalística do SEBRAE, estabelecem as escolhas de temas e setores de atuação para melhor atendimento ao público alvo. Trata-se portanto de uma visão estratégica do território a partir das suas potencialidades.



## **Prioridades Relacionadas a Temas Estratégicos**

- Ampliar e aperfeiçoar o atendimento nos pequenos negócios, oportunizando o acesso aos serviços e soluções do SEBRAE.
- Identificar e difundir oportunidades para os pequenos negócios, oriundas da dinâmica regional da economia de Pernambuco, a partir de investimentos estruturadores e grandes eventos.
- Disseminar ações de empreendedorismo com foco no ensino fundamental, médio e superior em parceria com instituições de ensino.
- Intensificar a articulação institucional para aprimorar o ambiente legal e preparar os pequenos negócios para acesso aos seus benefícios.
- Garantir a excelência na gestão para aplicação dos recursos e comunicar com transparência os resultados alcançados.
- Valorizar e ampliar as competências dos colaboradores do SEBRAE, garantindo um ambiente integrado, voltado para o alcance de resultados.

## **Prioridades Relacionadas aos Setores de Atuação**

- Aprimorar a gestão empresarial dos pequenos negócios do comércio varejista e prestadores de serviços, de forma a promover sua sustentabilidade.
- Apoiar o desenvolvimento e competitividade da Indústria, nos segmentos da construção civil, metal mecânica, tecnologia da informação, gesso e vestuário.
- Promover o crescimento e sustentabilidade dos segmentos de turismo e artesanato, com ênfase na cultura e gastronomia, aprimorando a gestão empresarial, incremento de novas tecnologias e ampliação do mercado.
- Promover o fortalecimento do Agronegócio, considerando suas vocações regionais, destacadamente, Caprinovinocultura, Apicultura, Fruticultura, Bovinocultura Leiteira, novas tecnologias e Diversificação produtiva.

## **Programas Nacionais**

Os programas nacionais foram importantes para potencializar os resultados do SEBRAE Pernambuco possibilitaram intensificar ações nas áreas da inovação, gestão desenvolvimento Territorial, desenvolvimento da educação empreendedora e como estratégia para a captação de novos clientes. Em 2015 foram implementados pelos projetos de forma segmentada como estratégia para melhor contribuir para o



desenvolvimento dos pequenos negócios e alcance das metas e resultados estabelecidos

Quadro 6 - Programas Nacionais

Programa	Total			Nº de Clientes Atendidos		
	Previsto	Executado	%	Previsto	Executado	%
PG - Agentes Locais de Inovação	2.191.759	1.916.618	87,4%	2.100	2.421	115,3%
PG - Educação Empreendedora	739.050	625.498	84,6%	2.200	2.305	104,8%
PG - Encadeamento Produtivo	983.236	259.948	26,4%	-	182	-
PG - Negócio a Negócio	4.631.190	4.459.964	96,3%	21.620	22.126	102,3%
PG - Sebrae Mais	3.338.920	2.130.635	63,8%	1.211	739	61,0%
PG – Sebraetec	12.959.540	12.805.321	98,8%	2.884	1.979	68,6%
<b>Total</b>	<b>24.843.695</b>	<b>22.197.985</b>	<b>89,4%</b>	<b>30.015</b>	<b>29.752</b>	<b>99,1%</b>

Fonte: SME Sistema de Monitoramento Estratégico

### Programa ALI - Agentes Locais de Inovação

O Programa tem como objetivo aumentar a competitividade das pequenas empresas, por meio da difusão de informações e ações sobre inovação e tecnologia, gerando impacto direto na gestão empresarial, na melhoria de produtos e processos, e na identificação de novos nichos de mercado para os seus produtos.

O Agente Local de Inovação (ALI) realizou ações de acompanhamento aos empresários de pequenas empresas na prática da gestão da inovação, de modo a tornar suas empresas mais inovadoras. É realizado no período de dois anos de orientação e acompanhamento contínuo.

Atuou em 2015 com 60 Agentes Locais de Inovação, realizando o acompanhamento a 2.241 empresas distribuídas em todas as regiões do estado e atendendo em torno de 57 segmentos dos setores de indústria, comércio e serviços. Executou 87,4% do orçamento previsto e 115,3 de empresas atendidas.

### Programa Educação Empreendedora

O Programa Nacional de Educação Empreendedora tem o objetivo de ampliar, promover e disseminar a educação empreendedora nas instituições de ensino por meio da oferta de conteúdos de empreendedorismo, com o propósito de consolidar a cultura empreendedora na educação. Realizou 84,6% dos recursos previstos e 104,8 do número de empresas previstas.



## **Programa Encadeamento Produtivo**

O programa atende a um conjunto de negócios pertencentes a uma mesma cadeia de valor, tendo uma grande ou média empresa como âncora, com a finalidade de facilitar a realização de ações entre elas melhorando a competitividade de toda a cadeia produtiva. Em 2015 o SEBRAE atuou com três projetos da tipologia de encadeamento produtivo: Fornecedores de Excelência - Gerdau - Ciclo II - Cadeia da Indústria do Aço, Desenvolvimento de Fornecedores da cadeia automotiva – Fiat Chrysler e Projeto Desenvolvimento de Serralheiros, com atuação mais específica nas regiões da mata norte, mata sul e região metropolitana do Recife.

Os projetos tiveram as ações intensificadas na formalização das parcerias com as empresas âncoras, com uma execução das ações finalísticas de 26,4% dos recursos previstos atendendo 182 empresas.

## **Programa de Atendimento Negócio a Negócio**

O programa de Atendimento Negócio a Negócio objetiva aumentar a longevidade das empresas atendidas por meio da aplicação de diagnóstico, identificando suas necessidades por meio de atendimento presencial, continuado, customizado e gratuito. O programa tem abrangência estadual, em 2015 estruturou e qualificou uma rede com 237 Agentes de Orientação Empresarial, capacitou e habilitou 22 tutores e aprimorou o sistema de monitoramento. O programa atendeu 22.126 (Microempreendedor individual e Microempresas) em 2015 com grande impacto nas metas e resultados organizacionais, com execução de 96,3% dos recursos e 102,3% das empresas previstas.

## **Programa SEBRAETec – Serviços em Inovação e Tecnologia**

O programa tem por objetivo ampliar o acesso a serviços de inovação e tecnologia de forma subsidiada para às empresas, visando à melhoria dos seus processos e produtos, entre outros aspectos, a redução de desperdícios, aumento de produtividade, segurança dos empregados e adequação dos produtos para competir no mercado interno e externo. O programa tem abrangência estadual, foi executado por meio de grande parte dos projetos de atendimento com uma execução em 2015 de 98,8% dos recursos e 68,6% das empresas previstas.

## **Programa SEBRAE Mais**

O Programa SEBRAE Mais é o principal instrumento de atendimento as EPP - Empresas de Pequeno Porte tem como objetivo aperfeiçoar a gestão destas empresas, conta com um portfólio de 8 soluções educacionais independentes, que instrumentaliza o atendimento, seja individual ou coletivo, de forma personalizada e mensurável. O



programa foi implementado por meio dos projetos de atendimento, realizou 63,8% dos recursos previstos e atendeu 61% das empresas.

#### **4.1.2 Estágio de Implementação do Planejamento Estratégico**

O SEBRAE elabora seu planejamento estratégico pautando suas discussões na análise do cenário de econômico, ambiente de atuação dos pequenos negócios e no direcionamento estratégico, representado pelos objetivos, indicadores e metas desdobrados na execução dos programas nacionais e na carteira de projetos e atividades locais.

Realiza workshop com todos os colaboradores para alinhamento da estratégia de atuação e oficinas com todas as suas unidades regionais redefinindo sua carteira de projetos e atividades, levando em consideração sua vocação econômica e estágio de desenvolvimento dos pequenos negócios com foco no aumento da competitividade e na ampliação das ações com vistas à interiorização do desenvolvimento econômico. Implementa seu planejamento realizando os projetos e atividades propostos, acompanhando e monitorando sua execução a partir dos resultados medidos pelas metas e indicadores.

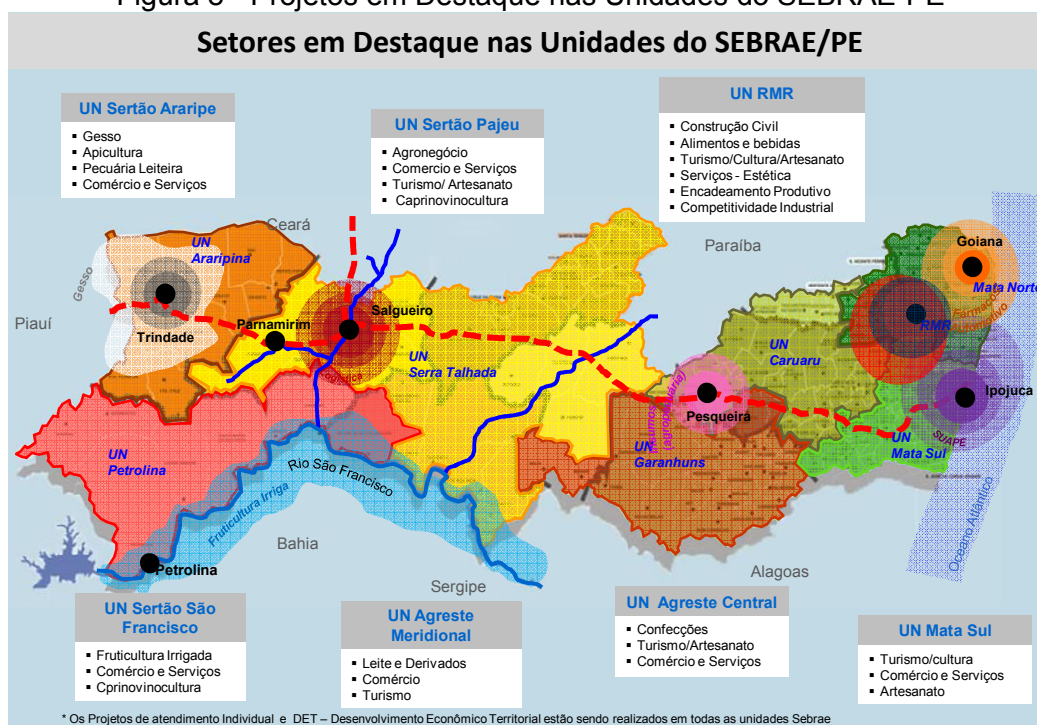
#### **4.1.3 Vinculação dos Planos da Unidade com as Competências Institucionais e outros Planos**

##### **Carteira de Projetos**

A carteira de projetos executada em 2015 foi estruturada por projetos das tipologias de Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional e Gestão Operacional, nos setores do Comércio, Indústria, Serviços, Agronegócio e Atendimento Territorial, estruturados a partir do direcionamento estratégico e estratégia de atuação do SEBRAE Pernambuco. Os recursos previstos pelo SEBRAE para os projetos de atendimento foram da ordem de R\$ 69 milhões com uma realização ao final do período de R\$ 60,1 milhões e execução de 87,1%. Dos recursos previstos 11,1 milhões foram direcionados para projetos do setor do comércio com execução de 90,1%, para o setor de Serviços 8,9 milhões com execução de 91,9%, para projetos do setor Indústria 12,1 milhões com execução de 83,6%, para os projetos da carteira de Agronegócio 6,4 milhões com execução de 94,3% e para os projetos do Atendimento Territorial 30,4 milhões com execução de 83,9%. A carteira de projetos realizou uma alavancagem econômica de parceiros no valor de R\$ 12,5 milhões, 96,8% dos recursos previstos. A carteira de Atendimento Territorial com projetos voltados para o atendimento individual é a que concentra um maior volume de recursos e de projetos.



Figura 8 - Projetos em Destaque nas Unidades do SEBRAE-PE



Fonte: UGE – Unidade de Gestão Estratégica

## Carteira de Projetos - Comércio

Segundo dados CONDEPE/FIDEM (2012) o setor participa com 15% no PIB estadual. Em Pernambuco o setor vem se consolidando por ser um centro logístico de distribuição de produtos para o Nordeste. O SEBRAE trabalhou a carteira de projetos com foco no aprimoramento da gestão empresarial das MPE do comércio varejista de forma a promover sua sustentabilidade, com vistas à manutenção e conquista de novos mercados.

Em 2015 a carteira de projetos do comércio foi estruturada com 11 projetos voltados principalmente para segmentos da moda, do comércio varejista, da revitalização de ruas e espaços comerciais, nas estratégias para o comércio eletrônico e desenvolvimento do setor automotivo. Os projetos tiveram um desempenho de acordo com o previsto com execução de 90,1% do orçamento previsto.

Quadro 7 - Carteira de Projetos – Comércio

Projetos	Previsto Inicial	Previsto Ajustado	Realizado	%
Competitividade do Comércio e Serviço da RMR	1.730.000	1.823.673	1.613.089	88,45%
Comércio Tradicional do Agreste	1.028.880	1.134.614	1.088.289	95,92%





Projetos	Previsto Inicial	Previsto Ajustado	Realizado	%
Revitalização de Espaços Comerciais	1.470.000	1.226.327	998.379	81,41%
Desenvolvimento do Setor Automotivo da RMR e Mata Norte	1.070.440	1.075.017	979.749	91,14%
Desenvolvimento do Comércio do Sertão de Pernambuco	800.000	775.080	703.933	90,82%
E-Commerce Pernambuco	300.000	377.817	298.205	78,93%
Modernização do Comércio da Região Mata Sul	724.912	688.965	660.842	95,92%
Modernização do Comércio do Agreste Meridional	700.000	700.000	604.435	86,35%
Modernização do Comércio Varejista do Sertão do Araripe	924.741	992.211	986.666	99,44%
Modernização do Comércio Varejista do Vale do São Francisco	900.000	1.550.452	1.533.730	98,92%
Varejo Criativo da Moda	680.000	825.284	601.675	72,91%
<b>Sub-Total</b>	<b>10.328.973</b>	<b>11.169.440</b>	<b>10.068.992</b>	<b>90,15%</b>

Fonte: SME Sistema de Monitoramento Estratégico

### Justificativas:

Os projetos revitalização de espaços comerciais, E-Commerce Pernambuco e Varejo Criativo da Moda tiveram a execução abaixo de 85%, em virtude de dificuldades para realização das ações junto a alguns segmentos do comércio no segundo semestre de 2015.

### Projeto: Competitividade do Comércio e Serviços na RMR

#### Principais ações realizadas:

- Foram realizadas 159 capacitações gerenciais, sendo 51 cursos e 108 palestras presenciais, além de 13 Seminários e 8.653 horas de consultoria. Estas ações foram realizadas tanto para atender às demandas trazidas pelos parceiros e pelo público-alvo, como também como parte da estratégia institucional definida quando do planejamento e estruturação do Projeto, a exemplo das Semanas do Varejo e MCPN, e de novos grupos formados e acompanhados em 2014 e 2015.
- Foram atendidos empresários (e colaboradores) de pequenos negócios multissetoriais, além de grupos de Minimercados, Salões de Beleza, Vidraceiros e empresas do segmento de Saúde com ações visando a melhoria da gestão e competitividade.



- Foram realizadas ações com 85 empresas de Salões de Beleza em Goiana, Paulista e Abreu e Lima, com atividades focadas nos processos de gestão e qualidade, partindo das Oficinas do SEI e oficinas técnicas, em parceria com o Senac, avançando até soluções mais elaboradas, como as do Programa Na Medida e consultorias SEBRAEtec principalmente para identidade visual e layout.
- Realização para o segmento de mercadinhos de ações com 60 empresas em grupos de Paulista e Recife em parceria com o Senac e demais instituições para adequação as normas sanitárias vigentes. Com a aplicação do questionário da ANVISA e a análise dos resultados obtidos foi possível a criação de POPs (Procedimentos Operacionais Padrão) e confecção do Manual de Boas Práticas, propiciando aumento do número de Mercadinhos regulares, correspondendo a um aumento de mais de 360% da situação inicialmente aferida.
- Com o segmento de Saúde em Jaboatão dos Guararapes (segundo polo médico do Estado de Pernambuco) em parceria com a secretaria de desenvolvimento econômico foram trabalhadas 30 novas empresas incorporadas ao grupo com 8 Cursos e 9 Palestras, além de 154 horas de consultorias em gestão, planejamento estratégico, gestão financeira e marketing visual.
- Foram realizados 14 seminários sendo: Varejo show, III Seminário do Varejo Pernambucano, o futuro da empresa em suas mãos: sucessor e sucedido, Clientologia "O estudo do cliente sob o ângulo da excelência em serviços", Sucessão Empresarial e Familiar nas Pequenas Empresas; além de outros oito seminários, realizados em parceria com a FECOMÉRCIO, e um com a ANPEI, totalizando um público atendido de 1.356 participantes e média de 104 participantes por evento.
- Foram realizadas duas Semanas do Varejo na Região Metropolitana do Recife, a primeira no município de Paulista, localização estratégica no percurso que liga a capital do Estado à região da Mata Norte, que vem recebendo grande volume de investimento e passando por um processo de grandes transformações e a segunda Semana do Varejo foi a Semana da Beleza, Moda e Bem-Estar, realizada no Município de Camaragibe com 26 palestras gerenciais e oficinas técnicas, voltadas para o público de salões de beleza, varejo de moda e academias de ginástica.
- Realizadas 19 palestras para o público de Salões de Beleza, Empreendimentos de Moda e Varejo Multissetorial, além da instalação de um Salão de Beleza Modelo, apresentando conceitos para layout, instalações, equipamentos, normas de funcionamento e práticas de gestão para os profissionais do setor de Beleza.
- Montagem de um Salão de Beleza Modelo, trazendo os conceitos e as orientações técnicas e gerenciais para os profissionais dos Salões, com parceira de diversas empresas do setor de beleza, que disponibilizaram móveis, equipamentos e instrumental específico para os Salões de Beleza e de Estética.



- Participação das empresas no MCPM – Movimento Compre do Pequeno Negócio de Paulista, foi montada uma tenda na área central da cidade com a realização de 9 palestras de conteúdo gerencial, com foco em gestão financeira e ações com foco em inovação nos temas vendas, atendimento, vitrinismo, design e layout de lojas.
- Realização de parceria com a ASSUCERE possibilitou utilizar o espaço da entidade para as capacitações do grupo de Mercadinhos. Em contrapartida foram oferecidos cursos para o público da CEASA – Central de abastecimento de Alimentos, como Boas Práticas de Manipulação de Alimentos e Atendimento ao Cliente, totalizando 05 cursos e um público de 73 participantes.
- Todas estas ações, acima destacadas, tiveram reconhecimento dos empresários quanto ao impacto positivo causado nas empresas atendidas pelo projeto com melhoria na gestão empresarial. A realização das consultorias possibilitou uma diferenciação na disponibilização de seus produtos e serviços, com melhor qualidade para seus clientes e, conseqüente, obtenção da satisfação desejada.
- Realização de ações na Operadora Oi para formação, qualificação e capacitação dos profissionais de micro e pequenas empresas que realizam vendas dos produtos e serviços por ela oferecidos, com foco em negócios de Telecom, no varejo.
- Introdução de aplicativos de mídias digitais, tais como formulários para preenchimento on-line e envio de SMS e WhatsApp, para a mobilização, inscrições nos eventos e arrecimação de público-alvo para as ações realizadas, o que possibilitou melhorar o relacionamento com o público alvo.

## **Projeto: Comércio Tradicional do Agreste**

### **Principais ações realizadas:**

- 1.300 Empresas dos setores de comércio e serviços do Agreste de Pernambuco foram atendidas através de ferramentas de melhoria na gestão (Pessoas, Finanças, Marketing).
- Realização do 1º Congresso de Inovação do Varejo em parceria com a Fecomercio/Senac, abordando temas atuais, como Inovação e Gestão e Varejo, com palestrantes Nacionais e participação de 400 empresas de toda a região do agreste central.
- Realização do 2º Encontro da Beleza de PE em Caruaru, com a participação de 60 empresas vendedoras de produtos de Beleza e 250 empresas compradoras (Salões de Beleza). O encontro propiciou a geração de R\$ 1.500 (um milhão e quinhentos mil reais) em negócios. Realizado em parceria com Associação Comercial e



Empresarial de Caruaru, contribuiu para promover o acesso a novas tecnologias e gerar informações para as empresas do segmento de beleza e bem estar.

- Realização de ações voltadas para a Revitalização de Ruas e Centros de Compras a Céu Aberto, em Caruaru na região do Parque 18 de Maio que contemplou 400 empresas do comércio de Vestuário no Município de Santa Cruz do Capibaribe e também beneficiou 100 empresas do setor do comércio. As ações contribuíram para promover a união dos pequenos negócios e fortalecer a competitividade do Varejo.

### **Projeto: Desenvolvimento do Setor Automotivo da RMR e Mata Norte**

#### **Principais ações realizadas:**

- Realização de consultorias em finanças e estoques, tendo como objetivo a conscientização, controle, organização e inovação destas ações nas empresas, além disso, foram realizadas consultorias estratégicas atuando no estabelecimento de metas e indicadores para as empresas.
- Realização de consultorias para adequação do layout e criação de identidade visual, facilitando a organização do ambiente e a convivência da equipe. Criação de sites com o objetivo de prospecção de novos clientes.
- Realização de 02 turmas com metodologia Boas Práticas de Qualidade do Setor Automotivo, desenvolvido pelo SEBRAE/NA, uma em Recife e outra no município de Carpina.
- Certificação IQA Peças e Serviços em 28 empresas participantes do projeto: O IQA Instituto de Qualidade Automotiva de São Paulo, uma entidade certificadora reconhecida nacionalmente em qualidade e aferida pela INMETRO. As certificações contemplaram processos de freios, suspensão, escapamento, direção e diagnóstico e manutenção em motores ciclo Otto, possibilitando um melhor serviço ao mercado automobilístico da RMR, beneficiando as empresas do segmento.
- Certificação IQA Selo Verde em 15 empresas participantes do projeto com foco em imprimir uma gestão sustentável e contribuir para o desenvolvimento das demais empresas através do seu exemplo. Foi criando um plano de destinação correta dos resíduos gerados no processo de reparação, com base nos critérios estabelecidos na ISO 14001 e na legislação CONAMA em parceria com o apoio da Secretaria de Meio Ambiente de Pernambuco.
- Realização de consultorias para padronização dos processos críticos, como controles de vendas perdidas, mapeamento das funções dos colaboradores, indicadores de desempenho, medição da satisfação do cliente e dos colaboradores.



- Treinamento operacional da equipe de colaboradores, conforme função em Cursos sobre técnicas de vendas, atendimento ao cliente e liderança.

### **Projeto: Desenvolvimento do Comercio do Sertão de Pernambuco**

#### **Principais ações realizadas:**

- Realização de 700h de consultoria para participantes dos cursos Na medida beneficiando 180 empresas, com foco no aprimoramento da gestão.
- Realização de 2 Seminários do Empretec nas cidades de Serra Talhada e Salgueiro, beneficiando empresários e potenciais empresários da região.
- Realização de consultorias do SEBRAEtec para empresas para melhoria de processos e produtos.
- Realizamos de 30 palestras Na ação Varejo competitivo e 23 cursos beneficiando as empresas de toda região do Sertão pernambucano.
- Apoio à realização da Exposerra 2015, com a participação de 20 empresas com espaço para exposição de produtos e realização de negócios, durante a Exposerra foi realizada uma rodada de negócios com 60 empresas de diversos setores.
- Realização de Caravanas para participação de 30 empresas na Hairnor em Recife, feira voltada para salões de beleza.
- Apoio às empresas na participação do I congresso de Tecnologia para o varejo em caruaru com 25 empresários da região.

### **Projeto: E-Commerce Pernambuco**

#### **Principais ações realizadas:**

- Desenvolvimento de plataforma de E-commerce em 7 empresas participantes do projeto, contribuindo para aumentar o número de novos canais de comercialização.
- Elaboração do Plano de Marketing Digital em 25 empresas (empreendedores individuais e micro empresas) propiciando aumento de acessos nas redes sociais das empresas que aplicaram o plano.

### **Projeto: Modernização do Comércio Varejista do Vale do São Francisco**

#### **Principais ações realizadas:**





- Realização do Projeto Varejo desenvolvido em parceria com o SENAC, TV Grande Rio, CDL e SINDILOJAS tendo como base três pilares: 1º Fortalecer as Parcerias Institucionais, visando evitar Sobreposição de ações, melhor aplicação dos Recursos e garantir a contribuição de todos os parceiros, para o sucesso do evento; 2º Movimentar e fortalecer o Varejo da Região, por isso o nome do projeto é Varejo em Ação, através da realização de palestras, a cada 2 meses, com Temas atuais e Palestrantes renomados a nível nacional e internacional; 3º Facilitar o acesso dos Empresários, com suas Equipes, às palestras através de subsídio.
- Criação uma marca para o projeto, já reconhecida na região que propiciou a programação para continuidade da parceria em 2016.
- Realização de ações para a criação da Rede Valle, através da solução Central de Negócios, propiciando a realização de negócios de forma coletiva.
- Capacitação para o segmento de mercadinhos em vários temas relacionados à gestão empresarial e consultoria por meio do SEBRAEtec para implantação de layout e sinalização, com vistas a melhoria da competitividade.
- Realização de duas turmas do FGA - Ferramenta de Gestão Avançada, do Programa SEBRAE Mais, em Petrolina. Através desta solução, os empresários desenvolveram o pensamento estratégico e, a prática do estabelecimento de estratégias facilitando na tomada de decisões de forma integrada com as finanças, marketing, processos e pessoas (sincronismo organizacional). O programa tem duração de 1 ano com conclusão da 2ª turma será em abril/2016.
- Continuação dos trabalhos junto aos empresários do setor de beleza, que em 2014 formalizou a Rede Beleza – Associação de Empresários do Setor da Beleza, através da conclusão da solução Central de Negócios. A história desse trabalho será publicada pelo SEBRAE Nacional, que encaminhou jornalista para entrevistas e registros fotográficos do grupo.
- Participação dos ALLs – Agentes Locais de Inovação, junto ao setor de comércio e serviço, incrementou os resultados do projeto, visto que, através dos planejamentos estratégicos elaborados pelos empresários, identificamos as principais demandas e executamos as ações que foram importantes para melhoria de suas empresas.
- Realização de consultorias por meio do SEBRAEtec para a criação de sites para o varejo (e-commerce), EVTE – Estudo de viabilidade Técnica e Econômica, criação da identidade visual das empresas, implantação dos Programas 5S, 8S, PAS e BPF e apoio no atendimento e orientação para o registro de marcas. Tais ações geraram impactos imediatos nas empresas contribuindo para a melhoria da gestão.
- Realização de 1 (um) EMPRETEC, visando o fortalecimento do empreendedorismo.



- Criação de mailling para facilitar a divulgação das ações do comércio e utilização das redes sociais (whatsapp e facebook) como ferramenta de divulgação, ações que contribuíram para atender de forma personalizada aos diferentes públicos encaminhando as soluções adequadas e fortalecendo o relacionamento com o cliente de forma mais efetiva.

## **Projeto: Varejo Criativo da Moda**

### **Principais ações realizadas:**

- Foram realizadas capacitações (cursos, palestras e oficinas), aliadas a consultorias gerenciais para mais de 120 empresas do segmento de moda autoral, com metodologias que tiveram início na elaboração de modelos de negócios, pelo método canvas, evoluindo para planejamento estratégico. Palestras e oficinas sobre registro de marca, gestão tributária, gestão financeira, qualidade no atendimento, estilo de pessoas e equipe, estratégias de vendas e marketing, visual merchandising e comércio eletrônico em empresas de baixa e média maturidade gerencial com vistas à evolução e obtenção de maior eficiência na gestão empresarial.
- Realização de consultorias por meio do SEBRAEtec para a criação de novas identidades visuais, criação de coleção, projetos de ambientação e fachadas de lojas, reformulação de layouts para maior eficiência do processo produtivo, até criação de sites com o novo canal de vendas e promoção de produtos e serviços de empresas aderentes ao projeto.
- Foi realizada uma missão ao Polo de Moda de Belo Horizonte e à Feira Minas Trend-MG, assim como uma visita técnica à Rodada de Negócios do Polo de Confecções do Agreste Pernambucano com o objetivo de conhecer novos mercados e preparação das empresas para atendê-los.
- Criação do evento Moda no Marco, em parceria com o NTCPE (Núcleo Gestor da Cadeia Têxtil e de Confecções de Pernambuco), através do Marco Pernambucano da Moda, composto de uma feira de produtos de moda, gastronomia e apresentações artístico-culturais, além de um seminário com temas destinados ao público de moda e afins. Esse evento deve se firmar no calendário de eventos culturais da cidade do Recife, como forma de integrar empreendimentos criativos em um só lugar, aproveitando datas comemorativas como natal, carnaval e dia das mães, para movimentar a economia criativa do bairro do Recife.
- Realização de rodadas, seminários, cursos, palestras e oficinas práticas com temas inovadores como a Rodada de Negócios de Empresas de design para o mercado de moda, visual merchandising aplicado ao ponto de venda de moda e oficina de criação.



- Apoio a novas formas de comercialização, incentivando os espaços colaborativos e alternativos para a venda de produtos de moda, decoração e artes, por meio do evento Bora e Cabine Fashion.

## Carteira Projetos – Serviços

Segundo dados CONDEPE/FIDEM o setor participa com 34% no PIB estadual, excluindo as atividades de administração, saúde e educação pública. A atuação do SEBRAE na carteira de serviços teve como foco promover o crescimento e sustentabilidade das atividades do setor, trabalhando o turismo, com ênfase na cultura e gastronomia e no aprimoramento da gestão empresarial, com o incremento de novas tecnologias e ampliação do mercado para os demais segmentos. Em 2015 a carteira foi estruturada com 14 projetos nos segmentos de salão de beleza, economia criativa, turismo e artesanato com desenvolvimento em todo o Estado.

A carteira teve um desempenho satisfatório com realização de 91,9% dos recursos previstos. O artesanato foi trabalhado em todo o Estado a partir das suas tipologias e referências com foco na melhoria da qualidade do produto por meio da intervenção do design, da formalização e busca da ampliação do mercado de atuação. A integração com o turismo e a hotelaria tem favorecido na ampliação de mercados.

Quadro 8 - Carteira de Projetos - Serviços

Projetos	Previsto Inicial	Previsto Ajustado	Realizado	%
Artesanato da Mata Sul	250.000	250.000	245.782	98,31%
Estética e Beleza - Mata Sul (PE)	400.000	370.000	345.667	93,42%
Desenvolvimento do potencial turístico e cultural do Sertão do Araripe	270.294	270.294	266.883	98,74%
Sabor e gestão - uma receita de sucesso	800.000	1.001.241	962.195	96,10%
Turismo Bem Receber - RMR e Mata Norte	800.000	976.099	965.399	98,90%
Economia criativa pernambucana	450.000	436.471	432.885	99,18%
Desenvolvimento do Artesanato Recife	1.750.000	1.747.892	1.609.931	92,11%
Artesanato do Agreste de Pernambuco	592.800	592.800	537.210	90,62%
Fortalecimento do Turismo da Mata Sul	450.000	568.711	559.172	98,32%
Turismo - Vale do São Francisco	450.000	495.674	490.897	99,04%



Projetos	Previsto Inicial	Previsto Ajustado	Realizado	%
Desenvolvimento do Artesanato, Cultura e Turismo do Sertão de Pernambuco	507.902	488.150	440.664	90,27%
Desenvolvimento do Turismo e Produção Associada do Agreste Meridional	245.000	245.000	220.391	89,96%
Beleza Empreendedora da RMR	650.000	661.909	338.289	51,11%
Promoção do Turismo rural, cultural e de negócios do Agreste	838.670	832.742	803.700	96,51%
<b>Sub-Total</b>	<b>8.454.666</b>	<b>8.936.983</b>	<b>8.219.065</b>	<b>91,97%</b>

Fonte: SME Sistema de Monitoramento Estratégico

#### Justificativas:

- Os projetos deste segmento tiveram execução acima de 85%, com exceção do projeto Beleza Empreendedora da RMR que realizou 51,1% em virtude das dificuldades de implementação de Rodada de Negócio para o setor de beleza.

#### Projeto: Artesanato da Mata Sul

##### Principais ações realizadas:

- Conquista do espaço do Empório Gourmet na Reserva do Paiva para realização da Feira Mensal - Empório da Terra – desde setembro 2015 (30 artesãos).
- Participação nas Feiras FENEART, Agrinordeste, Feira Mãos de Minas, Salão Internacional de artesanato em Brasília com foco na ampliação de mercado para o artesanato da região.
- Realização de consultorias para a criação de coleção para os grupos do Cabo de Santo Agostinho, de Vitória de Santo Antão e do Grupo Baobás em Ipojuca.
- Realização de capacitações de atendimento ao cliente, formação de preços, oficinas do SEI e palestras para a formalização de microempreendedores individuais.
- Realização de parcerias para divulgação e comercialização do artesanato na Rota dos Coqueiros, Odebrecht, Grupo Brennand e IADH com o projeto Reserva da Cidadania um projeto de desenvolvimento territorial atuante há três anos, desde 2012, beneficiando diretamente 70 empreendimentos.



- Realização do Programa de Requalificação do Mercado de Nossa Senhora do Ó, um programa de capacitação e desenvolvimento empresarial para os artesãos beneficiando diretamente 110 empreendimentos.

### **Projeto: Estética e Beleza - Mata Sul (PE)**

#### **Principais ações realizadas:**

- Mobilização/formação de grupos de trabalho com Salões de Beleza nos municípios de Cabo Santo Agostinho, Ipojuca, Escada e Vitória de Santo Antão para desenvolvimento das ações do projeto visando a melhoria da gestão no segmento.
- Palestra para orientação à formalização, objetivando esclarecer as dúvidas dos empresários sobre o tema e promovendo a legalização com abertura de CNPJ dos empreendimentos informais em atividade nos municípios atendidos pelo projeto.
- Promoção de capacitações técnicas através de parcerias desenvolvidas com marcas conceituadas no seguimento da Beleza, fomentando o desenvolvimento empresarial e o acesso a novos produtos no mercado.
- Realização de ações de capacitações mediante junção de grupos de 02 municípios (Escada e Vitória de Santo Antão e Ipojuca e Cabo de Santo Agostinho), objetivando o acesso de todos os empresários às capacitações propostas pelo projeto.
- Desenvolvimento de cronogramas de capacitação específicos para cada município, como ação de fomento ao empreendedorismo e a melhoria da Gestão Empresarial.
- Execução de ações de Inovação especialmente desenvolvidas para o segmento da Beleza, estimulando a aplicação de práticas sustentáveis.
- Realização de palestras de orientação em Normas Técnicas aplicáveis a Salões e empreendimentos de estética e Beleza, objetivando contribuir para a adoção de práticas normatizadas.
- Identificação de lideranças empresariais que contribuíram na formação dos grupos de trabalho nos municípios de Vitória de Santo Antão e Escada.
- Fortalecimento da parceria institucional com o Senac Vitória Sto. Antão, mediante a execução de 100% das ações nas instalações do parceiro.
- Promoção de caravanas de empresários do seguimento da Beleza para participação em eventos dentro e fora do Estado de Pernambuco, facilitando o acesso a novas tecnologias e novos mercados.





## **Projeto: Desenvolvimento do Potencial turístico e Cultural do Sertão do Araripe**

### **Principais ações realizadas:**

- Estruturação do setor de artesanato na cidade de Ouricuri e mapeamento dos segmentos com potencialidade para a região.
- Construção do roteiro turístico de Exu e criação de um comitê gestor para representar o segmento do turismo e cultura na cidade de Exu.
- Diagnóstico do Turismo da Região do Araripe - realização de mapeamento das potencialidades e tipos existentes, qualidade e classificação.
- Exposição do artesanato em feira local na cidade de Ouricuri, criada com incentivo do projeto, bem como em feiras de eventos das cidades da região.
- Realização de consultorias para aperfeiçoamento dos produtos de 3 grupos de artesãos que passaram a expor em feiras, aumentando suas vendas.

## **Projeto: Sabor e Gestão – Uma Receita de Sucesso**

### **Principais ações realizadas:**

- Realização de 8.910 horas de consultorias em mais de 291 empresas dos segmentos de alimentação, Bares, Restaurantes, Cafeterias, Lanchonetes e afins, ações de inovação e tecnologia.
- Realização de 41 cursos nas áreas de gestão, atendimento, segurança alimentar, capacitando pelo menos 133 pequenos negócios.
- Realização de consultoria na área de acessibilidade em 30 restaurantes do Recife, estimulando uma mudança de atitudes nos bares e restaurantes.
- Realização de consultoria para adequação e tradução dos cardápios de bares e restaurantes e preparação dos funcionários para um melhor atendimento ao cliente com deficiência visual.
- Produção da 1ª cartilha de Acessibilidade do Segmento de Alimentação, deixando Pernambuco como pioneiro nas ações de acessibilidade em todo Brasil, as primeiras cartilhas foram entregues em importante Seminário.
- Realização de parceria com a ASA Alimentos, para os restaurantes trabalhados pelo projeto no Recife, através do Programa Papa Óleo, reforçando uma ação de sustentabilidade para preservação do meio ambiente e reciclagem do óleo usado,



transformando-o em sabão – Esta ação foi consolidada em pelo menos mais 10 restaurantes da capital Pernambucana.

- Realização do 1º Seminário - Cachaça e Gastronomia – com discussão sobre a importância da valorização da produção local, aproximando o produtor da bebida com os empresários de bares e restaurantes do Recife e RMR, incluindo potenciais empreendedores nas discussões com os formadores de opinião através de um talkshow sobre o tema.
- Realização de Rodada de Negócios entre 8 produtores locais de cachaça e 21 compradores de Recife e RMR, com uma previsão de geração de negócios futuros em torno de R\$ 306.000,00 (trezentos e seis mil reais) para os próximos 12 meses.
- Realização de pesquisa sobre raízes alimentares no município de Goiana, identificando as potencialidades gastronômicas.
- Realização de consultoria com aplicação de diagnóstico em pelo menos 30 bares e restaurantes de Goiana/Ponta de Pedras – A partir dos resultados desse diagnóstico, realizamos 2(duas) turmas de Boas Práticas de Segurança Alimentar, 1(uma) Oficina de Culinária Regional, 1(uma) Oficina de Drinks e Coquetéis e 1 Curso de Qualidade no atendimento, capacitando pelo menos 50 pessoas de 20 empreendimentos.
- Renovação de parceria com a Associação de Bares e Restaurantes de Pernambuco – Abrasel, através de convênio firmado para realização de ações que já se consolidam no calendário gastronômico do Estado, capacitando ainda 58 restaurantes através da metodologia DOI - Diagnóstico operacional de loja.
- Realização de 11 cursos e 7 oficinas, que para mais 112 empreendimentos qualificados nas metodologias de Boas Práticas de Segurança Alimentar, Qualidade no atendimento e Serviço de vinhos.
- Renovação da parceria com a Associação dos Restaurantes da Boa Lembrança – ARBL, para realização de ações que se consolidam no calendário Gastronômico do Estado, com: 38 Oficinas Gastronômicas sob o comando de grandes chefs pernambucanos despertando o interesse de potenciais empreendedores pelo segmento; Distribuição de orientações técnicas através de cartilhas de serviço de garçons e serviços de cozinha e Capacitação de 16 estabelecimentos através de 290 horas de consultorias técnicas no intercâmbio de conhecimentos entre chefs de outros estados e chefs locais.



## **Projeto: Turismo Bem Receber - RMR e Mata Norte**

### **Principais ações realizadas:**

- Realização de Rodada de Negócios no 2º Salão do Turismo Rota 101 Nordeste, com a participação de 16 Empresas Âncoras, 122 Empresas Flutuantes, 234 Encontro realizados com uma média aproximada de 14,6 encontros por empresa âncora. Com expectativa de gerar negócios em torno de R\$ 3.000.000,00(três milhões de reais) nos próximos 12 meses.
- Aplicação da Matriz de Competitividade em Agências de Turismo, Restaurantes, Bares e Empreendimentos de Turismo Rural, propiciando melhoria na gestão das empresas, bem como no nível de competitividade.
- Participação na 5ª Mostra de Turismo Rural com a participação de 20 empreendimentos associados a APETURR - Associação Pernambucana de Turismo Rural e Ecológica, que atuam com mercado rural, ecoturismo, eco-aventura e gastronomia rural.
- Participação na 11ª Ruraltur em Natal/RN, com a representação dos associados da APETURR - Associação Pernambucana de Turismo Rural e Ecológica.
- Apoio no Festival Ilha Drinks com a participação de 10 equipamentos turísticos entre eles, pousadas e restaurantes de Fernando de Noronha.
- Realização de consultorias em equipamentos turísticos, visando à instituição da Acessibilidade em 40 empresas, também realizadas consultorias visando à transcrição dos cardápios para o Braille e Tinta para restaurantes, bares, hotéis e pousadas na RMR e em Fernando de Noronha.
- Apoio ao festival Coquetel Molotov realizado na Coudelaria Souza Leão, com a participação de 24 empresas público alvo do projeto.
- Editoração da 2ª edição do Guia Turismo Rural em inglês e português, lançado na 5ª Mostra do Turismo Rural. A edição foi distribuída entre os pontos de informações turísticas do Estado de PE, empresários empreendedores do setor e Unidades Regionais do SEBRAE, proporcionando uma maior divulgação dos equipamentos de turismo rural do Estado.
- Apoio e participação no 6º Festival de Turismo de João Pessoa/PB, com a participação de 45 agentes de viagens associados à ABAV – Associação Brasileira de Agentes de Viagens de Pernambuco.



- A realização de capacitação gerencial e tecnológica voltadas para os agentes de viagens serviram de estímulo como experiência piloto com grande potencial de atuação para grupos de micro e pequenas empresas do setor.
- Foram realizadas consultorias para inovação e melhoria nas ofertas de serviços nas agências e operadoras, além dos meios de hospedagens nos municípios atendidos pelo projeto, visando engajar um grupo de empresários que buscam se adaptar a demandas diárias em um cenário altamente cambiante, mediante o avanço das tecnologias.

### **Projeto: Economia Criativa Pernambucana**

#### **Principais ações realizadas:**

- Realização de diagnóstico para identificar empreendimentos criativos em 11 cidades do Sertão Pernambucano, nos segmentos da Música, Audiovisual, Design, Moda e Serviços Criativos, com a finalidade de apresentar, por meio destes novos modelos de negócios, possibilidades de conexões que contribuam para transformar a região num território criativo.
- Entrevistas com 13 gestores municipais de cultura e 141 agentes culturais independentes e 49 empresas ou grupos culturais formalizados exercendo atividades de produção artística e cultural.
- Realização de diagnóstica da produção cultural da região, buscando identificar seu potencial comercial, canais de comercialização, circulação e meios de divulgação.
- Reconhecer e valorizar as oportunidades de negócios no segmento da cultura e criatividade dos seus habitantes, transformando-a em bem simbólico significativo para o Desenvolvimento Local dos municípios.
- Realização de um diagnóstico cultural da região possibilitando a construção de um projeto de economia criativa no sertão pernambucano, para o desenvolvimento da atividade cultural, divulgação da produção, proteção autoral, promoção comercial e realização de negócios.
- Realização de planejamento estratégico definindo a participação dos parceiros públicos e privados e estabelecendo um plano de capacitação dos artistas e produtores culturais, bem como a promoção da produção cultural.
- Realização de Seminários SEBRAE Sertão Criativo nos 11 municípios: e realização de cursos: Elaboração de Projeto na cidade de Salgueiro/PE e Empreendedor Cultural na cidade de Arcoverde/PE.



## **Projeto: Desenvolvimento do Artesanato/Recife**

### **Principais ações realizadas:**

- Apoio à realização da 12ª edição da Feira Nacional de Artesanato - Fenahall a partir da aquisição de área de 84m<sup>2</sup>, promovendo o acesso de criações locais, nacionais e internacionais. A feira divulgou e comercializou produtos de cerâmica, madeira, tecido, crochê, tapeçaria e vidros, gerando um volume de negócios de R\$ 87.000 mil reais.
- Apoio aos artesãos na participação da Feira Domingo na Rua, durante 51 edições para apoiar a comercialização dos micros empreendedores individuais e artesãos. Foram comercializados 5.100 produtos e realizado negócios em torno de R\$ 127.500,00 (cento e vinte e sete mil e quinhentos reais).
- Participação no evento Paço Alfândega com exposição de produtos artesanais voltados para o carnaval, como: adereços, fantasia e customização de produtos carnavalescos, participaram doze Unidades produtivas de artesanato entre associações e cooperativas.
- Participação na 9ª Feira Internacional de Artesanato (FINAR), realizada no Centro de Convenções, em Brasília para apoiar a participação de 11 unidades produtivas de artesanato, numa área de 60m<sup>2</sup> com volume de negócios realizado pelos participantes no valor de R\$ 150.000,00 mil (cento e cinquenta mil reais).
- Participação na 6ª Feira de Móveis e Decoração, no Centro de Convenções, Olinda/PE, numa área de 118m<sup>2</sup> para exposição e venda do produto artesanal, com a participação de onze Unidades Produtivas.
- Participação na Feira Nacional do Artesanato - FENEARTE, numa área de 200m<sup>2</sup> com o Armazém SEBRAE de Artesanato, espaço para exposição e venda de produtos artesanais no Centro de Convenções - Olinda PE. Foram comercializados 2.635 peças e o volume de vendas ficou em torno de R\$ 115.000,00 (cento e quinze mil reais).
- Realização de consultoria para realização do projeto de Iconografia para o Município de Goiana, com o objetivo de criar uma iconografia visando à aplicabilidade na economia local inspirando as atividades do setor da economia criativa, comércio e serviço em geral agregando significado e valor em suas produções. Foram criados 30 ícones a partir das imagens referenciais (tratamento de imagens, desenhos sínteses e vetorização).





- Realização de Rodada de Negócios durante a feira FENEARTE contando com a participação de 28 lojistas/compradores foram realizados 560 encontros de negócios e gerando um volume de venda em torno de R\$ 5.200.000,00 (cinco milhões e duzentos mil reais).
- Realização de Visita Técnica a Exposição Itinerante Artesanato do Japão, no museu do estado de Pernambuco – Tradições e Técnicas com Ceramistas do Cabo de Santo Agostinho. Os Ceramistas do Cabo tiveram a oportunidade de participar da palestra, para conhecer as tradições e técnicas adotadas pelos artesãos e compartilhar habilidades e criatividade dos trabalhos com 15 participantes.
- Visita Técnica ao Centro de Artesanato de Pontas de Pedra – Goiana, com participação de 15 participantes da Associação dos Artesãos de Carpina e 20 participantes da Associação dos Artesãos de Jaboatão dos Guararapes, com o objetivo de observar o ambiente real da associação em pleno funcionamento, além de verificar sua dinâmica e organização.
- Realização de capacitações, oficinas e palestras nos temas de Tecnologia de Design e Tendências para Criação de Produtos; Desenvolvimento de Produtos, Formação de Preços, Noções de Exportação e Como Participar de Feiras e Eventos.
- Realização de Capacitações em Design de Produto, Melhoria do Processo Produtivo, Design Gráfico, organização de Estande e Tendências para criação de Produtos.
- Realização de Seminário sobre o Premio Top 100 de Artesanato, com o objetivo de sensibilizar e esclarecer o objetivo da criação do Prêmio focado na Gestão do seu negócio com a participação de 180 artesãos.
- Foram realizadas Oficinas de Mídias Sociais para 45 artesãos, público alvo do Projeto e Oficinas de Como Criar uma Loja Virtual e uma página no Facebook para 10(dez) artesãos.
- Realização do curso Juntos Somos Fortes para a Associação das Mulheres de Tracunhaém, com o objetivo de fortalecer a convivência coletiva, contou com a participação de 16 artesãs.
- Realização de Palestras sobre Design de Produto, Associativismo e Cooperativismo para a Associação dos Artesãos de São Lourenço da Mata e ceramistas do Cabo de Santo Agostinho.
- Santo Agostinho, com a participação de 34 artesãos.



## **Projeto: Fortalecimento do Turismo da Mata Sul**

### **Principais Ações realizadas:**

- Fortalecimento da governança do turismo em Ipojuca com a implementação do Conselho do Turismo de Ipojuca e do Convention Visitors Bureau de Porto de Galinhas, envolvendo todo trade do turismo como, por exemplo: Associação de Pousadas, Associação de Hotéis e Associação de restaurantes, resultando na facilidade na articulação e melhor comunicação aos empresários para realização das ações do projeto.
- Realização do diagnóstico MPE Brasil em 60 empresas público alvo do projeto, com a implementação de ações com foco na melhoria da gestão.
- Criação do catálogo do Turismo do Cabo de Santo Agostinho e de Tamandaré.
- Fortalecimento das parcerias com a Rota dos Coqueiros, Odebrecht e grupo Brennand para execução do Programa Reserva da cidadania nas praias do Cabo de Santo Agostinho, beneficiando 70 empresas.
- Realização de 3.693 horas de consultoria tecnológica para beneficiar empresas do turismo, com projetos de segurança alimentar, layout de cozinhas e salão de restaurantes, projetos arquitetônicos com foco na sustentabilidade e acessibilidade, identificação visual e criação de sites e aplicativos.
- Realização dos Seminários Turismo Digital e Turismo Acessível com a participação de 350 empreendedores.
- Criação do Aplicativo de Porto de Galinhas com a parceria do Convention Visitors Bureau e Associação de Hotéis de Porto de Galinhas.

## **Projeto Turismo - Vale do São Francisco**

### **Principais ações realizadas**

- Realização do Planejamento Estratégico em 5 grupos de artesanato, visando a melhoria da gestão dos artesãos da região do Vale do São Francisco.
- Capacitação do Programa Redes Associativas para 2 Grupos de Artesanato: ARTEBOA e Oficina do Artesão Mestre Quincas.
- Realização da Feira FEINCARTES: Aquisição e montagem de stand; 21 expositores no stand do SEBRAE com Negócios realizados de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais).



- Realização da Feira FENEARTE: 1(uma) Caravana (33 expositores) e 1(uma) Missão Técnica (15 participantes) com Resultado de Vendas de R\$ 179.000,00 (cento e setenta e nove mil reais) e prospecção de Vendas e encomendas de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais).
- Realização do Projeto Sustentabilidade e Artesanato originando a linha de produtos Ecochico – Artesanatos Sustentáveis, com a participação de 21 artesãos – Criação de peças com conceito de sustentabilidade e elaboração de identidade visual.
- Realização do Planejamento Estratégico para empresas do ramo de hotéis/ bares e restaurantes / Agência de receptivos Passeios náuticos/ Vinícolas / lojas de artesanato.
- Realização do Programa de Capacitação em Gestão e Inovação para 15 empreendimentos turísticos, bares e restaurantes onde foram ofertadas 9 metodologias incluindo NA MEDIDA: Planejamento Estratégico, Planejamento Financeiro, Marketing, D-Olho na Qualidade, Oficina 5S, Gestão de Estoque, A Eficácia na Liderança.
- Realização de consultorias gerenciais: Consultoria de Plano de Marketing para 2(duas) empresas conluentes do PSGQ e 1(uma) Agência de Viagens responsável pelo principal produto turístico da região.
- Realização de consultorias tecnológicas para 06 empresas público-alvo do Projeto para restaurante Rio Center - Identidade Visual, Restaurante Flor de Mandacaru, laboração de site e acompanhamento em redes sociais, Café de Bule Cafeteria - Boas Práticas na Fabricação de Alimentos, Velho Chico Hotel Vale Turismo-Elaboração de site, Restaurante Carranca Gulosa - Identidade Visual e elaboração de site.
- Participação na AGINORDESTE 2015, através de Caravanas com exposição de produtos e serviços turísticos de empresas e associações de artesanato atendidas pelo projeto.
- Realização da Caravana FISPAL Nordeste com 20 empresas dos segmentos de Alimentação.
- Reestruturação da ASSITUR (Programa Redes Associativas) com o objetivo de reestruturar uma representação para o Turismo do Vale do São Francisco.

## **Projeto: Artesanato do Agreste de Pernambuco**

### **Principais ações realizadas:**



- Realização de consultoria para organização do roteiro de turismo no Alto do Moura, mapeando e indicando os “caminhos dos mestres” artesãos. Ampliação da área de circulação e visitação de turistas, com o aumento dos negócios do artesanato.
- Realização de 3.500 h de consultorias para artesãos visando à melhoria de produtos e gestão das atividades artesanais.
- Preparação dos artesãos para o prêmio TOP 100 de artesanato, destinado às unidades produtoras de artesanato mais competitivas do Brasil. Com 14 empresas inscritas.

### Carteira de Projetos – Indústria

Com base nos dados CONDEPE/FIDEM (2012) o setor é responsável por 25% do PIB de Pernambuco. A carteira de projetos executada teve como foco o apoio ao desenvolvimento e competitividade da Indústria nos setores com grande adensamento de MPE e naqueles com potencial competitivo, no sentido de apoiar atividades importantes para o desenvolvimento econômico atual. Em 2015 a carteira foi estruturada com 16 projetos em vários segmentos; a construção civil, o gesso, a panificação, a confecção, a indústria moveleira e o encadeamento produtivo, em parceria com empresas ancoram em algumas regiões. Foi previsto para a carteira recursos no valor de R\$ 12,1 milhões. Foram realizados R\$ 10,1 milhões com nível de execução de 83,6% em relação à previsão.

Quadro 9 - Carteira de Projetos – Indústria

Projetos	Previsto Inicial	Previsto Ajustado	Realizado	%
Apoio as Indústrias de Panificação da Mata Norte e RMR	770.010	1.007.321	813.861	80,79%
Cluster do Gesso de Pernambuco	1.138.747	1.101.090	1.082.186	98,28%
Inserção Competitiva - Pequenos Negócios no Mercado Internacional	1.003.317	1.058.391	802.559	75,83%
Indústria Moveleira RMR e Mata Norte	500.000	425.047	327.063	76,95%
Competitividade Industrial	1.800.000	2.141.911	2.128.197	99,36%
Competitividade Industrial no Submédio São Francisco	800.000	566.434	565.827	99,89%
Melhoria da Competitividade Industrial – Setorial	1.044.000	1.113.201	1.052.760	94,57%
Fornecedores de Excelência - Gerdau - Ciclo II - Cadeia da Indústria do Aço	550.217	682.415	315.117	46,18%



Projetos	Previsto Inicial	Previsto Ajustado	Realizado	%
Fortalecimento da Cadeia da Construção Civil em PE	1.200.000	820.789	578.870	70,53%
Fortalecimento do APL de TI	908.000	700.126	571.866	81,68%
Desenvolvimento dos Pequenos Negócios na Cadeia Produtiva de Petróleo, Gás, Energia e Naval	402.600	-		0,00%
Desenvolvimento de Fornecedores da Cadeia Automotiva Fiat Chrysler	541.139	507.693	15.492	3,05%
Projeto da Moda	507.000	2.308	2.297	99,53%
Projeto de Desenvolvimento de Serralheiros	-	70.254		0,00%
Projeto Negócios da Moda Pernambucana	1.638.842	1.980.402	1.934.522	97,68%
Projeto de Desenvolvimento de Serralheiros - Gerdau – PE	163.730	-		0,00%
<b>Sub-Total</b>	<b>12.967.602</b>	<b>12.177.382</b>	<b>10.190.617</b>	<b>83,68%</b>

Fonte: SME Sistema de Monitoramento Estratégico

### Justificativas:

O projeto Desenvolvimento dos Pequenos Negócios na Cadeia Produtiva de Petróleo, Gás, Energia e Naval foi encerrado por descontinuidade.

Os projetos Desenvolvimento de Fornecedores da Cadeia Automotiva Fiat Chrysler e Fornecedores de Excelência - Gerdau - Ciclo II - Cadeia da Indústria do Aço tiveram uma realização inferior a prevista devido a atrasos na formatação do convênio de cooperação entre os parceiros, iniciando suas ações apenas no segundo semestre.

Os projetos: Desenvolvimento de Serralheiros e Desenvolvimento de Serralheiros - Gerdau – PE, foram construído em 2015, porém não tiveram execução em virtude de atraso na efetivação das parcerias, encerrando um projeto e adiando as ações do segundo para início em 2016.

O projeto da Moda foi encerrado por descontinuidade devido a baixa adesão do público alvo.

### Projeto: Apoio as Indústrias de Panificação da Mata Norte e RMR

#### Principais ações realizadas





- Realização de missão a cidade de Blumenau para visita técnica a única central de compras do setor de panificação com grupo de empresários visando a busca de conhecimento para implantação em Pernambuco.
- Implantação da metodologia PROPAN, com a realização de capacitações para melhoria dos processos administrativos e de produção das empresas realizado através do ITPC.
- Realização de consultorias por meio do SEBRAETec para melhoria de Processos Produtivos e layout, Controle externo, desenvolvimento de Identidade Visual, consultoria para adequação arquitetônica.
- Realização de consultorias e Capacitação com foco em redução dos custos e desperdício de matérias primas.
- Realização da FENNOPAN – Feira Norte e Nordeste de Panificação beneficiando a participação de 10 empresas fornecedoras de matérias primas e produtos
- Realização de clínicas tecnológica nos temas de produção, tecnologia de alimentos e tecnologia da informação, beneficiando empresários do setor da panificação.

## **Projeto: Cluster do Gesso**

### **Principais ações realizadas**

- Realização de ações para sensibilização e preparação das empresas para a exportação a partir de: Palestra Radar de Exportação; oficina Seja um Vendedor de Sucesso no Exterior e Curso Passaporte para a Exportação (em parceria com o Projeto de Inserção Competitiva) e criação da ação 'Incentivo a Exportação', que atuará preparando as empresas e capacitando os empresários a vender seus produtos para outros países. Esta ação contribuirá primordialmente para que o projeto alcance o resultado intermediário de atingir novos mercados.
- Capacitações em nível básico e intermediário que possibilitem os dirigentes conduzirem suas empresas criando um ambiente. Passaporte para a Exportação, Planejamento Estratégico na Medida, Programa SEBRAE de Gestão da Qualidade – PSGQ, Visão Estratégica, Fundamentos da Excelência, D'Olho na Qualidade, Parcerias Eficazes, Processos, Gestão da Produção Industrial, Competitividade Sistêmica e Inteligência Competitiva.
- Realização de consultorias de gestão empresarial, com orientação e intervenção nas empresas sobre controles operacionais básicos e na elaboração e execução de planos estratégicos avançados com foco em mercado, finanças, inovação, pessoas, processos, produtos, contábil e fiscal.



- Realização de palestras para associações e sindicatos do setor gesseiro e promoção de ações conjuntas com foco no mercado, realização de Workshop de Gestão Ambiental e Sustentabilidade, Oficina de Segurança no Trabalho, Oficina Normas Técnicas do Gesso para a Construção Civil, Oficina Programa de Alavancagem Tecnológica – PAT, Oficina Custos de Produção, Palestra do Programa SEBRAE de Gestão da Qualidade - PSGQ, Palestra Radar de Exportação para Pequenas Empresas, Palestra Seja um Vendedor bem Sucedido no Exterior.
- Apoio à realização e participação das empresas em eventos de mercado tais como feiras, rodadas de negócios, seminários, exposições, missões e convenções com destaque para: Casa Cariri – Mostra 2015: Apoio na Construção da “Casa de Gesso” – Juazeiro do Norte/CE, 15ª Conferência da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI) – Cabo de Santo Agostinho/PE e 6º Encontro Nacional de Redes e Centrais de Negócios (ENACEN) – Campina Grande/PB.
- Realização de consultorias nas áreas de licenciamento e gestão ambiental, desenvolvimento de planos de manejo florestal para produção de matriz energética renovável e consultoria em gerenciamento de resíduos sólidos. Realização de consultorias nas áreas de gestão da manutenção, eficiência energética e ajuste fino nas áreas de produção contribuindo para a redução dos custos de produção e aumento da produtividade das empresas.
- Apoio do Programa ALI – Agentes Locais de Inovação para realização de Diagnóstico e Acompanhamento com o objetivo de promover a prática continuada de Ações de Inovação nas empresas de Pequeno Porte, por meio de Orientação Proativa e Personalizada. 51 Empresas do segmento gesseiro aderiram ao programa.
- Realização de 7 mil horas de consultorias SEBRAEtec na áreas de: Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos Industriais; Medições Isocinéticas de Poluentes; Licenciamento Ambiental; Desenvolvimento de Sistema Integrado de Gestão e Produção; Criação de Website/E-commerce; Ensaio de Conformidade do Gesso; Procedimentos Laboratoriais para o Gesso; Marca e Identidade Visual.

## **Projeto: Inserção Competitiva – Pequenos Negócios no Mercado Internacional**

### **Principais ações realizadas:**

- Estruturação de um Market Place, considerando as lojas físicas e virtuais das potenciais exportadoras, incluindo integração com plataformas nacionais e internacionais. Modelo diferenciado e acreditamos ser o primeiro no Sistema SEBRAE. Vendas no mercado brasileiro e no exterior.



- Realização de cursos 'Passaporte para Exportação' em Recife e Araripina dos segmentos de confecção e gesso com excelente aceitação pelos empresários e interiorização. A Metodologia foi indicada pelo SEBRAE Nacional para nacionalizar e recomendar para outros estados.
- Realização de diagnóstico de internacionalização do Sistema SEBRAE ([www.internacionalizacao.sebrae.com.br](http://www.internacionalizacao.sebrae.com.br)) nos pequenos negócios potenciais exportadores pernambucanos, sinalizando que mais de 90% alcançaram pontuação indicando que já iniciaram a preparação para alcançar o mercado externo.
- Participação na estruturação do Site ExportaPE que terá como endereço, a partir de 2016, [www.exportape.gov.br](http://www.exportape.gov.br). Neste site as empresas vão acompanhar as ações desenvolvidas pelas instituições promotoras do comércio exterior no estado de Pernambuco e no Brasil.
- Participação na estruturação do Plano Nacional da Cultura Exportadora – PNCE, para Pernambuco, 200 empresas serão preparadas para exportar, considerando a trilha desenvolvida pelo MDIC – que prevê a sensibilização, adequação de produto, inteligência comercial e comercialização.
- Realização do Encontro Internacional de Negócios do Nordeste – EINNE 2015, com destaque para a realização de negócios das empresas pernambucanas com maior participação nas vendas para os mercados interno e externo, comercializou em torno de R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais), inédito na história do Encontro durante os 18 anos de Edição. Participaram os segmentos de: Startup, Frutas (incluindo orgânicas e desidratadas), cosméticos, moda praia, moda íntima, moda fitness, calçados finos, decoração e bijóias.
- Implementação do Projeto Exportação do Gesso para o Araripe com a participação dos empresários, em parceria com Apex, Sindusgesso e instituições promotoras do comércio exterior, incluindo além de Pernambuco, os estados do Maranhão e Ceará.
- Apoio à participação das empresas na Expocomer no Panamá 2015 que consolidou o interesse de empresas pernambucanas em continuar persistindo o mercado Centro Americano. Os compradores em potencial incentivaram as empresas a investirem na modelagem internacional.
- Mapeamento das empresas exportadoras e potenciais exportadoras, em Pernambuco, por município, com intuito de dar mais clareza na formatação do PNCE, como, também, maior conhecimento aos gestores dos projetos das Unidades SEBRAE, no Estado, sobre a realidade de sua área de abrangência dos seus projetos, considerando quem já exporta e quais empresas potenciais segundo as instituições parceiras para internacionalização de empresas.



- Apoio a Missão para Cuba promovida pela Fecomércio. 18ª Edição da Missão Internacional Nordeste do Brasil com resultados promissores de parcerias para estreitar a relação entre o País de destino e Pernambuco. O Seminário sobre Oportunidades de Negócios no Nordeste do Brasil, contou com quase 100 cubanos e brasileiros, ação inédita em Cuba em busca de oportunidades para Pernambuco e o Nordeste Brasileiro.

### **Projeto: Indústria Moveleira RMR e Mata Norte**

#### **Principais ações realizadas:**

- Foram realizadas oficinas SEI para microempreendedores individuais nos municípios de Recife, Jaboatão dos Guararapes e Limoeiro.
- Apoio a participação dos empresários em uma das maiores feiras do segmento (FIMMA) realizada e visita técnica ao centro tecnológico do mobiliário do Senai (Cetemo) e as indústrias (Multimoveis e Politorno) de móveis seriados e ferragens (Rometal).
- Apoio a participação das empresas no Salão do Imobiliário em parceria com o projeto de Construção Civil; Movexpo e Decor Prime Show para ampliação e acesso a novos mercado e criação de outros networkings.
- Realização do curso Promob, sendo esta, uma demanda dos empresários do setor para aprimoramento das técnicas de projetos, iluminação, apresentação dos ambientes e orçamento.
- Realização de curso Gestão Financeira na Medida agregado a horas de consultoria para melhorar a gestão financeira das empresas.
- Realização de 15 palestras voltadas para o mercado de moveis nos municípios de Jaboatão dos Guararapes, Recife e Limoeiro.
- Início de parceria com a Carlota Comunicação para desenvolvimento de outros eventos/seminários de grande impacto para o segmento de móveis e construção civil, que agregará outros projetos como o de turismo, moda, artesanato e economia criativa.

### **Projeto: Competitividade Industrial**

#### **Principais Ações realizadas:**



- Apoio à participação de empresas em diversas Feiras e Missões multisetoriais – Feira Formóbile, Equipotel, FIMMA, Forind, Movexpo, Supermix, Fispal; Salão Imobiliário; Equipotel; Promoprint; Semana da Exposição de Produtos Gráficos da Micro e Pequena e Presa Gráfica; Forind; Exgiexpo, Cosmetique; Febrava, visando promover o acesso a novos mercados.
- Apoio à participação de empresas em visitas Técnicas e Rodadas de negócios para a Abisa, Movexpo, Forind, Metal mecânica Nordeste, com foco na melhoria da gestão empresarial e mercado desses segmentos.
- Realização de Estudo para análise de viabilidade do selo de Certificação para o segmento de refrigeração, objetivando sua criação e preparação das empresas para sua implementação como diferencial competitivo.
- Implementação de consultorias para Melhorias Técnicas – PROTECH e capacitações visando à adequação de 04 pequenos negócios do segmento de refrigeração: Implementação do PROSEG - Projeto para melhoria em Saúde e Segurança no trabalho; PROAMBIENTAL – Projeto de Melhora Técnica Ambiental - Normatização 267 e 320, CONAMA e N 14/12 DO MMA Trabalho e Emprego e Normas Regulamentadoras.
- Capacitação e Tratamento de Resíduos; PROMÍDIA – criação de Fan Page; Panfleto virtual; Web site; Site Interativo; layout da logomarca em papel, pasta timbrada e cartão de visita.
- Auditoria interna para implementações de ações de adequação baseada na ABNT, NBR ISSO/IEC 1702 5/2015 para as empresas do segmento de refrigeração.
- Realização de consultorias via SEBRAETEC para adequação às exigências das legislações federal, estadual e municipal, e órgãos regulamentadores quanto a implantação do PGRS - Plano de gerenciamento de resíduos sólidos, a coleta seletiva, a segregação, o acondicionamento, o levantamento qualitativo e quantitativo, o armazenamento, o transporte, o processamento e destino final dos resíduos sólidos das empresas participantes, adequando-se às exigências e contribuindo para o meio ambiente.
- Realização de Consultorias para o segmento de marmoraria para Instalação de equipamentos de medição online de tempos das máquinas cortadeiras, assim como do tempo de paralisação produtivo por máquina e melhoria dos componentes das máquinas para maior utilização do tempo produtivo, permitindo além do monitoramento da produção a doação de 70 kg de ferro aos catadores da Cooperativa de Materiais Recicláveis de Bezerras.





- Realização do SEBRAEtec para 16 empresas do setor de marmoraria que contribuiu com orientações para “reabertura” de empresas pela DRT - Delegacia Regional do Trabalho.
- Realização de consultorias especificamente para o mapeamento do processo produtivo para o setor de marcenaria, visando aumento da produtividade.
- Realização de articulações e participação na elaboração de projeto para construção do Pólo Moveleiro da Região Metropolitana do Recife – ASPOMOVEL.
- Apoio à participação das empresas do setor moveleiro na Feira Equipotel, resultando num cadastro de 480 novas empresas apoiadas pelo Projeto e geração de novos negócios.
- Consultoria para elaboração de Projeto de Adequação Arquitetônica para empresas do segmento de alimentação.
- Aplicação de diagnósticos nos 40 pequenos negócios avaliados pelos critérios do Programa ALI e elaboração de relatório final com o grau de gestão e inovação das empresas que propiciou atendimento com foco nas reais necessidades das empresas e consequentemente melhoria no alcance dos resultados esperados.
- Realização da Rodada de Negócios, durante a Feira Autonor do segmento automotivo com a participação de 27 empresas, destas; 25% das empresas âncoras e 70,6% das flutuantes concretizaram negócios com perspectivas de negócios futuros no valor de R\$ 105.000,00 (Cento e cinco mil reais) em decorrência dos contatos realizados. 100% das empresas consideraram atingidas as suas expectativas.

## **Projeto: Competitividade Industrial do Submédio São Francisco**

### **Principais ações realizadas:**

- Realização de diagnóstico das empresas dos segmentos de Panificação e Automação da cidade de Petrolina/PE, para mapeamento das necessidades e estruturação de planos de ação.
- Realização de consultorias por meio do programa SEBRAETEC para definição de Layout e readequação de equipamentos, sistematização de processos produtivos, definição de marcas e produtos personalizados.



- Realização de Capacitações Gerenciais e Caravanas Técnica para a Autonor, Feicon Batimat e Fispal Nordeste, com empresas dos segmentos de panificação e autopeças.
- Definição de Layout e readequação de equipamentos, sistematização de processos produtivos, definição de marcas e produtos personalizados.

### **Projeto: Melhoria da Competitividade Industrial – setorial**

#### **Principais ações realizadas:**

- Realização de 6.674 horas de consultorias em 82 lavanderias da região de confecção para adequação nas normas técnicas, exigência dos órgãos regulamentadores, por meio do SEBRAE tec.
- Realizados 22 cursos para capacitação empresarial em gestão empresarial com 355 concluintes, sendo 113 de pequenos negócios.
- Apoio à realização de 5 missões: *Maquintex* que ocorreu em Fortaleza/CE para o segmento de lavanderias; *Forind* que ocorreu no Centro de Convenções em Olinda/PE destinada ao segmento de movelarias; *Autonor* que ocorreu no Centro de Convenções em Olinda/PE, destinada ao segmento de oficinas mecânicas; *M Dias Branco* em Cabedelo/PB, destinada ao segmento de panificadoras. As missões contribuíram para ampliação de negócios e fortalecimento das redes de relacionamento.
- Qualificação das empresas na primeira fase do programa de encadeamento produtivo com a empresa Baterias Moura. O programa qualificou 42 empresas fornecedoras na preparação para a prestação de serviços as grandes empresas.

### **Projeto: Fornecedores de Excelência Gerdau - Ciclo II - Cadeia da Indústria do Aço**

#### **Principais ações realizadas:**

- Realização de curso e consultoria para introdução e estruturação de indicadores de desempenho gerando planos de ação para acompanhamento e monitoramento.
- Participação das empresas em Seminário sobre análise crítica de resultados para subsidiar as empresas na promoção
- Realização de oficinas sobre gestão estratégica de vendas, marketing, gestão de pessoas e equipes.



- Consultorias para acompanhamento das ações geradas pelo diagnóstico MPE Brasil e sistema de indicadores implementados nas empresas.
- Criação de boletins mensais com informações úteis e atuais sobre o mercado de atuação das empresas do segmento de aço.

## **Projeto: Fortalecimento da Cadeia da Construção Civil em PE**

### **Principais ações realizadas:**

- Realização do ‘Seminário de Mercado’, ‘Inovação’ e ‘Produtividade da Construção Civil de Pernambuco’.
- Realização de consultorias tecnológicas nos aspectos da Gestão Enxuta (LEAN), mapeamento/Análise e Melhorias de Processos, Elaboração de Sites e E-commerce.
- Realização de Consultorias de Gestão, que envolveram: Gestão Financeira, Planejamento Empresarial, Marketing e Gestão de Processos para micro e pequenos negócios. No caso dos MEI – Microempreendedores individuais foram fornecidas consultorias nos temas “gestão financeira e elaboração e apresentação de orçamento”.
- Realização do III Seminário Pernambucano de Revestimentos e III Seminário Pernambucano de Artefatos e Pré-fabricados - Concreto Pré-fabricado: o Caminho para a Industrialização.
- Realização de oficina Programa de Desenvolvimento de Construtora - PDC - Parede de Concreto Planejamento.
- Oficinas Programa de Desenvolvimento de Construtora - PDC - Parede de Concreto - Módulo 03 – Execução.
- Realização de ações voltadas para a prevenção de acidentes no trabalho para os trabalhadores das construtoras em parceria com o SINDUSCON/PE.

## **Projeto: Fortalecimento do APL de TI**

### **Principais ações realizadas:**

- Circuito Startup Weekend de Pernambuco – apoio diretamente com recursos técnicos e financeiros em 5 etapas do circuito SW (SW Recife, SW Educacion, SW Petrolina, SW do Sertão e SW Woman). Foram mais de 250 empreendedores e



potenciais empresários que obtiveram apoio do SEBRAE e parceiros nas discussões sobre os temas empreendedorismo e plano de negócios (canvas).

- Parceria com o Cais do Porto e Portomidia na incubação de 4 empreendimentos de um total de 12 empreendimentos incubados.
- Apoio a 9 empresas de Tecnologia da Informação no processo de certificação em MPS, MPT e Certics com perspectivas concretas de aumento de seus market-share e consequente aumento de faturamento.
- Realização de consultoria para 13 empresas de TI com foco na melhoria de processos com consequente aumento de eficiência e qualidade de seus serviços.

### Carteira de Projetos – Agronegócio

Segundo dados CONDEPE/FIDEM a agropecuária responde por cerca de 2,7% do PIB Pernambucano (2012). O setor em 2015 foi comprometido com a forte estiagem, que dificultou a realização das ações. O SEBRAE atuou com foco na promoção e fortalecimento dos segmentos priorizando ações com foco na melhoria da gestão dos empreendimentos rurais e produtores, na promoção de mercados e no melhoramento genético para o segmento da bovinocultura. Atuou com projetos contemplando a Caprinovinocultura, Apicultura, Fruticultura, Bovinocultura Leiteira. A carteira foi executada por 8 projetos, com recursos previstos no valor de R\$ 6.4 milhões. Foram realizados R\$ 6,0 milhões com 94,3% de execução em relação ao previsto.

Quadro 10 - Carteira de Projetos – Agronegócio

Projetos	Previsto Inicial	Previsto Ajustado	Realizado	%
Apicultura no Araripe	552.625	553.886	552.441	99,74%
Agronegócios do Sertão Pernambucano	451.000	460.151	382.725	83,17%
Caprinovinocultura - Vale do São Francisco PE	500.000	500.000	442.833	88,57%
Expansão da Caprinocultura e Ovinocultura em Pernambuco	500.000	442.000	397.312	89,89%
Fortalecimento da Pecuária - Sertão do Araripe	523.450	525.187	521.955	99,38%
Fruticultura Irrigada do Vale do São Francisco	1.600.000	1.587.183	1.564.801	98,59%
Leite e Derivados do Agreste	927.400	1.870.618	1.863.549	99,62%



Projetos	Previsto Inicial	Previsto Ajustado	Realizado	%
Promoção da competitividade do Agronegócio no semi-árido em Pernambuco	1.514.000	490.000	341.136	69,62%
<b>Sub-Total</b>	<b>6.568.475</b>	<b>6.429.025</b>	<b>6.066.753</b>	<b>94,37%</b>

Fonte: SME Sistema de Monitoramento Estratégico

### Justificativas:

Os projetos Agronegócio do Sertão Pernambucano e Promoção da competitividade do Agronegócio no semiárido em Pernambuco tiveram uma execução abaixo de 85%, principalmente pela forte estiagem que comprometeu algumas ações previstas no interior do estado.

### Projeto: Apicultura no Araripe

#### Principais ações realizadas:

- Realização de consultoria junto aos empreendimentos apícolas para orientação na obtenção de registros sanitários (SIM, SIE e SIF) e de mercado, visando ampliar o número de Unidades de Beneficiamento de Mel com registro sanitário e/ ou de mercado.
- Realização de consultoria tecnológica para a implantação do sistema de rastreabilidade das colmeias, alinhando-se as diretrizes da Indicação geográfica, PNGEO preparando os apicultores para a internacionalização dos produtos apícolas visando aumentar o número de apiários rastreados preparando-os para a internacionalização.
- Realização do 2º ENAGRO – Encontro de Agronegócios do Sertão do Araripe que, unido ao 11º Encontro Estadual da Apicultura, proporcionou ao público alvo, a difusão de informações técnicas e mercadológicas. Participaram do evento 652 pessoas, dos municípios e estados como Piauí e Ceará dos segmentos da apicultura, pecuária leiteira, horticultura, caprinocultura, mandiocultura, artesanato, cultura e gastronomia.
- Realização de palestras e oficinas para difusão de conhecimento para os produtores da região.
- Realização de negócios entre os produtores rurais e os visitantes e entre fornecedores de máquinas, equipamentos e demais insumos das cadeias produtivas da apicultura e os produtores rurais.





- Entrega de 20 selos da Agricultura Familiar pelo MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário para associações atendidas pelos projetos de agronegócio da Unidade Sertão do Araripe.
- Apoio a realização da exposição de caprinos contribuindo para a geração de Negócios no valor R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) nos stands, R\$ 15.000,00 (quinze mil reais) na exposição de caprinos e R\$ 48.000,00 (quarenta e oito mil reais) em propostas de Crédito do PROJAF B do Agroamigo Crescer – BBN.
- Realização de capacitações e consultorias gerenciais para gestão de apiários, redução de custos, controles gerenciais, gestão de cooperativas contribuindo para o aumento da maturidade comercial dos produtores.
- Realização de 12 módulos da Metodologia Central de Negócios junto aos apicultores de 8 associações dos municípios do Sertão do Araripe - Araripina, Ouricuri, Parnamirim, Moreilândia e Santa Filomena, propiciando a realização de venda conjunta de 11 toneladas de mel.
- Participação em 3 missões técnicas para a COMAPI em Simplício Mendes/PI e 6º Encontro Nacional de Redes e Centrais de Negócios em Campina Grande/PB e 1º Encontro de Compras Coletivas e Agricultura Familiar em Garanhuns/PE.
- Realização de 6 Oficinas 'Negociar no Campo', 7 Oficinas 'Empreender no Campo' e 10 Cursos 'Comercializar no Campo' junto a apicultores dos municípios de Araripina, Parnamirim, Ouricuri, Santa Filomena, Bodocó e Moreilândia.
- Apoio à realização de 5 Feiras - 2º ENAGRO e 11º Encontro Estadual da Apicultura em Araripina/PE, Beco do Forró em Araripina/PE, 23ª AGRINORDESTE em Recife/PE, Feira do Produtor Rural em Ouricuri/PE e Feira do 1º Encontro de Compras Coletivas e Agricultura Familiar Garanhuns/PE).
- Fortalecimento do associativismo por meio dos cursos Juntos Somos Fortes com o grupo de produtores rurais de Exu – AGRODOIA que possui núcleo de criação de abelhas nativas e produção de mel.
- Aplicação da metodologia Mais Mel realizada via SEBRAEtec com 158 apicultores e 3.770 colmeias, contribuindo para reduzir as taxas de desocupação das colmeias que chegavam a uma média de 85%, verifica-se hoje uma grande diminuição da desocupação das colmeias, com destaque para Bodocó e Exu com taxas acima de 80% de ocupação.
- Crescimento elevado do mel produzido nestes últimos anos tendo a meta superada no momento de 30.819 kg para 55.223 kg.



## **Projeto: Agronegócios do Sertão Pernambucano**

### **Principais Ações realizadas:**

- Foram realizadas ações que impactaram no fortalecimento da Apicultura com a adequação para a formalização das Casas de Mel em Carnaíba e Tabira.
- Foram feitas consultorias através do SEBRAEtec que contribuíram para o desenvolvimento de Agroindústrias de Alimentos em Flores, Triunfo, Serra Talhada, Floresta, Petrolândia e Salgueiro.
- Foram realizadas ações com o público alvo nas áreas de Apicultura (Carnaíba, Serra Talhada, Afogados da Ingazeira, Tabira e Betânia) na área de Agricultura irrigada (Floresta, Ibimirim, Petrolândia e São José do Belmonte) e na área de Piscicultura foram realizadas consultorias e capacitações (Petrolândia e Jatobá).

## **Projeto: Caprinovinocultura – Vale do São Francisco**

### **Principais ações realizadas:**

- Realização de exposições de caprinos e ovinos, destinadas à comercialização, dentre essas podemos destacar a Caprishow – Exposição de Caprinos e Ovinos de Dormentes.
- Realização de diversas consultorias tecnológicas focadas em Gestão em Manejo Sanitário, Alimentar e Reprodutivo.
- Realização de capacitações, oficinas e palestras com foco na gestão das propriedades rurais.
- Realização de caravanas para implementar novas tecnologias e outras adaptadas a realidade do nordeste.
- Apoio à realização dos Seminários 'Agrinordeste' em Recife, e 'PEC Nordeste' em Fortaleza, nem como visitas à EMBRAPA e UNIVASF, com a participação dos produtores em dias de campo com práticas voltadas para o agronegócio.
- Apoio à criação de Central de Negócios no município de Dormentes, voltada para a caprinovinocultura, com o objetivo de realização de ações conjuntas, visando à busca de novos mercados e redução de custos nos insumos adquiridos.
- Realização de ações que contribuíram para implantação e melhoria do controle leiteiro nas propriedades rurais.



## **Projeto: Fortalecimento da Pecuária - Sertão do Araripe**

### **Principais ações realizadas:**

- Realização de consultorias e capacitações para apoio a formalização e certificação dos empreendimentos rurais de fabricação de queijo de coalho, abordando qualidade do produto e adequação de instalações higiênicas sanitárias para atendimento à legislação.
- Realização de consultoria de diagnóstico, plano de ação, elaboração de Manual de Boas Práticas e treinamento de equipe de laticínio de Araripina e Bodocó.
- Realização de 2 cursos de boas práticas e higiene na ordenha para grupos de produtores de leite de Moreilândia e Ouricuri.
- Realização de consultoria objetivando agregar valor ao queijo de coalho artesanal da região do Araripe, com as seguintes ações: Padronização do queijo de coalho do Araripe com definição de tamanho, peso, cor, textura, cheiro, consistência e sabor.
- Orientações quanto a adequações necessárias para enquadramento na lei da Agroindústria Familiar (infraestrutura, equipamentos, processos).
- Palestra de Sensibilização dos produtores municipais (Bodocó, Exu, Granito, Moreilândia e Ouricuri) visando implantação do Serviço de Inspeção Municipal – SIM.
- Realização do Programa Redes Associativas, uma nova associação de produtores de leite foi criada e está atuando no Sertão do Araripe em 2015: ASPROLEITE de Ouricuri/PE. Além dela, outras 2(duas) associações de produtores passaram pelos cursos Juntos Somos Fortes em Bodocó.
- Através do trabalho do SEBRAE, por meio do Projeto Fortalecimento da Pecuária – Sertão do Araripe, os grupos de produtores de leite de Bodocó, Exu, Ouricuri, Granito e Moreilândia se fortalecem e ganham espaço na região. Hoje, os produtores são exemplo em termos de sobrevivência com a seca, aplicam técnicas de armazenagem de alimentos, economizam água e produzem alimentos para o gado através do gotejamento, realizam melhoramento genético e primam pela higiene na ordenha.
- Realização de 12 módulos da Metodologia Central de Negócios aplicados junto aos produtores de leite de 7 associações dos municípios do Sertão do Araripe - Bodocó, Ouricuri, Moreilândia, Granito e Exu e participação do grupo de produtores de leite acompanhados pela metodologia Central de Negócios em 3 missões técnicas.



- Apoio à participação no 6º Encontro Nacional de Redes e Centrais de Negócios em Campina Grande/PB, 13º ENEL em Garanhuns/PE e 1º Encontro de Compras Coletivas e Agricultura Familiar em Garanhuns/PE) e 3 feiras: 23º AGRINORDESTE em Recife; Feira do Produtor Rural - MCPN em Ouricuri/PE e Feira do 1º Encontro de Compras Coletivas e Agricultura Familiar em Garanhuns/PE).
- Realização do 2º ENAGRO – Encontro de Agronegócios do Sertão do Araripe que, unido ao 11º Encontro Estadual da Apicultura, proporcionou ao público, a difusão de informações técnicas e mercadológicas.
- Realização de 6 Oficinas ‘Empreender no Campo’, 6 Oficinas ‘Controlar meu Dinheiro no Campo’, 6 Oficinas ‘Custos para produzir no Campo’, 6 Oficinas ‘Atender Bem no Campo’, 6 Oficinas ‘Negociar no Campo’ e 7 Oficinas ‘Gerenciar no Campo’ junto a produtores de leite dos municípios de Bodocó, Ouricuri, Exu, Granito e Moreilândia.
- Realização de consultoria SEBRAEtec do Programa Balde Cheio junto a 34 produtores de leite de Bodocó, Exu, Granito e Moreilândia. O trabalho visou orientar os produtores para uma melhor gestão da propriedade rural, enfatizando: Manejo de Solo, Infraestrutura (água, energia elétrica, etc), Manejo Sanitário, Manejo Reprodutivo, Manejo da ordenha e Controle de indicadores zootécnicos e econômicos.

## **Projeto: Fruticultura Irrigada do Vale do São Francisco**

### **Principais ações realizadas**

- Apoio a Produção Orgânica – Foi construída, ao longo do ano, uma parceria com a CODEVASF e a Prefeitura de Petrolina que resultaram na criação de uma Feira Semanal de Produtos Orgânicos que já está com recursos para construção dos boxes permanentes. O SEBRAE desenvolveu um trabalho de organização dos produtores para a busca da Certificação Orgânica para o mercado interno e de exportação.
- Consolidação da Central de Negócios através do Programa Central de Negócios junto a um grupo de produtores para a gestão da agroindústria do Perímetro Irrigado Fulgêncio, em Santa Maria da Boa Vista.
- Qualificação através do Programa Central de Negócios de dois grupos de produtores para a gestão da agroindústria do Perímetro Irrigado Brígida, em Orocó, a Cooperança e a Coopevasf.
- Consolidação da gestão agroindustrial do N-04 de um grupo de produtores, através do Programa Central de Negócios, no Projeto Senador Nilo Coelho em Petrolina.



- Desenvolvimento e implantação de soluções avançadas especificamente para a fruticultura irrigada que desperte, principalmente, o interesse de pequenos produtores de frutas, público alvo do projeto. Exemplo: curso de administração rural, gestão em irrigação e elaboração de projetos, gestão da água na fruticultura irrigada interpretação de análise de solo, correção e adubação.
- Realização de Rodada *Internacional* de Negócios da Fruticultura no dia 28 e 29 de outubro de 2015, com ótima avaliação dos produtores. Participaram cooperativas de fruticultores, pequenos, médios e grandes produtores de frutas da região com compradores de todas as regiões do país. Participaram 5 com empresas âncoras (Canadá, Rússia, Dubai, Holanda e EUA).

### **Projeto: Leite e Derivados**

#### **Principais ações realizadas:**

- Realização de ações para interligação de núcleos da Cooperativa mista de agricultores do vale do Ipanema que atualmente conta com 163 cooperados, através do projeto Gestão remota de tanques de resfriamentos – Ecoorp.
- Realização de cursos e consultorias para a cooperativa de produtores gerando benefícios quanto a: otimização dos processos administrativos, maior controle das informações, transparência e melhoria na comunicação entre os cooperados, redução de perdas na venda do leite, agregação de valor aos serviços prestados a clientes; ampliação da capacidade de crescimento e maior lucratividade e Inclusão digital e fortalecimento do setor.
- Consultorias em Melhoramento Genético, que beneficiou 143 produtores de leite com 491 prenhez em 17 municípios. Ao longo dos trabalhos, foram cadastrados 218 produtores, atendidos 1.757 animais avaliados, 1.492 animais transferidos, 6.683 horas de consultorias.
- Realização de atendimentos aos laticínios da Associação de certificação do queijo de coalho por meio de consultoria para elaboração de projeto de construção e posterior aprovação da Agência de Defesa Agropecuária – ADAGRO e delimitação de área da produção do queijo coalho artesanal de Pernambuco.
- Fortalecimento das ações associativas como, por exemplo, a CQP (Associação de Certificação do Queijo de Coalho do Agreste de Pernambuco) que em 2014 registrou sua marca coletiva e está em fase adiantada para conclusão do regulamento de uso para o processo de certificação do queijo coalho artesanal do agreste meridional.





- Consultorias para melhoria da qualidade e inocuidade do queijo de coalho, para atendimento as exigências de mercado e legislação vigente, por meio de análises microbiológicas da água, leite in natura e do queijo de coalho tipo B.
- Realização do XIII ENEL - Encontro Nordestino do Setor de Leite e Derivados – no município de Garanhuns/PE, consolidando-se como evento de destaque para o segmento leiteiro da região com 41 Palestras realizadas, 4.683 participantes, sendo 705 participantes como seminário, 3.978 participantes nas palestras/oficinas; 402 empreendimentos rurais; 6 clínicas tecnologias realizadas e 20 expositores.
- Realização da 1ª Mostra de Queijos Artesanais: participantes de MG (Salitre e Serro), SC e RS (Campo de cima da Serra), PE, PB e RN de diversos tipos tais como queijo de manteiga, de coalho, maturados com leite de vaca e de cabra.

### **Projeto: Promoção da Competitividade do Agronegócio no Semiárido em Pernambuco**

#### **Principais ações realizadas:**

- Foram realizados seis seminários/ fóruns temáticos, com a presença de especialistas nacionais e internacionais (conferencistas e debatedores).
- Foram discutidas temáticas diversas relacionadas às alternativas de convivência com as secas, com base em experiências de outras localidades.
- Foi debatida também a necessidade de maiores investimentos em ações estruturadoras e não apenas mitigadoras dos efeitos das secas.
- Foram arregimentadas maiores parcerias com instituições de pesquisas e órgãos governamentais diretamente relacionados às questões hídricas.
- Foi definida a publicação dos Anais dos eventos ocorridos, como forma de difundir os conhecimentos e facilitar a sua operacionalização por empresas e demais atores envolvidos com a convivência no semiárido nordestino.
- Foi realizada missão técnica internacional para conhecimento in loco das experiências em regiões semiáridas da Espanha e Israel, cujos aprendizados estão em fase de adaptações para aplicação na realidade do semiárido de Pernambuco.

### **Carteira de Projetos - Atendimento Territorial**

A carteira de projetos de atendimento territorial é voltada para um conjunto de clientes situados em um território específico, observando a identificação das necessidades,



oportunidades e gargalos das empresas do território com foco principalmente na abordagem individual. Foram executados 28 projetos com execução de 84% dos recursos previstos.

Quadro 11 - Projetos de Atendimento Territorial

Projetos	Previsto Inicial	Previsto Ajustado	Realizado	%
ALI III - Agentes Locais de Inovação – PE	2.330.096	2.190.612	1.857.843	84,81%
Apoio a Tecnologia e Inovação	1.188.066	1.402.921	785.441	55,99%
Central de Relacionamento 0800 Bloco NE	868.000	1.862.104	1.689.418	90,73%
Educação – Empresarial	3.163.300	2.946.329	2.030.901	68,93%
Educação Empreendedora em Instituições de Ensino Formal	1.000.000	739.050	625.498	84,64%
Orientação Empresarial - Agreste Central e Setentrional	540.078	718.550	658.910	91,70%
Orientação Empresarial Petrolina	600.000	888.431	761.043	85,66%
Orientação Empresarial Sertão Central, Moxotó, Pajeú e Itaparica	450.000	781.072	734.704	94,06%
Soluções de Alta Performance	2.009.404	1.993.121	1.316.130	66,03%
Sustentabilidade no Ambiente dos Pequenos Negócios	200.000	220.700	206.937	93,76%
PE - Desenvolvimento Econômico Territorial - Itaparica	852.272	489.872	416.278	84,98%
PE - Desenvolvimento Econômico Territorial - Sertão do São Francisco	500.000	544.178	543.526	99,88%
PE - Desenvolvimento Econômico Territorial - Mata Sul	500.000	488.322	358.385	73,39%
Empreendedorismo nas regiões urbanas de baixa renda na RMR e Mata Norte	720.000	715.620	414.821	57,97%
Feira do Empreendedor 2014 – 2016	450.000	452.611	2.611	0,58%
Gestão de Relacionamento com o Cliente	312.334	323.165	311.655	96,44%
Orientação Empresarial - Região Metropolitana do Recife e Mata Norte	3.567.771	5.170.619	4.984.717	96,40%
Orientação Empresarial - Agreste Meridional	350.000	535.089	508.527	95,04%
Orientação Empresarial - Mata Sul	300.000	368.100	344.974	93,72%
Orientação Empresarial - Sertão do Araripe	404.615	591.801	582.488	98,43%
PE - Desenvolvimento Econômico Territorial da Zona da Mata Norte do Estado de Pernambuco	800.000	750.000	604.673	80,62%
PE - Desenvolvimento Econômico Territorial - Agreste Meridional	563.522	594.187	470.987	79,27%
PE - Desenvolvimento Econômico Territorial Sertão do Araripe	644.917	627.195	614.955	98,05%
PE - Sebrae Negócios	200.000	130.000	93.199	71,69%
Projeto Nacional Sebrae Digital – PE	-	5.000	-	-
Projeto Setores Econômicos	-	146.027	145.176	99,42%
Qualidade da Gestão nas MPE's de Pernambuco	484.900	529.435	366.404	69,21%
SEBRAE/PE - Projeto Negócio a Negócio	4.177.000	4.288.200	4.167.613	97,19%
<b>Sub-Total</b>	<b>27.176.275</b>	<b>30.492.311</b>	<b>25.597.812</b>	<b>83,95%</b>

Fonte: SME Sistema de Monitoramento Estratégico

## Justificativas:



O projeto de Apoio a Tecnologia e Inovação teve uma execução abaixo do previsto devido a não ter conseguido celebrar os convênios decorrentes do edital CERNE 2015 com três incubadoras, que tiveram dificuldades de ajustes e adequação dos planos de trabalhos as normas exigidas.

Os projetos Educação – Empresarial, Soluções de Alta Performance e Empreendedorismo nas regiões urbanas de baixa renda na RMR e Mata Norte enfrentaram dificuldades na realização dos cursos previstos, com o cancelamento de cursos no segundo semestre por baixa participação dos empresários.

Feira do Empreendedor 2014 – 2016, não foi realizada em 2015, está prevista para realização em 2016.

Os projetos PE - Desenvolvimento Econômico Territorial - Agreste Meridional e PE - Desenvolvimento Econômico Territorial - Mata Sul tiveram dificuldades devido a atrasos no início dos projetos.

### **Projeto: ALI III - Agentes Locais de Inovação – PE**

#### **Principais Ações Realizadas:**

- Participação das empresas acompanhadas pelo programa ALI, nos seguintes eventos: Semana Nacional de Tecnologia, 15ª Conferência ANPEI de Inovação Tecnológica e Seminários Setoriais nos segmentos da: Construção Civil, Beleza, Restaurantes, Saúde.
- Interiorização do conceito de inovação nas empresas do interior do Estado.
- Participação de empresas no Prêmio MPE Brasil, com 4 vencedoras que são elas: ATHIVA SOLUÇÕES; TELEIN SERVIÇOS LTDA; OLIVEIRA CONSULT & SERV PEDAG e WT ENGENHARIA.

### **Projeto: Apoio a Tecnologia e Inovação**

#### **Principais ações realizadas:**

- Ampliação do número de entidades executoras provedoras de solução para atendimento às demandas das empresas através do SEBRAEtec, o que contribuiu positivamente para um atendimento mais eficaz.
- Apoio às incubadoras por meio de adoção de medidas de profissionalização na sua forma de atuação, como na implementação da metodologia CERNE - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos, cujos resultados foram atingidos parcialmente.



## **Projeto: Central de Relacionamento 0800 bloco NE**

### **Principais ações realizadas:**

- Normatização do funcionamento do bloco para a utilização dos serviços pelos clientes internos dos estados e parceiras.
- Captação de recursos junto ao SEBRAE Nacional com o objetivo de executar ações de endomarketing.
- Realização de pesquisa de satisfação visando à implementação de melhoria das ações do Call Center junto aos projetos e ações finalísticas do SEBRAE.
- Reunião de gestores com empresas e frente técnica para ajustes e melhoria no processo.
- Visitas periódicas a EPS para manutenção das ações e atendimentos.

## **Projeto: Educação Empresarial**

### **Principais ações realizadas:**

- Articulação e implementação de parcerias estratégicas com as salas do empreendedor da região metropolitana, nos municípios de Jaboatão e Recife, UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Faculdade Guararapes e Expresso Empreendedor no Rio Mar e Mata Norte com o município de Goiana, visando a descentralização das ações do CEE – Centro de Educação Empresarial do SEBRAE-PE e ampliação da oferta de cursos.
- Fomento ao empreendedorismo por meio da realização de cursos nas jornadas realizadas pelo SEBRAE e apoio a realização dos eventos: XVI – Congresso Estadual de Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco em parceria com a FEMICRO, Rede Global de Empreendedorismo em parceria com a Endeavor e Prefeitura do Recife e o XII Congresso Internacional de Tecnologia na Educação e XIII Salão de Tecnologia e Inovação, em parceria com o SENAC.
- Estruturação e implantação de nova estratégia de comunicação, por meio do plano de mídia, contribuindo para dar maior visibilidade do CEE e inserção da programação de cursos nos principais jornais da cidade.
- Reestruturação dos painéis da fachada do CEE e elaboração de novo folder com apresentação de soluções segmentadas por públicos atendidos pelo SEBRAE, integrando as atividades do CEE e atendimento individual, de forma a facilitar a identificação do cliente.



## **Projeto: Educação Empreendedora em Instituições de Ensino Formal**

### **Principais ações realizadas:**

- Ampliação de parcerias com Instituições de Ensino públicas e privadas, Secretarias de Educação municipais, SESC e SENAI e entidades públicas municipais com gestores sensibilizados com a proposta de ampliar o conhecimento sobre a cultura empreendedora.
- Crescimento do número de professores capacitados nas metodologias propostas nas regiões do agreste, Araripe, Sertão do São Francisco Recife e Região metropolitana.
- Ampliação do número de escolas com a introdução do Empreendedorismo a partir das metodologias JEPP – Programa Jovens empreendedores primeiros passos, para o ensino fundamental, cursos Crescendo e Empreendendo e o Despertar para o ensino médio.

## **Projeto: Empreendedorismo nas Regiões Urbanas de Baixa Renda na RMR e Mata Norte.**

### **Principais ações realizadas:**

- Fomento ao empreendedorismo através de capacitações e oficinas, para potencial empreendedor e potencial empresário.
- Melhoria na gestão dos empreendedores individuais situados nas comunidades através das oficinas do SEI.
- Realização de ações de inovação, voltado para inserção dos empreendedores no ambiente on-line.
- Apoio as ações dos parceiros institucionais como o SENAC, Instituto Shopping Recife, Instituto JCPM e Prefeitura do Recife.

## **Projetos: Orientação Empresarial - Agreste Central e Setentrional;**

**Orientação Empresarial - Petrolina;**

**Orientação Empresarial - Sertão Central, Moxotó, Pajeú e Itaparica;**

**Orientação Empresarial - Região Metropolitana do Recife e Mata Norte;**

**Orientação Empresarial - Agreste Meridional;**





**Orientação Empresarial - Mata Sul;**

**Orientação Empresarial - Sertão do Araripe;**

**Principais ações realizadas:**

- Contribuição para a formalização principalmente dos microempreendedores individuais, a partir de soluções como o Qipu e o Marketup.
- Implementação de planilhas para simulação sobre Plano de Negócio em formato e divulgação via email marketing e presencialmente por meio do atendimento.
- Criação de manuais, passo a passo para o registro de empregado e preenchimento de notas fiscais, contribuindo para orientação de pequenos negócios.
- Realização de consultoria por meio do SEBRAEtec com foco na melhoria de produtos e processos para empresas do atendimento individual, a partir de ações geradas pelo ALI – Agentes Locais de Inovação e pelo atendimento do Negócio a Negócio.
- Cadastro das empresas no Portal Compre do Pequeno, o que dá um referencial de geolocalização para os clientes e potenciais clientes dos pequenos negócios.
- Realização de orientação técnica possibilitando a melhoria da tomada de decisões na abertura de negócios, com a realização de 29 turmas da Metodologia Próprio realização de diversas oficinas do SEI, descentralizando nos bairros, comunidades rurais e os municípios da abrangência da Unidade.
- Ampliação do acesso à informação sobre gestão e empreendedorismo através das consultorias de gestão e finanças, planejamento e marketing, bem como fomento ao empreendedorismo através de ações direcionadas durante o ano.
- Fomento ao empreendedorismo através de ações direcionadas a potenciais empresários através de parcerias com instituições de ensino formal, a exemplo da FACAPE, SENAI, Prefeitura de Lagoa Grande e Petrolina e Escolas de Referência de nível médio dos municípios atendidos pelo Projeto com foco direcionado para os alunos que estão saindo para o mercado de trabalho, assim como aqueles que já se encontram na universidade.
- Realização de articulação para a realização em parceria com a CDL – Petrolina, da feira de oportunidades que teve um papel fundamental na divulgação de oportunidades aos interessados em uma oportunidade de negócio, estimulando os potenciais empreendedores e candidatos a empresários.



- As parcerias possibilitaram a realização de atendimentos e palestras, aos potenciais empresários e empreendedores informais os quais auxiliamos os parceiros nos trabalhos sociais de organização e adaptação de beneficiários e familiares atendidos pelo INSS.
- Apoio à criação da AGE/PMP, realizamos parceria para a capacitação dos novos empreendedores individuais formalizados, que buscam orientação sobre oportunidade de crédito e gestão do empreendimento, visando tanto a ampliação, como a montagem de seu negócio.
- Apoio ao processo de desenvolvimento de novas empresas através de parceria com o ITEP que realiza o processo de incubação em Petrolina, com o auxílio da FACAPE.
- Atendimento a potenciais empresários e empreendedores informais em parceria com a empresa PROATEC a qual realizou um trabalho social de organização e adaptação de beneficiários e familiares do Programa Minha Casa Minha Vida às suas novas residências no município de Petrolina.
- Realização de 1.685 horas de consultorias nas áreas de gestão empresarial, planejamento estratégico e elaboração de planos de negócios para potenciais empresários e empresários do atendimento individual.
- Realização de 24 cursos nas áreas de atendimento ao cliente, oratória, técnicas de negociação, finanças e formação de preço de venda e 6.056 informações para 47.614 pessoas informadas por meio do encaminhamento de materiais e cartilhas.
- Realização de 37 Oficinas, com semanas do MEI – Microempreendedores individuais direcionadas para microempreendedores individuais e potenciais empresários, nas cidades de Serra Talhada, Salgueiro, Brejinho e Afogados da Ingazeira com foco na formalização.

## **Projeto: Soluções de Alta Performance**

### **Principais Ações realizadas**

- Maior integração dos públicos dos projetos setoriais, Programa ALI e SEBRAEtec, gerando um aumento e diversificação da demanda.
- Realização do Seminário Desafios do Crescimento, solução que proporcionou um maior número de atendimento do público – alvo do projeto, além de gerar maior divulgação para as soluções do portfólio do projeto.



- Aumento na fidelização dos clientes do SEBRAE Mais, através da participação dos mesmos em seminários e palestras com instituições parceiras como Endeavor, Rio Mar e ANPEI.

**Projetos: PE - Desenvolvimento Econômico Territorial – Itaparica Pernambuco;**

**PE - Desenvolvimento Econômico Territorial – Sertão do São Francisco;**

**PE - Desenvolvimento Econômico Territorial – Mata Sul;**

**PE - Desenvolvimento Econômico Territorial da Zona da Mata Norte do Estado de Pernambuco;**

**PE - Desenvolvimento Econômico Territorial – Agreste Meridional;**

**PE - Desenvolvimento Econômico Territorial – Sertão do Araripe.**

#### **Principais ações realizadas:**

- Realização do Diagnóstico de Itaparica para identificação das potencialidades econômicas da região.
- Realização de consultorias para apoio a Implementação da Lei Geral do município de Petrolândia e avanço nos demais municípios.
- Realização de diagnóstico das Salas do Empreendedor dos municípios de Petrolândia e Jatobá para apoio e atendimento aos empreendedores e empresários.
- Realização de 7 pessoas capacitadas na metodologia Formação Básica de Agentes de Desenvolvimento para apoio as ações nos municípios.
- Criação das Salas do Empreendedor nos 6 municípios atendidos pelo DET, para atendimento a empreendedores e empresários.
- Realização de 2.313 horas de consultorias nas áreas de finanças, marketing e planejamento e apoio a implementação da lei geral e 47 oficinas, 8 cursos, 15 palestras e 3 caravanas.
- Realização de 1(uma) Rodada de negócio para o fomento as compras governamentais, possibilitando a aproximação entre prefeitura municipal e empresa da região com foco no aumento do volume de negócio para as empresas.



- Realização de Diagnóstico do território a partir de coleta de dados primários e secundários, entrevistas e oficinas com atores públicos e privados nos municípios.
- Realização de oficinas para a criação de Redes de Cooperação nos municípios de Dormentes, Afrânio, Lagoa Grande, Santa Maria da Boa Vista, Orocó e Cabrobó.
- Realização de ações até a conquista para implementação da Lei Geral nos municípios de Dormentes, Afrânio, Lagoa Grande, Santa Maria da Boa Vista, Orocó, Petrolina e Cabrobó. O município de Belém do São Francisco saiu do status de pontuação zero para o status de Lei Geral Implementada.
- Apoio à criação da comissão de compras da Prefeitura Municipal de Petrolina e elaboração do Plano Anual de Compras para o ano 2016. Também foi elaborado diagnóstico para atualização do Plano Municipal de Compras de Afrânio. Na oportunidade, os demais municípios foram sensibilizados para aplicação da LC 147/2014 na íntegra.
- Elaboração de Plano de ação para Fortalecimento da Sala do Empreendedor de Cabrobó e inauguração das salas do Empreendedor de Petrolina e Lagoa Grande.
- Realização do diagnóstico nas áreas de comercialização, produção e infraestrutura dos grupos de piscicultores do Sitio Luis e pequenas fábricas de doce de leite de Afrânio.
- Realização de ações junto a casa de mel da Associação de apicultores de Petrolina (ASCAMP) para a conquista do SIF/ER.
- Realização de consultorias para a criação do Regimento do Centro de Atividades econômicas de Belém do São Francisco e criação do regimento do Centro de Atividades Econômicas.
- Inscrição de 4 municípios no Prêmio Prefeito Empreendedores, Petrolina, Lagoa Grande, Dormentes e Belém do São Francisco para premiação em abril/2016.
- Organização/reestruturação da associação de costureiras (Maria Fumaça) do município de Catende, fomentando o empreendedorismo e a cultura da cooperação.
- Organização/reestruturação da associação de bordado do município de Maraial, fomentando o empreendedorismo e a cultura da cooperação.



- Organização/reestruturação da associação de produtores rurais do município de Cortês, fomentando o empreendedorismo e a cultura da cooperação.
- Fomento ao empreendedorismo e a melhoria da Gestão Empresarial nos municípios de Ribeirão e Rio Formoso através da ação itinerante Jornada SEBRAE.
- Fomento ao empreendedorismo e a melhoria da Gestão Empresarial nos municípios de Joaquim Nabuco, Maraial, Catende, Cortês e Xexéu.
- Formação de uma Rede de Cooperação Público e Privada em 7 municípios do território do projeto.
- Organização de caravana de produtores rurais para participação em evento de Compras Governamentais realizado pela Unidade de Políticas Públicas em Garanhuns, facilitando o acesso a novas tecnologias e novos mercados.
- Criação/Fortalecimento das salas do Empreendedor nos municípios de Cortês e Catende, melhorando a qualidade e aumentando a quantidade dos serviços prestados pelo SEBRAE.
- Incentivo junto ao setor público quanto a Implementação da Lei Geral nos municípios de Gameleira, Catende e Cortês, favorecendo a criação de novos negócios.
- Aumento do grau de participação de MPEs nas compras governamentais.
- Incremento do grau de associativismo no território da zona da mata norte.
- Inserção de produtores rurais orgânicos à dinâmica econômica da região e implementação de mecanismos de qualificação da gestão e aprimoramento de praticas comerciais no território.
- Implantação e fortalecimento de salas do empreendedor e da gestão do conhecimento sobre a Lei Geral nos territórios atendidos pelo projeto.
- Apoio à promoção de feiras, caravanas, seminários e capacitações para microempreendedores individuais e produtores rurais.
- Articulação de parceiros públicos e privados numa rede de cooperação para a realização de ações com foco na implementação da Lei Geral.





- Elaboração de diagnóstico do território e de documento de conhecimento qualificado sobre as potencialidades e oportunidades nos municípios.

### **Projeto: Sustentabilidade no Ambiente dos Pequenos Negócios**

#### **Principais Ações realizadas:**

- Redução de consumo de energia elétrica em torno de 8% com investimentos de baixos custos pelas 7 pequenas empresas de bares e restaurantes atendidas pelo Projeto.
- Redução de desperdícios (resíduos) em empresas de Salão de Beleza levando o empresário a tratar a questão da gestão ambiental como estratégia de negócio para a empresa.
- Formação de 8 consultores credenciados na Metodologia SEBRAE de Redução de Desperdícios - MSRD (5 Menos que São Mais) visando ampliar o número de profissionais qualificados credenciados na temática de Sustentabilidade junto ao SEBRAE para atendimento aos pequenos negócios.
- Lançamento do Programa de Eficiência Energética no SEBRAE-PE.
- Parceria com organismos que trabalham a temática da Sustentabilidade no estado de Pernambuco a exemplo do: SENAI, SUDENE, Líderes da Sustentabilidade.

### **Projeto: Movimento Compre do Pequeno Negócio**

#### **Principais ações realizadas**

- O projeto de adesão ao Movimento Compre do Pequeno Negócio tiveram os seguintes propósitos: Articular parcerias locais com entidades empresariais, visando a realização de ações conjuntas de interesse do Movimento Compre do Pequeno Negócio; Mobilizar os empresários de Pequenos Negócios no estado para participarem do movimento; Promover a adesão dos Agentes Públicos para aderirem ao Movimento através de práticas de compras exclusivas para os pequenos negócios; Realizar atendimento, capacitação e promoção de negócios aos empresários empreendedores, público alvo, com ênfase nos propósitos do movimento; Realizar ações de estímulo ao mercado consumidor de produtos e serviços dos pequenos negócios.



- Foi promovido, um grande encontro para iniciar as apresentações do Movimento para os parceiros da capital e do interior. Associações comerciais, representantes de CDL, Federações, Jornais locais, Bancos, Secretaria da Micro e Pequena Empresa Trabalho e Qualificação, Prefeituras, entre outros estiveram presentes no evento realizado pelo SEBRAE-PE.
- Para fortalecer ainda mais o Movimento, o SEBRAE-PE contou com os colaboradores internos, a rede de credenciados, Agentes de Negócio a Negócio, Agentes Locais de Inovação, Call Center. Foram realizados encontros para a apresentação do Movimento ressaltando a importância desta ação como uma grande oportunidade de valorizar as micro e pequenas empresas e de fomentar o empreendedorismo na Cidade do Recife.
- A apresentação do Movimento para os colaboradores internos foi realizada na sede pela diretoria do SEBRAE-PE, juntamente com o lançamento do SEBRAE Nacional, e para as unidades do interior através de videoconferência. Os colaboradores foram sensibilizados com a apresentação do projeto e com a importância de todos para o trabalho. A ação de divulgação foi apresentada através da campanha de Endomarketing, Banner Meu Portal, email marketing, assinatura de email, adesivos perfurados para vidros traseiros dos veículos, etc. Todos vestiram as cores e a marca do Movimento.
- O Call Center - Central de Relacionamento, após receber a apresentação do Movimento Compre do Pequeno Negócio, em 21 de agosto, houve recorde no atendimento receptivo. 2.344 pessoas ligaram para saber a respeito do projeto.
- Foi lançado o selo personalizado como um marco da participação das empresas pernambucanas e parceiros do Movimento Compre do Pequeno Negócio. O selo celebra conquistas, reforça valores e ajuda a preservar patrimônios, foi enviado num cartão postal sensibilizando as pessoas que receberam a refletirem sobre a importância deste evento para a sociedade.
- O SEBRAE promoveu entre os dias 21 a 26 de setembro, em todo o estado, a Semana de Capacitação que integra o Movimento Compre do Pequeno Negócio. A ação aconteceu em 22 municípios e mais dois distritos pernambucanos contando com mais de 250 minicursos, oficinas e palestras; 3 eventos Fomentas; 4 Feiras do Produtor Rural; 1.220 horas de consultoria; 519 horas de instrutoria; 2(duas) caravanas e 4 Palestras Magnas. O intuito foi preparar o empreendedor e promover vendas e contratações para os pequenos negócios. Os mais de 250 Cursos, Palestras e Oficinas foram ministrados em Tendas do SEBRAE e espaços oferecidos pelos parceiros como Senac, CDL, Escolas públicas, Associações Comerciais e Salas do Empreendedor. A programação englobou variados temas como, Marketing e Vendas, Liderança, Inovação,



Tecnologia, Empreendedorismo, Gestão, Legislação e Finanças, Vitrinismo e Atendimento ao cliente no total de 13.288 empresas atendidas.

### Carteira Projetos - Articulação Institucional

São projetos executados diretamente junto a parceiros institucionais visando potencializar a atuação do SEBRAE e ou melhorar o ambiente de atuação do universo de pequenos negócios. A carteira de projetos foi realizada com o propósito de contribuir de forma articulada para a melhoria do ambiente legal, nos municípios de atuação. Realizou ações efetivas para a implementação da Lei Geral, com destaque para a criação das redes de agentes de desenvolvimento para atuação local, preparação dos pequenos negócios para acesso às compras governamentais e o apoio no acesso e difusão do crédito para os pequenos negócios. Executou 94,81% dos recursos previstos.

Quadro 12 - Projetos - Articulação Institucional

Projetos	Previsto Inicial	Previsto Ajustado	Realizado	%
Compras Governamentais do Estado de Pernambuco	950.000	950.000	907.179	95,49%
Inclusão Financeira dos Pequenos Empreendimentos	250.000	260.500	234.392	89,98%
Políticas Públicas para os Pequenos Negócios	2.395.000	2.793.041	2.654.225	95,03%
<b>Sub-Total</b>	<b>3.595.000</b>	<b>4.003.541</b>	<b>3.795.796</b>	<b>94,81%</b>

Fonte: SME Sistema de Monitoramento Estratégico

### Projeto: Políticas Públicas para os Pequenos Negócios

#### Principais ações realizadas:

- Realização de diagnóstico das Salas do Empreendedor, o estudo abrangeu 43 Salas de todo o Estado, verificando a situação física, a capacidade técnica de atendimento e os serviços oferecidos nesses pontos de atendimento.
- Capacitação dos Agentes de Desenvolvimento com realização em 2015 de sete Encontros Regionais (RMR e Mata Sul; Mata Norte; Agreste Central; Agreste Meridional; Sertão Central; Sertão do São Francisco e Sertão do Araripe) e um Encontro Estadual. Também foram realizados 2 cursos de Agentes de Desenvolvimento avançado nas cidades de São José do Egito e Ouricuri e 03 cursos básicos no Recife, Serra Talhada e Cabrobó.



- Realização do Fórum Estadual de Secretários e Dirigentes Municipais de Desenvolvimento Econômico, criado em parceria com a FNP e com o apoio da AMUPE, o Fórum hoje funciona com sete Comissões Executivas Regionais e a Comissão Executiva Estadual.
- Implementação da Lei Geral nos municípios de Pernambuco que tem hoje cerca de 4 mil evidências inseridas, referentes a boas práticas de 158 municípios que possuem pelo menos uma evidência no sistema. Destes, 77 alcançaram a condição de Lei Geral Implementada. Esta era a meta prevista para o ano de 2016 e representa 42% dos municípios pernambucanos. Apesar de termos menos da metade dos municípios com a Lei Geral Implementada, estes possuem 75% da população, 76% das empresas optantes do Simples Nacional e 87% do PIB de Pernambuco.
- Seminário Consórcios Públicos Municipais realizados em Caruaru-PE, no dia 30 de novembro de 2015. Na programação do evento houve Rodada de Experiências dos Consórcios pernambucanos, palestra sobre o tema “Os consórcios e as exigências legais” e a apresentação das ações de fortalecimento dos consórcios por meio da parceria AMUPE/SEBRAE.

## **Projeto: Inclusão Financeira dos Pequenos Empreendimentos de PE**

### **Principais ações realizadas:**

- Articulação com o Fórum Estadual da MPE visando articulação e aproximação com as instituições financeiras públicas e privadas (bancos, cooperativas de crédito, instituições de microcrédito e agências de fomento) com foco na melhoria das ações para os pequenos negócios.
- Elaboração do Manual de Serviços Financeiros com o objetivo de informar e orientar os analistas do Sistema SEBRAE e parceiros no atendimento aos clientes demandantes de serviços financeiros. O documento deve ser visto como uma permanente fonte de consulta e estudo para respaldar a interpretação das reais necessidades do cliente para que as respostas prestadas sejam precisas e respeitem as especificidades regionais e locais.
- Elaboração do Formulário de Pesquisa sobre Serviços Financeiros com o objetivo de conhecer melhor as necessidades de serviços financeiros dos pequenos empreendimentos atendidos nos projetos setoriais do SEBRAE foi desenvolvido um formulário para ser aplicado pelos próprios gestores dos projetos.



- Realização de Encontro com Interlocutores de Serviços Financeiros com a participação de 14 gestores de projetos das 7 unidades de negócios, com os seguintes temas: Novo modelo de atendimento do SEBRAE – PE; O Papel da UPP nos Projetos; apresentação do Termo de Referência em SF – Gestor do Projeto; apresentação sobre as parcerias com os Agentes Financeiros – Gestor do Projeto; apresentação sobre o FAMPE – Fundo de aval às micro e pequenas Empresas.
- Desenvolvimento de Metodologia Educação Financeira com o objetivo de instruir a rede de atendimento do SEBRAE-PE no tema Serviços Financeiros foi desenvolvida a metodologia do Curso de Agentes de Educação Financeira. A metodologia foi testada e aprovada através do curso piloto, ministrado com os profissionais das entidades de microcrédito durante o mês de setembro de 2015.
- Apoio à realização de Seminários FNE Itinerante, visando disseminar informações e orientação sobre linhas de crédito do FNE – Fundo Constitucional do Nordeste para empreendedores estabelecidos em municípios onde não se tem a presença do BNB.
- Apoio à realização de Seminários de Crédito em parceria com o BNDES com o objetivo de disseminar informações e orientação sobre linhas de crédito do banco, em especial na disseminação de informações sobre um importante instrumento de acesso ao crédito para os pequenos negócios que é o Cartão BNDES.
- Realização de palestras e oficinas no tema ‘Serviços Financeiros’ durante a semana de capacitação do Movimento Compre do Pequeno Negócio com articulações com os agentes financeiros para promoção de rodadas de crédito.
- Realização de 60 horas de consultoria técnica especializada em Microfinanças, com a finalidade de realizar diagnóstico e elaboração de um Plano de Ação, visando o redirecionamento e expansão dos negócios da ONG de Microcrédito CREDCIDANIA.
- Apoio ao Programa ‘Recife Acredita’ com a realização de 120 horas de consultoria técnica especializada em Microfinanças para promover a criação, implantação e operacionalização físico e financeira do Programa de Microcrédito Recife.
- Apoio à realização de Workshop de Negócios e Metas do Sicoob NE, importante evento, realizado pelo Sicoob NE. Contou com o apoio do SEBRAE-PE, tendo em vista a sua relevância para a expansão das cooperativas financeiras no atendimento aos pequenos negócios.





- Realização de Seminário ‘Cooperativas Financeiras’, principal evento promovido pelo Projeto, com palestrantes de gabarito internacional, um destaque do seminário foi a palestra do gerente geral da Viacredi de Blumenau, Santa Catarina, uma cooperativa financeira considerada modelo no atendimento aos pequenos negócios. O relato sobre o modelo de atuação da Viacredi empolgou o público e gerou expectativas quanto à utilização das boas práticas para as cooperativas Pernambucana.
- Realização de 270 horas de consultoria técnica Estudo de Viabilidade Econômico-Financeira visando a ampliação da área de atuação do Sicoob Pajeú Agreste, levando serviços financeiros cooperativos às Pessoas Físicas e Jurídicas em municípios ainda não atendidos por uma cooperativa de crédito.
- Editoração da Cartilha “Cooperativas Financeiras – Como funcionam e onde encontrar”, Instrumento de orientação básica para os usuários dos serviços financeiros ofertados pelas cooperativas de crédito.

### Carteira de Projetos – Desenvolvimento de Produtos e Serviços

São projetos relacionados à melhoria e/ou desenvolvimento de produtos, serviços e metodologias para apoio ao desenvolvimento das ações do SEBRAE e atendimento ao público alvo. Executou 96% dos recursos previstos priorizando o desenvolvimento e qualificações das soluções para melhoria e ampliação do portfólio de produtos e desenvolvimento de conhecimento a partir de boletins e estudos sobre e para os pequenos negócios.

Quadro 13 - Projetos Desenvolvimento de Produtos e Serviços

Projetos	Previsto Inicial	Previsto Ajustado	Realizado	%
Desenvolvimento/Qualificação de Soluções Educacionais	670.000	794.112	734.716	92,52%
Observatório Empresarial SEBRAE – PE	1.300.000	1.009.800	998.243	98,86%
<b>Sub-Total</b>	<b>1.970.000</b>	<b>1.803.912</b>	<b>1.732.958</b>	<b>96,07%</b>

Fonte: SME Sistema de Monitoramento Estratégico

### Projeto: Desenvolvimento/Qualificação de Soluções Empresariais

#### Principais ações realizadas:



- Desenvolvimento, adequação e atualização de Soluções educacionais que atendam à necessidade do público alvo dos projetos no estado, tais como: curso Gestão Ambiental e gestão da Qualidade para o setor automotivo, curso Praticando o Merchandising; curso Gestão da Manutenção; oficina Aprender a Empreender; curso Formação de Agentes de Microcrédito – Módulo I e II; curso de Habilidades de Consultoria para gestores da Orientação Empresarial.
- Realização de turmas piloto, para validação das soluções desenvolvidas, adequadas e qualificadas, tais como: curso Empreendendo seu Negócio; Curso Comercializar No Campo; curso Praticando o Merchandising; Formação de Agentes de Educação Financeira – Modulo 1; Formação de Agentes de Educação Financeira – Modulo 2.
- Realização de repasses de metodologias junto à Rede de Credenciados de Pernambuco em diversas áreas de conhecimento do SEBRAE, visando atualizar e preparar a rede de credenciados para atendimento as demandas dos projetos.
- Realização de Encontro com Educadores Pedagógicos para alinhamento das estratégias de atuação junto as ações do projeto de Desenvolvimento de Soluções (Desenvolvimento/adequação/qualificação; turmas piloto; repasses de metodologias).
- Acompanhamento da aplicação das soluções do portfólio, junto aos gestores de projetos, com objetivo de melhorias e adequações às necessidades do nosso público alvo.
- Acompanhamento das Oficinas de Planejamento junto aos gestores de projetos, com objetivo de apoiar no desenvolvimento, adequação e qualificação de soluções do portfólio ou de mercado.
- Melhoria no processo de avaliação dos participantes durante os repasses de metodologias, adequando às necessidades do público alvo do SEBRAE-PE.

## **Projeto: Observatório Empresarial**

### **Principais ações realizadas:**

- Realização de boletins econômicos produzidos semanalmente com temas atuais e de interesse dos pequenos negócios e projetos, distribuídos pela imprensa sobre temas diversos de natureza econômica.



- Realização de estudos e dados para apoio ao processo de planejamento (PPA) tendo sido elaborados estudos de suporte ao dimensionamento das metas mobilizadoras, bem como a elaboração de estudos prospectivos para a economia do estado de Pernambuco.

### Carteira de Projetos - Transferidor de Programas

Os projetos transferidores foram criados com o propósito de receber recursos oriundos da CSN - Contribuição Social Nacional e transferir para os projetos de atendimento do SEBRAE. Para cada programa nacional há um projeto transferidor. O SEBRAE trabalhou em 2015 com 5 projetos transferidores: SEBRAE Mais - PE, SEBRAE-PE – Projeto de Atendimento Negócio a Negócio, Educação Empreendedora – PE, Agentes Locais de Inovação - ALI - PE e SEBRAEtec - PE, apenas 1 com recursos previstos.

Quadro 14 - Projetos – Transferidor de Programas

Projetos	Previsto Inicial	Previsto Ajustado	Realizado	%
SEBRAEtec – PE	1.291.333	-	-	-
<b>Sub-Total</b>	<b>1.291.333</b>			

Fonte: SME Sistema de Monitoramento Estratégico

### Justificativas:

O projeto transferidor SEBRAETec - PE tinha recursos previstos que foram executados por meio de diversos projetos de atendimento nos setores da indústria, comércio, serviços e agronegócio e pelos projetos de Atendimento territorial.

### Carteira de Projetos / Atividades - Gestão Operacional

As atividades de gestão operacional são relacionadas às funções corporativas, destinados a ampliar e aperfeiçoar os recursos, instrumentos e competências organizacionais. Foram executados 97,28% dos recursos previstos.



Quadro 15 - Projetos / Atividades de Gestão Operacional

Projetos	Previsto Inicial	Previsto Ajustado	Realizado	%
Desenvolvimento de Competências	1.200.000	951.184	950.753	99,95%
Desenvolvimento de Fornecedores do SEBRAE	166.654	166.654	135.094	81,06%
Gestão do CDE/PE	150.000	148.000	145.153	98,08%
Gestão de Aquisição de Bens e Serviços	200.706	273.541	269.392	98,48%
Gestão Patrimonial	1.135.000	974.653	966.131	99,13%
Gestão de Auditoria	74.000	64.000	60.983	95,29%
Gestão de Contratos e Convênios	80.000	72.500	65.880	90,87%
Gestão da Controladoria	50.000	22.462	19.539	86,99%
Gestão da Diretoria	624.920	563.220	545.370	96,83%
Gestão da Administração Financeira	450.000	940.000	925.957	98,51%
Gestão de Finanças	181.500	380.804	336.487	88,36%
Gestão da Unidade de Estratégias e Diretrizes	300.000	215.000	204.449	95,09%
Gestão de Pessoas	864.911	1.204.458	1.182.633	98,19%
Gestão da Comunicação e Imprensa	2.763.960	2.497.376	2.472.619	99,01%
Gestão de Eventos e Endomarketing	442.000	855.770	829.904	96,98%
Gestão de Serviços de Manutenção e Logística	3.687.605	4.091.349	3.989.039	97,50%
Gestão de Tecnologia da Informação	4.223.177	5.227.159	5.187.912	99,25%
Programa Sebrae de Excelência da Gestão - SEBRAE/PE	100.000	100.000	95.094	95,09%
Ressarcimento de Despesas pelo Sebrae/NA	300.000	300.000	39.358	13,12%
Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativos	8.201.816	8.874.169	8.221.350	92,64%
Remuneração Recursos Humanos Relacionada a	27.920.660	31.192.758	30.862.930	98,94%
<b>Sub-Total</b>	<b>53.116.909</b>	<b>59.115.057</b>	<b>57.506.027</b>	<b>97,28%</b>

Fonte: SME Sistema de Monitoramento Estratégico

## Carteira de Atividades - Suporte ao Negócio

As atividades de suporte a negócio possibilitam a manutenção das unidades de negócio do SEBRAE e seus custos operacionais. Executou 96,69% dos recursos previstos.



Quadro 16 - Atividades Suporte a Negócios

Projetos	Previsto Inicial	Previsto Ajustado	Realizado	%
Suporte Operacional Relacionado a Negócios - Agreste Central e Setentrional	381.000	431.190	421.625	97,78%
Suporte Operacional Relacionado a Negócios - Agreste Meridional	282.970	305.570	300.589	98,37%
Suporte Operacional Relacionado a Negócios - Mata Sul	99.600	214.904	209.903	97,67%
Suporte Operacional Relacionado a Negócios - Sertão do Araripe	218.087	294.487	288.747	98,05%
Suporte Operacional Relacionado a Negócios - Sertão Central, Moxotó, Pajeú e Itaparica	230.962	297.462	290.285	97,59%
Suporte Operacional Relacionado a Negócios - Sertão do São Francisco	340.000	394.340	362.647	91,96%
<b>Sub-Total</b>	<b>1.552.619</b>	<b>1.937.953</b>	<b>1.873.796</b>	<b>96,69%</b>

Fonte: Relatório SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

## 4.2 Formas e instrumentos de Monitoramento da Execução dos Resultados dos Planos

O SEBRAE-PE criou a sistematização das principais reuniões voltadas ao monitoramento dos resultados operacionais e estratégicos, comunicação de fatos relevantes e a tomada de decisão com todas as unidades integrantes da estrutura organizacional.

### Reuniões de Diretoria com a sua área de supervisão

- Trimestralmente, poderão ser realizadas reuniões das Diretorias com as suas respectivas Unidades para aproximação com as equipes, objetivando repassar cenários estratégicos e ouvir posicionamentos e sugestões dos colaboradores;
- Continuamente de forma agendada ou por demanda, poderão ser realizadas reuniões de despacho com cada Gerente da respectiva Diretoria para tratar de assuntos estratégicos e agilizar a tomada de decisões.

### Reuniões de Monitoramento – RM (Gerentes e equipes)

- Mensalmente, será realizada reunião do Gerente com a equipe da Unidade para realizar análises estratégicas e operacionais, monitoramento das ações e tomada de decisão, abordando os seguintes aspectos:





- a) Análise de conjunto de indicadores, que permitirão uma avaliação do desempenho do SEBRAE, a partir dos sistemas utilizados;
  - b) Disseminação das boas práticas identificadas;
  - c) Avaliação das estratégias necessárias para realização das ações e alcance das metas e resultados;
  - d) Análise da evolução do atendimento do seu público alvo;
  - e) Análise das pesquisas e avaliações de programas, projetos e atividades;
  - f) Acompanhamento da execução orçamentária e de parceiros estratégicos;
  - g) Avaliação das necessidades e expectativas da equipe;
  - h) Outros assuntos.
- As reuniões acontecem após fechamento dos dados nos sistemas de acompanhamento;
  - Continuamente de forma agendada ou por demanda, podem ser realizadas reuniões estratégicas com outros gerentes das Unidades;
  - Continuamente de forma agendada ou por demanda, podem ser realizadas reuniões para despachos com técnicos da Unidade para apoio e monitoramento dos resultados pactuados.

### **Reuniões de Análise de Fatores Críticos (UGE e gerentes)**

- Mensalmente, serão realizadas reuniões com os gerentes das Unidades para tratamento dos fatores críticos apresentados nos planos de ação, oriundos das reuniões de monitoramento (gerentes e equipes);
- A responsabilidade da gestão da reunião é da UGE, que segue os seguintes procedimentos:
  - a) Consolidar e analisar os planos de ação das Unidades;
  - b) Convocar os gerentes para a reunião com foco na resolução das demandas e gargalos levantados pelas Unidades nas reuniões, no intuito de buscar soluções, com celeridade, para os problemas apresentados;
  - c) Consolidar os planos de ação, em pasta específica na intranet, com as deliberações e prazos definidos.

### **Reuniões de Monitoramento – RM (DIREX e gerentes)**



- A cada dois meses poderão ser realizadas as reuniões de Monitoramento (RM) envolvendo a DIREX e gerentes, para análise de desempenho, monitoramento das ações e comunicação de fatos importantes;
- A responsabilidade da gestão da reunião será da UGE, que segue os seguintes procedimentos:
  - a) Consolidar a análise dos planos de ação das Unidades para subsidiar a reunião de Monitoramento;
  - b) Disponibilizar as considerações e deliberações em pasta específica na intranet.

#### **Reuniões de Alinhamento Estratégico – RAE (DIREX com gerentes designados)**

- Poderão ser realizadas reuniões quadrimestrais de alinhamento estratégico (RAE), para monitoramento dos indicadores vinculados aos objetivos contidos no Mapa Estratégico. Nestas ocasiões, deverão ser analisados e tratados os resultados destes indicadores;
- A responsabilidade da gestão da reunião será da UGE, que segue os seguintes procedimentos:
  - a) Identificar as possíveis fontes de dados para análise do desempenho dos temas e/ou objetivos estratégicos;
  - b) Levantar informações sobre os indicadores Estratégicos e enviar para as áreas responsáveis para que estas tomem ciência dos resultados medidos como subsidio para discussão durante a reunião;
  - c) Disponibilizar as considerações e deliberações em pasta específica na intranet.

### **4.3 Desempenho Orçamentário**

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

O SEBRAE é um Serviço Social Autônomo, constituído sob a forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, desvinculado da entidade da administração pública, por força da Lei 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto 99.570, de 09 de outubro de 1990. Suas atividades não possuem relação com a execução física e financeira da Lei Orçamentária Anual, de forma que esse item não se enquadra no Relatório de Gestão.



#### 4.3.2 Execução descentralizada com transferência de recursos

Quadro 17 - Visão gerencial dos instrumentos de transferência e dos montantes transferidos

Unidade Concedente ou Contratante						
Nome:	SEBRAE-PE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco					
UG / GESTÃO:						
Modalidade	Quantidade de Instrumentos celebrados			Montantes repassados no exercício (em R\$ 1,00)		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013
Convênio	26	44	58	6.214.783,35	9.928.658,79	11.652.261,39
Contrato de Repasse						
...						
Totais	26	44	58	6.214.783,35	9.928.658,79	11.652.261,39

Fonte: Unidade Finanças

Quadro 18 - Visão gerencial da prestação de contas dos recursos pelos recebedores

Unidade Concedente					
Nome: SEBRAE-PE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco					
UG / GESTÃO:					
Exercício da Prestação de Contas	Quantitativos e montantes repassados		Instrumentos (Quantidade e Montante Repassado)		
			Convênios	Contratos de repasse	...
Exercício do Relatório de Gestão	Contas Prestadas	Quantidade	7		
		Montante Repassado	1.620.346,55		
	Contas Não Prestadas	Quantidade	0		
		Montante Repassado	-		
Exercício anteriores	Contas Não Prestadas	Quantidade	0		
		Montante Repassado	-		

Fonte: Unidade Finanças



Quadro 19 - Visão gerencial da análise das contas prestadas

Unidade Concedente ou Contratante				
Nome: SEBRAE-PE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco				
UG / GESTÃO:				
Contas apresentadas ao repassador no exercício de referência do relatório de gestão		Instrumentos		
		Convênios	Contratos de repasse	...
Contas analisadas	Quantidade aprovada	6		
	Quantidade reprovada	-		
	Quantidade de TCE instauradas	-		
	Montante Repassado (R\$)	1.220.329,68		
Contas NÃO analisadas	Quantidade	1		
	Montante Repassado (R\$)	400.016,87		

Fonte: Unidade Finanças

Quadro 20 - Perfil dos atrasos na análise das contas prestadas por recebedores de recursos

Unidade Concedente ou Contratante					
Nome: SEBRAE-PE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco					
UG / GESTÃO:					
Instrumentos da transferência	Quantidade de dias de atraso na análise das contas				
	Até 30 dias	De 31 a 60 dias	De 61 a 90 dias	De 91 a 120 dias	Mais de 120 dias
Convênios					1
Contratos de Repasse					
...					

Fonte: Unidade Finanças

Registramos 7 Convênios que se encerraram em 2015, desses, apenas 1 ficou pendente de finalizar a prestação de contas, entretanto, foi apresentado à prestação dentro do prazo previsto. O atraso na análise e finalização do convênio citado foi devido à demora do Conveniente na regularização das pendências apontadas pela Unidade responsável por analisar as Prestações de Contas.



Registrarmos que dos 26 convênios firmados no exercício de 2015, todos tiveram prestações de contas parciais entregues mensalmente em atendimento ao regime de competência, os quais foram registrados os seus respectivos saldos na Contabilidade, com os seguintes números:

- a) Valor total das prestações de contas parciais apresentadas apenas através dos Demonstrativos Financeiros com montante de R\$ 5.733.067,33.
- b) Valor total do saldo que não foi apresentado a título de realização das despesas dentro exercício se apresentou em R\$ 481.716,02.

Do montante informado, 7 convênios tiveram sua vigência encerrada dentro do exercício, os demais, apresentavam-se vigentes após 31/12/2015.

## Programação Orçamentária das Receitas e Despesas

Quadro 21 - Receitas

R\$ mil

Receitas	Previsto Ano		Execução		
	Original (a)	Ajustado (b)	( c )	c/a	(c/b)
<b>Receitas Correntes</b>	<b>119.408</b>	<b>128.858</b>	<b>125.020</b>	<b>104,7%</b>	<b>97,0%</b>
Contribuição Social Ordinária-CSO	76.407	78.030	78.030	102,1%	100,0%
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	8.102	11.161	11.161	137,8%	100,0%
CSO - Ressarcimentos	300	300	39	13,1%	13,1%
Contribuição Social do Sebrae/NA-CSN	24.342	28.017	25.020	102,8%	89,3%
Convênios com Sebrae/NA	0	0	0	-	-
Convênios com Parceiros	184	1.127	837	454,3%	74,2%
Aplicações Financeiras	1.633	1.633	4.163	255,0%	255,0%
Empresas Beneficiadas	8.441	8.590	4.827	57,2%	56,2%
Outras Receitas	0	0	943	0	-100,0%
<b>Déficit Corrente</b>			-		
<b>Receitas de Capital</b>	<b>0</b>	<b>1.030</b>	<b>1.030</b>	<b>-</b>	<b>100,0%</b>
Alienação de Bens	0	0	0	-	-
Operações de Crédito	0	1.030	1.030	0	100,0%
<b>Saldo de Exercícios Anteriores</b>	<b>10.000</b>	<b>13.272</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Receitas Totais</b>	<b>129.408</b>	<b>143.159</b>	<b>126.050</b>	<b>97,4%</b>	<b>88,0%</b>
<b>Resultado - Déficit</b>			-		
<b>Total Geral</b>	<b>129.408</b>	<b>143.159</b>	<b>126.050</b>	<b>97,4%</b>	<b>88,0%</b>

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico





**(1) Justificativas para as Variações: Conforme IN 37 – Versão 17, deve ser justificado as variações superiores a 15% ocorridas nas rubricas de receitas e despesas da execução (coluna c) em relação a previsão original (coluna a).**

#### **Justificativas para as variações (1):**

#### **CSO - SALDO de Exercícios Anteriores**

Incorporação de excedentes do 4º semestre de 2013; 1º, 2º e 4º semestre de 2014 e 1º semestre de 2015.

#### **Convênios com Parceiros**

Incorporação de: Convênio 032/2014 - Projeto Fornecedores de Excelência - GERDAU/SEBRAE-PE; Call Center "Central de Relacionamento 0800 Bloco NE"; Convênio Fiat Chrysler; Projeto de Desenvolvimento de Serralheiros Gerdau; 3º Termo Aditivo ao Convênio 38/2013 - Projeto: Central de Relacionamento 0800 Bloco Nordeste.

#### **Aplicações Financeiras**

Resultado do incremento de receitas no cenário de recursos com os Programas Nacionais: Negócio a Negócio, SEBRAEtec, SEBRAE Mais e DET - Desenvolvimento Econômico Territorial.

#### **Empresas Beneficiadas**

Os produtos geradores de receita de empresas beneficiadas aplicados pelo SEBRAE-PE são principalmente cursos e consultoria. A execução abaixo do previsto se deu por dificuldades de arregimentação do público alvo para participação, em virtude principalmente da crise econômica que no segundo semestre foi mais intensa e pouca disponibilidade de tempo do empresário para participação em sala de aula.



Quadro 22 - Despesas

R\$ mil

Despesas	Previsto Ano		Execução		
	Original (a)	Ajustado (b)	( c )	c/a	(c/b)
<b>Despesas Correntes</b>	<b>119.408</b>	<b>128.858</b>	<b>125.020</b>	<b>104,7%</b>	<b>97,0%</b>
Pessoal, Encargos e Benefícios	36.122	40.132	39.232	108,6%	97,8%
Serviços Profissionais e Contratados	59.313	62.787	57.774	97,4%	92,0%
Demais Despesas Operacionais	21.388	21.192	18.740	87,6%	88,4%
Encargos Diversos	485	1.298	1.306	269,6%	100,7%
Transferências (Parceiros)	8.579	7.787	6.215	72,4%	79,8%
<b>Superávit Corrente</b>			<b>1.753</b>		
<b>Despesas de Capital</b>	<b>1.135</b>	<b>2.870</b>	<b>1.785</b>	<b>157,2%</b>	<b>62,2%</b>
Investimentos / Outros	1.135	1.840	1.699	149,7%	92,3%
Amortização de Empréstimos	0	1.030	86	0	8,3%
<b>Fundo de Reserva</b>	<b>2.386</b>	<b>7.094</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Despesas Totais</b>	<b>129.408</b>	<b>143.159</b>	<b>125.052</b>	<b>96,6%</b>	<b>87,4%</b>
<b>Resultado - Superávit</b>			<b>998</b>		
<b>Total Geral</b>	<b>129.408</b>	<b>143.159</b>	<b>126.050</b>	<b>97,4%</b>	<b>88,0%</b>

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

## Justificativas para as variações (1):

### Encargos Diversos

Resultado decorrente do Imposto de renda sobre os rendimentos de aplicações financeiras. A remuneração alcançada é compatível com os objetivos da empresa em garantir o poder aquisitivo dos recursos disponíveis.

### Transferências (Parceiros)

Devido as exigências decorrentes das orientações dos órgãos controladores externos ocasionando atualização da normativa de prestação de contas dos convênios com seus parceiros, o SEBRAE-PE optou por outras modalidades de execução direta para a realização dos projetos.



## Investimentos / Outros

O elevado valor de investimento em imobilização é decorrente da aquisição de divisórias, cadeiras e outros materiais para a reforma da sede e aquisições com O Plano Diretor de TI: Licenciamento/Garantia NetApp, Servidores de Aplicativos, Firewall e computadores.

## Execução Orçamentária das Receitas e Despesas

Quadro 23 - Comparativo das Receitas – 2014/2015 R\$ mil

Fonte	Realizado 2014	Realizado 2015	Variação %
Contribuição Social Ordinária	68.737	78.030	14%
Contribuição Social Ordinária (Saldo)	7.619	11.161	46%
Contribuição Social do Sebrae/NA	14.363	25.020	74%
CSO - Ressarcimentos	869	39	-95%
Convênios com Sebrae/NA	-	-	-
Convênios, Subvenções e Auxílios	1.539	837	-46%
Empresas Beneficiadas	4.173	4.827	16%
Aplicações Financeiras	1.733	4.163	140%
Outras Receitas	1.734	943	-46%
Operação de Crédito	-	1.030	-
<b>Total Geral</b>	<b>100.767</b>	<b>126.050</b>	<b>25%</b>

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

## Justificativas para as variações:

### Contribuição Social Ordinária.

A variação é decorrente da incorporação do Saldo de Arrecadação do 1º trimestre de 2015 em 2015.



### **Contribuição Social Ordinária (Saldo)**

Incorporação de excedentes do 4º semestre de 2013; 1º, 2º e 4º semestre de 2014 e 1º semestre de 2015.

### **Contribuição Social do SEBRAE/NA.**

Novas pactuações ocorreram principalmente pelo crescimento com os Programas Nacionais: Programas SEBRAEtec, SEBRAE Mais e Encadeamento Produtivo.

### **Convênios, Subvenções e Auxílios.**

Os recursos destinados a Convênios, Subvenção e Auxílios foram reduzidos em virtude da conclusão de alguns projetos a exemplo do projeto Call Center Bloco Nordeste, realizado em parceria com alguns estados do Nordeste e atraso no início dos projetos em virtude da estruturação das parcerias com a FIAT e GERDAU.

### **Aplicações Financeiras.**

O desempenho está relacionado com a justificativa no Quadro 22 – Receitas.

### **Outras Receitas.**

Receitas decorrentes do ressarcimento de salário com funcionário cedido a outra UF, glosas e devoluções com Convênios.

Quadro 24 - Comparativo das Despesas – 2014/2015

Despesas	R\$ mil		
	Realizado 2014	Realizado 2015	Variação %
Pessoal, Encargos e Benefícios	28.882	39.232	36%
Serviços Profissionais Contratados	38.936	57.774	48%
Demais Despesas de Operacionalização	16.528	18.740	13%
Encargos Diversos	851	1.306	54%
Transferências	9.466	6.215	-34%
Investimentos /Amortizações	2.345	1.699	-28%
Amortização de Empréstimos	-	86	0
<b>Total</b>	<b>97.008</b>	<b>125.052</b>	<b>29%</b>

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico



## **Justificativas para as variações:**

### **Pessoal, Encargos e Benefícios.**

Em 2014, foi implantado o Planejamento Estratégico de Pessoal com novas contratações de colaboradores; realizada a revisão na grade salarial e rodado o 3º ciclo do SGP- Sistema de Gestão de Pessoas. O impacto dessas ações se deu em maior volume no 2º semestre de 2014. Em 2015 essa adequação afetou todo o exercício o que justifica a variação.

### **Serviços Profissionais Contratados.**

As despesas cresceram na ordem de 48% com serviços profissionais contratados em decorrência da escolha do SEBRAE-PE em direcionar a execução dos projetos através da utilização do banco de credenciados e pelo volume de ações dos programas do Nacional.

### **Encargos Diversos e Transferências.**

O desempenho está relacionado com a justificativa no Quadro 23 – Despesas.

### **Investimentos /Amortizações.**

Em 2014 e 2015 foi realizada a reforma da sede com aquisições de mobiliários, divisórias, cadeiras e outros materiais. Nesse período vem sendo executado o Plano Diretor de TI, o qual contempla a ampliação da capacidade de armazenamento de dados, ampliação da conectividade de rede que gera uma maior performance no tráfego das informações, aquisições de novas tecnologias de software e hardware com licenciamentos e garantias de produtos, equipamentos do tipo servidores, firewalls e computadores.





## Limites Orçamentários

Quadro 25 - Limites Orçamentários

Limites Orçamentários - Pernambuco		
Limite	Valor Executado	% Executado
Inovação e Tecnologia - Mín. 20%	18.572.807	28,4%
Capacitação de Recursos Humanos - Mín. 2% e Máx. 6%	964.428	2,5%
Pessoal Encargos e Benefícios - Máx. 55%	39.231.832	39,3%
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda - Máx 3,5%	3.082.442	2,4%
Bens Móveis (Receita de Alienação de Bens + 3% (Receita CSO + Receitas Próprias) – Máx. de 100%	992.244	33,0%
Custeio Administrativo (5% Lei 8.154/90 + Receitas Próprias) – Máx. de 100%	14.812.282	87,4%
Contrapartida da Contribuição Social Ordinária - Mín. 10%	5.663.530	6,3%
Tecnologia da Informação e da Comunicação - Mín. 2%	5.323.717	6,0%
Projetos Setoriais - Min. 50%	34.545.428	58,0%

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

### Justificativas do Limite:

#### Contrapartida da Contribuição Social Ordinária

As fontes Receitas com Empresas Beneficiadas e Convênios, Subvenção e Auxílio fazem parte da base de cálculo desse limite. As justificativas estão contidas no Quadro 20.

## 4.4 Desempenho Operacional

### Medidas de Gestão do Plano

De modo a contribuir para a criação de um ambiente organizacional mais preparado para o alcance dos objetivos, o SEBRAE vem realizando a partir de 2015 um conjunto



de ações estruturadoras que a curto e médio prazo contribuirão para garantir uma melhor gestão, aplicação dos recursos e comunicação dos resultados.

### **Programa SEBRAE de Excelência na Gestão – PSEG - 2015**

O PSEG é um ciclo contínuo de autoavaliação que permite identificar o nível de maturidade da gestão, fundamentado no MEG (Modelo de Excelência na Gestão) que é difundido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O programa é conduzido de forma compartilhada entre o SEBRAE-NA, a FNQ e o SEBRAE-PE, desde 2012.

O PSEG busca promover a cultura da excelência, a melhoria da gestão e o compartilhamento das boas práticas, com o objetivo de gerar melhores resultados para os clientes, colaboradores e sociedade, abordando temas como: estratégia, liderança e resultados, e permeiam as ações, projetos e programas em todo sistema SEBRAE.

O SEBRAE-PE na última avaliação realizada obteve 382,75 pontos, e identificando-se 82 pontos fortes junto a 133 oportunidades de melhoria em processos gerenciais e 19 oportunidades de melhoria em resultados organizacionais. Atualmente encontra-se na 4ª faixa de pontuação do MEG, situando-se na média de pontuação das demais SEBRAE estaduais.

O Plano de Melhoria da Gestão (PMG) do ciclo 2015-2016 do SEBRAE-PE contempla 215 ações classificadas e agrupadas por afinidade em temas, além de ações discutidas em grupo baseadas em necessidades identificadas e relacionadas à melhoria da gestão.

São 14 Grupos de Trabalho (GTs) com participação de aproximadamente 25% da força de trabalho, com destaque para os seguintes:

- Revisão da macroestrutura do SEBRAE-PE, que definiu a estrutura organizacional e estabeleceu o âmbito de atuação das unidades organizacionais;
- Contratação de consultoria (âmbito) para gerenciamento de requisitos legais e regulamentares;
- Disseminação do código de ética para toda força de trabalho, formalização dos canais e estruturação do tratamento de denúncias;
- Estruturação de plano de ação para tratamento da pesquisa de clima com participação da liderança;
- Aperfeiçoamento do direcionamento estratégico, construção de documento para reflexão estratégica e aprimoramento da análise de consistência dos projetos, com capacitação de todos os gestores de projetos na metodologia GEOR e estruturação de oficinas para detalhamento dos projetos e discussão da estratégia de atuação;



- Revisão dos indicadores estratégicos a partir de reuniões estruturadas com participação de consultoria e gerências afins;
- Início de elaboração de sistema de monitoramento contendo indicadores e metas;
- Estabelecimento do fluxo de tratamento de demandas dos clientes (sugestões, elogios, críticas e reclamações), sistematização e monitoramento com construção de indicadores.

## **PDF – Programa Desenvolvimento de Fornecedores**

Continuidade ao PDF – Projeto de Desenvolvimento de Fornecedores, que tem como foco melhorar a qualidade da gestão dos contratos com as empresas fornecedoras de bens e serviços, na busca constante do aumento de conformidades na sua execução.

Implementação de mais dois ciclos do PDF, trabalhando 6 contratos em cada ciclo, com um total de 31 empresas na fase 1. Destas empresas, 25 já participaram da fase 2, com a visita do consultor para aplicação do diagnóstico a fim de identificar pontos críticos na empresa a serem trabalhados. Atualmente são 27 gestores capacitados na metodologia PDF.

Início do processo de monitoramento dos contratos trabalhados nos anos anteriores, a fim de garantir a continuidade da metodologia PDF.

## **4.5 Apresentação e análise de indicadores de desempenho**

Um sistema de medição do desempenho baseado em indicadores é uma importante ferramenta de apoio à gestão e de comunicação da estratégia. O SEBRAE instituiu seus indicadores a partir do mapeamento da cadeia de valor e monitora a partir de fichas técnicas, séries históricas e orientação para a proposição de metas, à luz das diretrizes estabelecidas no Direcionamento Estratégico. Esse conjunto inclui os indicadores de resultados institucionais, de desempenho, os indicadores das metas mobilizadoras e indicadores de atendimento utilizados no planejamento e no monitoramento da execução dos processos de Atendimento e Informação.

### **Indicadores Institucionais**

Os indicadores denominados resultados institucionais monitoram os objetivos estratégicos das perspectivas: “Cumprimento da Missão” e “Partes Interessadas”. O desempenho das metas obtido nesses indicadores é demonstrado no quadro seguinte.



Quadro 26 - Resultados dos indicadores Institucionais

Indicador Institucional	Previsto 2015	Realizado 2015	%	Métrica
Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios	26.00	12,55	48,26	0-100%
Índice de competitividade dos peq. neg. atendidos	25.00	28,6	114,4	0-100%
Taxa de resultados finalísticos alcançados	55.00	50,00	90,9	%
Índice de efetividade do atendimento	7.82	8,50	108,6	0-10
Índice de imagem junto aos pequenos negócios	8.80	8,37	95,11	0-10
Índice de imagem junto à sociedade.	8.80	8,57	97,38	0-10

Fonte: Relatório SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

\*\*Indicadores mensurados por meio de pesquisa realizada pelo SEBRAE/NA.

### Justificativas:

O indicador taxa de contribuição para a abertura de pequenos negócios não foi atingido, em virtude principalmente do desaquecimento da economia com consequente redução na abertura de novos negócios em 2015.

### Dados dos Indicadores

#### 1 Indicador: Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios

Indicador: Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios Percentual de pequenos negócios registrados no ano de referência ou no ano anterior, em que ao menos um dos sócios declarou ter recebido atendimento do SEBRAE no período de constituição da empresa.

#### Forma de cálculo:

$A / B \times 100 \%$ , onde:

A = Número de pequenos negócios registrados no ano de referência ou no ano anterior, em que ao menos um dos sócios respondeu com “sim” à pergunta:



“Durante o período de formalização para obtenção do CNPJ de sua empresa, o(a) Sr.(a) procurou algum produto ou serviço do SEBRAE?”; e

B = Número de pequenos negócios registrados no ano de referência ou no ano anterior. Para a composição do grupo de empresas registradas no ano de referência ou no ano anterior (denominador B da fórmula), são consideradas inválidas as entrevistas: com resposta em branco; respondidas com “não sei”, “não lembro” ou similares; ou com respostas que não pertencem à escala de mensuração da pergunta.

## **2. Indicador: Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos**

Definição: Nível de competitividade dos pequenos negócios brasileiros. O índice de competitividade permitirá acompanhar o desempenho competitivo das MPE atendidas pelo SEBRAE ao longo dos anos.

### **Forma de cálculo:**

Adaptado da metodologia MEG utilizada no prêmio MPE Brasil, o índice de competitividade é calculado com base em pontuação específica por conjunto de questões de cada dimensão. Sociedade vale 1 ponto; Liderança; Estratégias e Planos cada questão vale 2 pontos; Processos vale 2,75 pontos; Clientes e Pessoas cada questão vale 2,8 pontos; Informação e conhecimento vale 3 pontos; e resultados vale 4,5 pontos.

## **3. Indicador: Taxa de resultados finalísticos alcançados**

Definição: Mensurado exclusivamente para os projetos de atendimento setor-segmento, é o percentual de resultados finalísticos alcançados no período de análise.

### **Forma de cálculo:**

$A / B \times 100 \%$ , onde:

A = Número de resultados com prazo de conclusão previsto para o período de análise com mensurações cadastradas que comprovem o alcance ou superação das metas previstas, somente para o universo de projetos de atendimento coletivo;

B = Número de resultados com meta prevista para o período de análise, somente para o universo de projetos de atendimento coletivo.





#### **Forma de cálculo:**

$A / B \times 100 \%$ , onde:

A = Número de resultados com prazo de conclusão previsto para o período de análise com mensurações cadastradas que comprovem o alcance ou superação das metas previstas, somente para o universo de projetos de atendimento coletivo;

B = Número de resultados com meta prevista para o período de análise, somente para o universo de projetos de atendimento coletivo.

#### **4. Indicador: Índice de efetividade do atendimento**

Definição: Nível médio de efetividade do atendimento recebido do SEBRAE no ano de referência da avaliação, em projetos de atendimento com padrão organizacional setorial ou territorial, onde zero significa que o cliente declara que os serviços utilizados “não deram os resultados” e dez que “superaram os resultados”.

#### **Forma de cálculo:**

O cálculo do índice de efetividade do atendimento, para um determinado projeto é dado pela média aritmética simples das notas dadas pelos clientes entrevistados, em resposta à pergunta:

“Que nota de 0 a 10 o(a) Sr(a) daria para os cursos do SEBRAE, quanto aos resultados para você ou sua empresa? Onde zero significa ‘NÃO DERAM OS RESULTADOS’ e dez significa ‘SUPERARAM OS RESULTADOS’”.

#### **5. Indicador: Índice de imagem junto aos pequenos negócios**

Definição: Nota atribuída à imagem do SEBRAE pelos empresários de pequenos negócios brasileiros.

#### **Forma de cálculo:**

Média ponderada das respostas válidas de todos os CLIENTES e NÃO CLIENTES entrevistado à pergunta: “Em uma escala onde 0 (zero) significa que o(a) Sr.(a) tem uma imagem muito negativa e 10 uma imagem muito positiva, que nota daria para a imagem do SEBRAE?”.



## 6. Indicador: Índice de imagem junto à sociedade

**Atribuição:** Nota atribuída à imagem do SEBRAE pela população em geral.

### Forma de cálculo:

Média aritmética simples das notas dadas pela população em geral, em resposta à pergunta: “Em uma escala, onde 0 (zero) significa que o (a) Sr (a) tem uma imagem muito negativa e 10 (dez) uma imagem muito positiva, que nota daria para a imagem do SEBRAE?”.

## Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho mensuram os resultados das atividades realizadas pelo SEBRAE, vinculadas aos objetivos estratégicos das perspectivas Processos e Recursos. O conjunto de indicadores de desempenho está demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 27 - Indicadores de Desempenho

Indicadores de Desempenho	Previsto 2015	Realizado 2015	%	Métrica
Taxa de pequenos negócios atendidos	22.20	22,26	100,2	0-100%
Número de Potenciais Empresários Atendidos	60.103	97.968	163	nº
Índice de aplicabilidade de produtos e Serviços	7.79	8.50	109	0-10
Índice de satisfação do cliente	8.90	9.10	102	0-10
Número de Potenciais Empreendedores Atendidos	6.728	2.308	34,3	nº

Fonte: Relatório SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

### Justificativas:

O indicador Número de Potenciais Empreendedores Atendidos não foi atingido em virtude do atraso nas ações dos projetos de Atendimento territorial.

### Dados dos Indicadores:

#### 1. Indicador: Taxa de pequenos negócios atendidos

Definição: Cobertura dos atendimentos do SEBRAE, com relação ao universo de pequenos negócios, compreendido por MEIs, MEs e EPPs.



### **Forma de cálculo:**

A = Número de empresas (inclusive microempreendedores individuais) e produtores rurais que tiverem concluído, no ano de referência, ao menos um atendimento, presencial ou a distância, realizado pelo SEBRAE ou parceiro; e B = Número de empresas optantes pelo Simples (inclusive microempreendedores individuais) existentes em 31/12 do ano de referência. O valor do numerador (A) equivale ao indicador “Número de empresas atendidas”

## **2. Indicador: Número de Potenciais Empresários Atendidos**

**Definição:** É o número de potenciais empresários que tiverem concluído, no ano de referência, ao menos um atendimento, presencial ou a distância, realizado pelo SEBRAE ou parceiro.

### **Forma de cálculo:**

Conta todas as pessoas cadastradas no Siac, desde que possuam CPF cadastrado e não estejam vinculadas a nenhum pequeno negócio com atendimento cadastrado no Siac no ano de referência, exceto as pessoas que participaram exclusivamente de serviços do SEBRAE especificamente voltados para o público dos Potenciais Empreendedores.

## **3. Indicador: Índice de aplicabilidade de produtos e Serviços**

**Definição:** Nível médio de aplicação do produto ou serviço que os clientes receberam do SEBRAE no ano de referência da avaliação, em projetos de atendimento com padrão organizacional setorial ou territorial, onde zero significa que “não pôs nada em prática” e dez que “pôs todos os conhecimentos em prática”.

Para feiras e eventos, a escala é adaptada: zero significa que “não aproveitou nada” e dez que “aproveitou totalmente” as oportunidades surgidas na feira ou evento.

### **Forma de cálculo:**

Para cada questionário respondido na Pesquisa de avaliação da satisfação, aplicabilidade e efetividade dos projetos de atendimento do SEBRAE, calcula-se o grau de aplicabilidade de cada entrevistado, tomando-se a média das perguntas relativas à aplicabilidade dos produtos consumidos pelo respondente. As perguntas relativas à aplicabilidade respeitam o seguinte formato: “Que nota de 0 a 10 o (a) Sr(a) daria para



a aplicabilidade desses conhecimentos adquiridos nos < cursos e palestras / seminários e oficinas / consultoria / orientações ou nos materiais recebidos > do SEBRAE.

#### **4. Indicador: Índice de satisfação do cliente**

Definição: Nível médio de satisfação dos clientes com o atendimento recebido do SEBRAE no ano de referência da avaliação, em projetos de atendimento com padrão organizacional setorial ou territorial, onde 0 (zero) significa “totalmente insatisfeito” e 10 (dez) “totalmente satisfeito”.

##### **Forma de cálculo:**

O cálculo do índice de satisfação dos clientes de um determinado projeto é dado pela média aritmética simples das notas dadas pelos clientes entrevistados, em resposta à pergunta: Qual a sua satisfação geral com os serviços do SEBRAE em <ANO>, de 0 (zero) a 10 (dez), onde 0 (zero) significa “totalmente insatisfeito” e 10 (dez) significa “totalmente satisfeito”.

#### **5. Indicador: Número de Potenciais Empreendedores Atendidos**

Definição: É o número de potenciais empresários que tiverem concluído, no ano de referência, ao menos um atendimento, presencial ou a distância, realizado pelo SEBRAE ou parceiro.

##### **Forma de cálculo:**

Conta todas as pessoas cadastradas no Siac, desde que possuam CPF cadastrado e não estejam vinculadas a nenhum pequeno negócio com atendimento cadastrado no Siac no ano de referência, exceto as pessoas que participaram exclusivamente de serviços do SEBRAE especificamente voltados para o público dos Potenciais Empreendedores.

Também conta todas as pessoas cadastradas no Siac que estejam vinculadas a um empreendimento classificado como propriedade de “Produtor Rural”, desde que o mencionado empreendimento não possua CNPJ, Inscrição Estadual, Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP) nem Registro de Pescador junto ao Ministério da Pesca e Aquicultura.



## Metas Mobilizadoras

As metas mobilizadoras são resultado do desdobramento dos indicadores de desempenho do Mapa Estratégico. Possibilitam, portanto, a indução e o monitoramento contínuo do esforço do SEBRAE para o alcance dos seus objetivos. O desafio é alavancar no período estabelecido, resultados expressivos para às micro e pequenas empresas. O quadro a seguir apresenta as metas realizadas em 2015 e seus resultados.

Quadro 28 - Metas Mobilizadoras

Meta	Previsto 2015	Realizado 2015	%
Meta 1: Atendimento a pequenos negócios	66.809	69.535	104,1%
Meta 2: Atendimento a Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação	7.349	8.425	114,6%
Meta 3: Atendimento a Microempreendedor Individual	39.455	40.908	103,7%
Meta 4: Atendimento a Microempresas	23.713	23.850	100,6%
Meta 5: Atendimento a pequenas empresas	3.641	4.777	131,2%
Meta 6: Ampliação do número de municípios com a Lei Geral implementada	67	77	114,9%
Meta 7: Fidelização	61,0%	50,2%	-

Fonte: Relatório SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

### Justificativas:

A meta 5 - Atendimento a pequenas empresas foi superada em 31,25% em virtude principalmente do fortalecimento dos programas ALI – Agentes locais de Inovação e programa SEBRAE Mais.

A meta 7 - Taxa de fidelização prevê o atendimento a pequenos negócios que no ano de referência tenham recebido dois ou mais atendimento com no mínimo uma solução de média e alta complexidade, sendo considerado como média e alta complexidade cursos, palestras, oficinas, seminários, rodadas, missões e caravana e consultorias. O SEBRAE Pernambuco atendeu 69.535 empresas destas 51,2% considerou fidelizadas pela participação nas ações realizadas.





## Metas de Atendimento – Público Alvo

Quadro 29 - Metas de Atendimento – Público Alvo

Público Alvo	Planejado	Realizado	% Realização
Número de Potenciais Empresários	60.103	97.968	163%
Número de Empresas Atendidas	66.809	69.535	104,1%
Numero de Potencial Empreendedor	6.728	2.308	34,3%

Fonte: SME Sistema de Monitoramento Estratégico

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

Quadro 30 - Metas de Atendimento

Instrumentos	Indicador	Previsto original para 2015	Previsto ajus. para 2015	Total até dez	%exec. de 2015
CONSULTORIA	Nº de horas	324.089	314.413	274.595	87,3%
CURSOS	Nº de Cursos	2.122	2.067	1.654	80,0%
FEIRAS	Nº de feiras do SEBRAE	74	70	77	110,0%
	Nº de pequenos negócios expositores em feiras de terceiros	661	607	249	41,0%
	Nº de pequenos negócios expositores em feiras do SEBRAE	573	564	633	112,2%
MISSÃO E CARAVANA	Nº de Missões/Caravanas para eventos de Terceiros	90	99	118	119,2%
	Nº de missões/caravanas para eventos do SEBRAE	44	43	99	230,2%
	Nº de pequenos negócios para eventos de terceiros	744	777	757	97,4%



Instrumentos	Indicador	Previsto original para 2015	Previsto ajus. para 2015	Total até dez	%exec. de 2015
MISSÃO E CARAVANA	Nº de pequenos negócios para eventos do SEBRAE	438	460	568	123,5%
	Nº de potenciais empresários para eventos de terceiros	608	713	859	120,5%
	Nº de potenciais empresários para eventos do SEBRAE	474	524	821	156,7%
OFICINA	Nº de Oficinas	1.745	1.780	2.119	119,0%
	Nº de Participantes	26.504	26.770	33.543	125,3%
ORIENTAÇÃO TÉCNICA	Nº de Orientações	128.076	143.656	160.473	111,7%
PALESTRA	Nº de Palestras	3.796	3.789	3.779	99,7%
	Nº de Participantes	66.600	66.491	93.186	140,1%
RODADA	Nº de Pequenos negócios	793	778	812	104,4%
	Nº de Rodadas	26	24	29	120,8%
SEMINÁRIO	Nº de Participantes	5.722	5.951	12.628	212,2%
	Nº de Seminário	260	65	134	206,2%

Fonte: SME Sistema de Monitoramento Estratégico

### Justificativas:

De forma geral as metas físicas tiveram uma realização acima do previsto, apenas a realização de cursos ficou abaixo de 85%, sendo justificado por intensificação da crise econômica no segundo semestre e indisponibilidade do empresariado para atividades de longa duração.



## Seção 5. Governança

### 5.1 Descrição das estruturas de governança

O SEBRAE em Pernambuco mantém sua estrutura de governança nos moldes indicados nesse relatório. É formada pelo Conselho Deliberativo Estadual – CDE, pelo Conselho Fiscal, pela Diretoria Executiva – DIREX e pelas Unidades Operacionais.

As atribuições de cada um estão definidas no Estatuto Social e na IN 002/15 que trata da estrutura organizacional do SEBRAE, delimitando as diretrizes de referência para as decisões de cada instância.

O Conselho Deliberativo Estadual é o órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do SEBRAE e dispõe de Assessoria e/ou de Consultoria Especializada para questões jurídicas, contábeis, administrativas, financeiras ou econômicas sobre as quais necessite se manifestar.

A sua composição contempla a participação de entidades diretamente ligadas ao fomento do desenvolvimento sustentável, da competitividade e aperfeiçoamento técnico dos pequenos negócios, buscando valorizar o equilíbrio durante os processos de tomada de decisão. O CDE possui 15 instituições representantes de empresas sendo um representante do SEBRAE Nacional.

São de sua competência a fiscalização da execução das ações, projetos, programas e convênios, sob a responsabilidade da Diretoria Executiva, bem como, aprovação do direcionamento estratégico e PPA, decisões sobre as políticas, diretrizes e prioridades na aplicação dos recursos, em consonância com as deliberações do Conselho Deliberativo Nacional (CDN) para o Sistema SEBRAE.

O Conselho Fiscal funciona como órgão de assessoramento do CDE, para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. É composto por três membros efetivos e três suplentes, eleitos pelo Conselho Deliberativo, para um mandato de 4(quatro) anos, sem remuneração.

É atribuição do Conselho Fiscal:

- Examinar e emitir parecer sobre os demonstrativos financeiros e prestação de contas anuais do SEBRAE;
- Emitir parecer sobre balancetes de verificação;
- Realizar exames específicos sempre que o Conselho Deliberativo solicitar.



A Diretoria Executiva – DIREX é o órgão colegiado de natureza executiva, responsável pela gestão técnica e administrativa do SEBRAE. É composto por três diretores, eleitos pelo Conselho Deliberativo (Nacional/Estadual) para um mandato de quatro anos. É composta por um Diretor Superintendente, um Diretor Técnico e um Diretor de Administração e Finanças. São atribuições da Diretoria Executiva: executar o orçamento do SEBRAE, promover a articulação interinstitucional, definir padrões para as ações de atendimento aos pequenos negócios, bem como elaborar a proposta de Regimento Interno do SEBRAE e submetê-lo à aprovação do Conselho Deliberativo.

Unidades Operacionais – São unidades de abrangência de caráter administrativo ou técnico que planejam e executam atividades no âmbito operacional do SEBRAE, coordenadas por um gerente responsável pela integração das ações e dos resultados esperados.

As Assessorias e a Unidade de Auditoria Interna são ligadas à DIREX, conforme previsão na IN 002/15.

## 5.2 Informações sobre dirigentes e colegiados

Quadro 31 - Membros Dirigentes e Colegiados

Nome	Entidade	Função	Período de Gestão	
			Início	Fim
Josias Silva de Albuquerque	Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Pernambuco - Fecomércio	Presidente Titular	-	-
		Conselheiro Deliberativo		
Rudi Marcos Maggioni	Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Pernambuco - Fecomércio	Suplente	-	-
		Conselheiro Deliberativo		
Pio Guerra Júnior	Federação da Agricultura do Estado de Pernambuco - Faepe	Titular	-	31/12/2015
		Conselheiro Deliberativo		
Fausto Falcão Pontual	Federação da Agricultura do Estado de Pernambuco - Faepe	Suplente	-	-
		Conselheiro Deliberativo		
João Nilton Castro Martins	Banco do Nordeste - BNB	Titular	-	26/11/2015
		Conselheiro Deliberativo		
Marcílio Moraes Silva	Banco do Nordeste - BNB	Titular	27/11/2015	-
		Conselheiro Deliberativo		



Nome	Entidade	Função	Período de Gestão	
			Início	Fim
Alberto Lúcio De Araújo Alves	Banco do Nordeste - BNB	Suplente	01/01/2015	-
		Conselheiro Deliberativo		
Djalma Farias Cintra Júnior	Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado de Pernambuco - Facep	Titular	-	-
		Conselheiro Deliberativo		
Jussara Pereira Barbosa	Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado de Pernambuco - Facep	Suplente	-	-
		Conselheiro Deliberativo		
Bernardo Peixoto Dos Santos Oliveira Sobrinho	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado de Pernambuco - Senac/PE	Titular	-	-
		Conselheiro Deliberativo		
Eduardo Melo Catão	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado de Pernambuco - Senac/PE	Suplente	01/01/2015	31/12/2015
		Conselheiro Deliberativo		
Ricardo Essinger	Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco - Fiepe	Titular	01/01/2015	-
		Conselheiro Deliberativo		
Paulo Pereira dos Santos Filho	Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco - Fiepe	Suplente	01/01/2015	-
		Conselheiro Deliberativo		
Evandro Santos Nascimento	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE	Titular	-	-
		Conselheiro Deliberativo		
Enio Duarte Pinto	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE	Suplente	-	-
		Conselheiro Deliberativo		
Caio Cavalcanti Ramos	Secretaria de Desenvolvimento	Titular	01/01/2015	31/12/2015
		Conselheiro Deliberativo		
Joana da Fonseca Cavalcanti	Secretaria de Desenvolvimento	Suplente	01/01/2015	31/12/2015
		Conselheiro Deliberativo		
Alexandre Andrade Lima da Fonte	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Pernambuco - Senai	Titular	01/01/2015	-
		Conselheiro Deliberativo		
Hugo Gonçalves de Souza	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Pernambuco - Senai	Suplente	01/01/2015	-
		Conselheiro Deliberativo		





Nome	Entidade	Função	Período de Gestão	
			Início	Fim
João Pessoa de Souza	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural de Pernambuco - Senar/PE	Titular	-	-
		Conselheiro Deliberativo		
Adriano Leite Moraes	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural de Pernambuco - Senar/PE	Suplente	-	-
		Conselheiro Deliberativo		
Alexandre José Valença Marques	Instituto Euvaldo Lodi - Núcleo Regional de Pernambuco - IEL/PE	Titular	01/01/2015	-
		Conselheiro Deliberativo		
Massimo Giovani Maschio Cadorin	Instituto Euvaldo Lodi - Núcleo Regional de Pernambuco - IEL/PE	Suplente	01/01/2015	-
		Conselheiro Deliberativo		
Ricardo Ferreira Rodrigues	Associação Nordestina da Agricultura e Pecuária - Anap	Titular	-	-
		Conselheiro Deliberativo		
Henrique Neves Baptista Rodrigues	Associação Nordestina da Agricultura e Pecuária - Anap	Suplente	01/01/2015	-
		Conselheiro Deliberativo		
Marcos Augusto Parisi Ticianeli	Banco do Brasil S/A	Titular	01/01/2015	-
		Conselheiro Deliberativo		
Marco Aurélio Correia Pinheiro	Banco do Brasil S/A	Titular	01/01/2015	23/08/2015
		Conselheiro Deliberativo		
Luis Fernando Juriolli	Banco do Brasil S/A	Suplente	24/08/2015	31/12/2015
		Conselheiro Deliberativo		
Paulo Corrêa Nery Da Fonseca	Caixa Econômica Federal	Titular	-	-
		Conselheiro Deliberativo		
João Carlos Sá Leitão De Freitas	Caixa Econômica Federal	Titular	01/01/2015	26/11/015
		Conselheiro Deliberativo		
Bruno Barreto Montanha	Caixa Econômica Federal	Suplente	27/11/2015	31/12/2015
		Conselheiro Deliberativo		
Carlos Fernando de Araújo Calado	Universidade de Pernambuco - UPE	Titular	-	-
		Conselheiro Deliberativo		
Otto Benar Ramos de Farias	Universidade de Pernambuco - UPE	Suplente	-	-
		Conselheiro Deliberativo		



Nome	Entidade	Função	Período de Gestão	
			Início	Fim
Alexandre Gomes da Costa Ramos	Caixa Econômica Federal	Presidente Titular	01/01/2015	31/12/2015
		Conselheiro Fiscal		
Ladjane Maria da Costa Leandro	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural de Pernambuco - Senar/PE	Titular	01/01/2015	31/12/2015
		Conselheiro Fiscal		
Severino Batista da Costa	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Senai	Titular	01/01/2015	31/12/2015
		Conselheiro Fiscal		
Jaime Esposito Filho	Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado de Pernambuco - Facep	Suplente	01/01/2015	31/12/2015
		Conselheiro Fiscal		
José Roberto de Souza Cavalcanti	Universidade de Pernambuco - UPE	Suplente	01/01/2015	31/12/2015
		Conselheiro Fiscal		
Vitor Hernandes Barbosa Pereira	Banco do Nordeste - BNB	Suplente	01/01/2015	31/12/2015
		Conselheiro Fiscal		

Fonte: CDE – Conselho Deliberativo Estadual

### 5.3 Atuação da Unidade de Auditoria Interna

A Auditoria Interna do SEBRAE está composta por um Gerente, 1(um) Analista e 2(dois) Assistentes. Foi instituída a nível nacional através da Resolução DIREX n. 634/98, tendo sua missão e função definidas pela Instrução Normativa 002.15 do SEBRAE, estando subordinada ao Diretor Superintendente.

Realiza trabalhos de: auditoria nos convênios, nos contratos, nas licitações, nos almoxarifados, nos pagamentos a empresas terceirizadas, na gestão e execução de projeto, na gestão de credenciados, nos processos de folha de pagamento, na gestão de bens patrimoniais, dentre outros, assim como promove ações preventivas e investigativas que contribuam para a segurança e qualidade dos processos e por consequência, o cumprimento das obrigações legais e normativas do SEBRAE.

#### a) Procedimentos e Acompanhamento

Os direcionamentos apontados são registrados em um sistema de gestão e de administração interna da Unidade. Os resultados das análises são disseminados entre os envolvidos de forma a mitigar os riscos a aperfeiçoar os processos auditados.

O desenho da Unidade de Auditoria foi recentemente alterado com a inclusão de um



novo gerente e de dois novos membros, 1(um) analista e 1(um) assistente, o qual trouxe mais dinâmica para a execução das atividades de auditoria interna, incluindo novos processos a serem efetivados dentro do planejamento anual de auditoria interna.

Os planos são classificados como solucionados, em elaboração ou ainda não iniciados e os prazos de implementação são identificados como a vencer ou em atraso. Dentre os trabalhos mais relevantes esta a implantação de auditoria com foco em riscos a qual trará mais segurança para a gestão.

O acompanhamento e solução dos relatórios de auditorias externas com plano de ação são definidos e as medidas cabíveis adotadas.

#### b) Monitoramento

Os procedimentos de controle são fundamentados na metodologia tradicional e de auditoria com foco em risco, que preconiza a identificação dos eventos que possam causar impacto negativo aos objetivos do negócio e aos processos organizacionais da Entidade.

Os Planos de ação são focados na revisão de procedimentos, na implementação de novos controles ou alterações nos já existentes, identificando ação, responsável e data de implementação. Cabe à Unidade, avaliar se as propostas são eficazes e encaminhar para aprovação pela Diretoria Executiva.

Os relatórios são gerados e contemplam os resultados gerais do trabalho, as oportunidades de melhoria, os planos de ação aprovados e, se for o caso, a decisão pela manutenção da situação atual, levando em consideração o apetite a risco da Administração. Esses documentos são encaminhados à Diretoria Executiva e ao Conselho Deliberativo, conforme estabelecido no Estatuto do SEBRAE.

De acordo com as conclusões proferidas pelas auditorias independentes os controles encontram-se bem implantados com baixo nível de risco.

## 5.4 Atividades de correção e apuração de ilícitos administrativos

A promoção da ética, da transparência e da boa governança sempre estiveram presentes nas diretrizes no Sistema SEBRAE, cabendo ao Conselho Deliberativo Estadual, órgão colegiado de direção superior, a vigilância de seus membros e membros da Diretoria Executiva, e a esta, a vigilância dos demais funcionários do SEBRAE-PE, conforme previsão no Estatuto Social.

Em 2012, o SEBRAE/NA lançou o seu Código de Ética, uma estrutura de Ouvidoria e disseminou ambos para todos os SEBRAE/UF.



O SEBRAE-PE iniciou sua ouvidoria em 2013 com um interlocutor/ouvidor vinculado ao SEBRAE Nacional, tratando as manifestações (elogios, sugestões, denúncias, críticas e reclamações) das partes interessadas e submetendo-as ao Nacional para análise.

Em 2015, já com uma unidade própria, a UOUV – Unidade de Ouvidoria do SEBRAE-PE utiliza-se do sistema informatizado disponibilizado pelo SEBRAE/NA para todas as UF e passou a dispor de canais próprios (email, telefone e presencialmente), sem necessidade de submetê-los a análise/aprovação do nacional, para tratar adequadamente, as demandas relacionadas ao SEBRAE-PE.

A nomeação do Ouvidor feita pelo Presidente do Conselho Deliberativo Estadual e sua vinculação e supervisão à Superintendência do SEBRAE-PE permitiu à UOUV ser uma instância independente com finalidade de consolidar práticas corporativas mais aderentes aos princípios da transparência e responsabilidade social com os cidadãos em geral e com os colaboradores internos do SEBRAE-PE, buscando oferecer, de forma tempestiva, respostas claras às manifestações e consequente busca pelo aperfeiçoamento dos processos e pela qualidade dos serviços prestados pela Entidade.

A iniciativa de criação de uma unidade específica está alinhada com a importância dessa atividade e na forma idealizada pelos Órgãos de Controle externo, contemplando um Ouvidor exclusivo para atender as manifestações, com a premissa de demonstrar transparência na gestão dos recursos públicos e no cumprimento da missão do SEBRAE na sociedade.

O papel da Ouvidoria tem um caráter conciliatório e estratégico entre o acolhimento das manifestações dos cidadãos/clientes e utilização dessas informações como meio de trabalhar a gestão da entidade e subsidiar tomadas de decisão e suas ações estão prevista na Instrução Normativa 31/00 do SEBRAE-PE.

As manifestações são tratadas via SISOV – Sistema Ouvidoria com formulário próprio no portal [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) e na própria Intranet para receber e encaminhar as denúncias, reclamações, críticas, sugestões e elogios do público externo e interno, colaboradores, gestores, dirigentes e conselheiros, e proporcionar atendimento à essas manifestações, permitindo o anonimato e, ainda, que o manifestante descreva livremente o que deseja.

Em Pernambuco, as denúncias são encaminhadas à Ouvidoria e apuradas pelo Comitê de Ética, na forma prevista no Código de Ética.

O Comitê foi criado pela Resolução DIREX 13/2015 e que a Ouvidoria está autorizada a participar como observadora do processo, a fim de resguardar os interesses do denunciante.

À Comissão cabe analisar todo ato transgressor da conduta prevista no Código de



Ética, atuando com seriedade e imparcialidade, sempre na busca de melhor solução para as situações apresentadas com retorno aos demandantes, quando (ou se) identificados. (Art. 13 do Código de Ética).

A comissão deverá encaminhar para o Conselho Deliberativo Estadual as denúncias envolvendo os membros da DIREX ou demais conselheiros do SEBRAE.

Cabe à comissão sugerir medidas corretivas, e à DIREX a decisão final quanto a ação disciplinar que deverá ser aplicada a cada caso. (Art. 15 do Código de Ética)

Assim, a gestão adequada das informações prestadas pela ouvidoria e pela Comissão de Ética pode contribuir para: formular diretrizes, políticas, programas, prioridades, delinear cenários futuros e atuação junto à sociedade; estabelecer indicadores de desempenho; dimensionar a imagem institucional; atualizar os profissionais e contribuir para sua orientação técnica e administrativa.

Alinhado com essa estratégia, o Código de Ética busca nortear o padrão de conduta profissional por meio da promoção da transparência, da ética e da boa governança como quesitos fundamentais para a garantia de confiabilidade das atividades desempenhadas pelo SEBRAE-PE, normatizando o que deve ser tratado pela Ouvidoria ou pela Comissão de Ética.

Abaixo o resumo das manifestações no período de 01 de janeiro a 21 de dezembro 2015:

Quadro 32 - Ouvidoria

Ouvidoria 2015			
Estado	Ouvidoria	Solucionando	Concluídas
PE	373	10	363

Fonte: Relatório do Sistema de Ouvidoria

## 5.5 Gestão de riscos e controles internos

Quadro 33 - Gestão de riscos e controles internos

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
	1	2	3	4	5
<b>Ambiente de Controle</b>					
1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.					X
2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são					X





percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.					
3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente.				X	
4. Existe código formalizado de ética ou de conduta.					X
5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.					X
6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.				X	
7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.				X	
8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ.				X	
9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ.				X	
<b>Avaliação de Risco</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão formalizados.					X
11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade.				X	
12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.				X	
13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão.				X	
14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.				X	
15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.				X	
16. Não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.					X
17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos.					X
18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda,					X



estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.					
<b>Procedimentos de Controle</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas.				X	
20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo.				X	
21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.				X	
22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle.				X	
<b>Informação e Comunicação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.				X	
24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.				X	
25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.			X		
26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.			X		
27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.					X
<b>Monitoramento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.				X	
29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.				X	
30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.				X	

**Escala de valores da Avaliação:**

- (1) **Totalmente inválida:** Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente **não observado** no contexto da UJ.
- (2) **Parcialmente inválida:** Significa que o conteúdo da afirmativa é **parcialmente observado** no contexto da UJ, porém, **em sua minoria**.
- (3) **Neutra:** Significa que **não há como avaliar** se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da UJ.
- (4) **Parcialmente válida:** Significa que o conteúdo da afirmativa é **parcialmente observado** no contexto da UJ, porém, **em sua maioria**.
- (5) **Totalmente válido:** Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente **observado** no contexto da UJ.

Fonte: Unidade Auditoria Interna

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

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

Quadro 34 - Remuneração dos Dirigentes

Item	Dir.	Dir.	Dir.
	Superintendente	Técnica	Adm./Financeira
Salário	19.309,49	12.447,08	9.752,61
Gratificação	11.585,70	16.517,17	19.211,64
Total	30.895,19	28.964,25	28.964,25

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

## 5.7 Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada

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

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



## Seção 6. Relacionamento com a Sociedade

### 6.1 Canais de acesso do cidadão

O SEBRAE possui diversos canais de interação com os clientes, considerando a segmentação do mercado e a definição dos clientes-alvo.

1. **Presencial** – Recepcionista – através das recepções da Sede e das Unidades Regionais – Encaminha para a Ouvidoria ou Registra no formulário manuscrito (URNA).
2. **Telefone** – Telefonista – através dos números da Sede e das Unidades Regionais – Encaminha para a Ouvidoria ou Registra no formulário manuscrito (URNA).
3. **Central de Relacionamento** – 0800 – Registra na ouvidoria do Portal SEBRAE.
4. **Email ou carta para ouvidoria** – a informação é tratada pela Ouvidoria SEBRAE.
5. **Email de Relacionamento com o cliente** – todas as demandas são tratadas pela gestora do email.
6. **Portal SEBRAE** – Ouvidoria – a informação é tratada pela Ouvidoria SEBRAE.
7. **Portal SEBRAE** – Redes Sociais – a informação é tratada pela UMC.
8. **Ouvidoria** – canal estruturado para receber elogios, sugestões, críticas e reclamações sobre os serviços e produtos do SEBRAE.

Para dúvidas e orientações, o SEBRAE dispõe dos seguintes canais de relacionamento, onde o cliente pode tirar dúvidas com um especialista:

- **Central de Relacionamento** – ligando para 08005700800 para marcar uma consultoria
- **Fale com um especialista online** acessando em:  
[www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Contato](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Contato)

O cliente também pode encontrar várias dicas sobre mercado, empreendedorismo, organização, planejamento e finanças:

- **Portal do SEBRAE:** acessando em:  
[www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Contato](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Contato)



Os canais de relacionamento são definidos pelo SEBRAE Nacional, em função da evolução dos meios de comunicação e tecnologia, como a utilização dos totens de autoatendimento, os quais permitem ampliar a capilaridade no atendimento, importante aspecto no momento devido ao incremento no número de MEI. As ações itinerantes realizadas ao longo do ano, em diferentes localidades, promovem a interação com os clientes.

Esta iniciativa amplia a abrangência do atendimento, compensando a dificuldade de acesso nas atuais instalações.

## **6.2 Carta de Serviços ao Cidadão**

A Carta de Serviços ao Cidadão foi instituída pelo Decreto 6.932/2009 e tem por objetivo informar o cidadão dos serviços prestados órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, das formas de acesso a esses serviços e dos respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público.

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

## **6.3 Aferição do grau de satisfação dos cidadãos – usuários**

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

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

Continuamente, são realizadas pesquisas de avaliação ao final dos atendimentos, nos cursos, nos projetos com abordagem setorial e territorial. Proativamente durante os cursos, avaliações intermediárias são realizadas permitindo a atuação corretiva antes do seu encerramento.





Atualmente, essas avaliações são tabuladas, mas ainda não há tratamento para os resultados dessas avaliações.

O SEBRAE tem buscado aperfeiçoar o registro e o tratamento integrado das reclamações dos clientes, viabilizando o desenvolvimento de indicadores e assegurando resposta ágil e eficaz a cada reclamante. Além disso, está trabalhando para a implantação de workflow para tratamento das manifestações de forma estruturada, contemplando o controle de prazos de respostas, que permitirá a rastreabilidade, o acompanhamento dos casos e a geração de informações gerenciais.

Também faz parte desse processo, estruturar prática para informar aos clientes o resultado das análises das suas manifestações, formais e informais, considerando a padronização de respostas mais frequentes, prazos de resposta, satisfação do cliente com a solução adotada entre outros.

### **6.3 Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade**

O SEBRAE-PE divulga em seu portal externo algumas das informações relevantes para conhecimento da sociedade e transparência da gestão, podendo ser acessadas em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/transparencia?codUf=18>

Através deste, podem ser visualizadas informações tais como: quem são os Dirigentes, empregados e estrutura remuneratória do SEBRAE-PE. Também são divulgadas informações sobre o acompanhamento dos processos de Licitação e Credenciamento de consultores e instrutores, Código de Ética, produtos e serviços, Observatório Empresarial, entre outras informações que podem ser acessadas em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe?codUf=18>

Não obstante, o SEBRAE ainda divulga Normativos Internos, Regulamentos, Resoluções do Conselho Deliberativo, modelos de relatórios e demonstrativos a serem utilizados quando da Prestação de Contas de convênios, bem como o orçamento do Sistema SEBRAE e os recursos geridos pelo SEBRAE-PE, podendo ser acessadas em:

[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/barra\\_funcionalidade/normativa,1868ab427e5b4410VgnVCM1000003b74010aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/barra_funcionalidade/normativa,1868ab427e5b4410VgnVCM1000003b74010aRCRD)



## Seção 7. Desempenho Financeiro e Informações Contábeis

### 7.1 Desempenho financeiro no exercício

#### Maiores Contratos e Favorecidos

Quadro 35 - Maiores Contratos e Favorecidos

Modalidade	Nº Processo	Objeto	Valor Contratado	Empresa Vencedora	Porte	Nº Contrato	Valor pago em 2015
Pregão	041/15	Contratação de empresa especializada na prestação de serviços em eventos, através da disponibilização de mão de obra treinada e capacitada: Recepcionistas, Mestres de Cerimônia, Digitadores, Operacionais, Coordenadores de Equipe e Promotores.	4.500.000	Cavalcanti Menezes Serviços EIRELI	EPP	77/15	0,00
Pregão	036/15	Contratação de empresa(s) especializada(s) para o fornecimento de hardware, software e serviços de implantação com adequação ao ambiente existente, incluindo suporte e monitoramento.	2.221.520	Hardlink Informática e Sistemas Ltda,	Grande	60/15	160.000,00
				ISH Tecnologia S/A e ISH Tecnologia S/A	Grande	61/15	1.774.076,74
Dispensa	051/15	Contratação direta do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Departamento Regional de Pernambuco (SENAC-PE), para execução das Ações de Capacitação da Carteira de Projetos da Área de Comércio e Serviços (PRÓ-COMÉRCIO), cuja contratação terá início em novembro / 2015 – e Término em novembro / 2016.	2.310.286	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Departamento Regional de Pernambuco (SENAC-PE)		54/15	358.677,61
Pregão	025/15	Contratação de empresa prestadora de serviços de administração e intermediação de benefício alimentação e refeição com uso da tecnologia de cartão alimentação / refeição com chip, para a prestação desses serviços aos empregados do SEBRAE-PE.	2.305.000	Sodexopass do Brasil Serviços e Comércio S/A	Média	37/15	706.107,97
Pregão	049/15	Contratação de empresa com ramo de atividade voltado para a locação de equipamentos de audiovisuais e de informática, com suporte técnico quando necessário, os quais serão disponibilizados para utilização, por encomenda/demanda, especificamente nos eventos realizados, patrocinados, ou apoiados pelo SEBRAE-PE.	1.500.000	W E W Comércio e Serviços Ltda	EPP	71/15	66.622,34



Modalidade	Nº Processo	Objeto	Valor Contratado	Empresa Vencedora	Porte	Nº Contrato	Valor pago em 2015
Pregão	024/15	Contratação de empresa (EPS) especializada na prestação de serviços técnicos profissionais de planejamento, desenvolvimento, implantação, operação e gestão de serviços de Teletendimento / Telemarketing, para a prestação dos serviços de Call Center para o SEBRAE-PE.	1.455.000	Speedmais Soluções Ltda	EPP	58/15	242.500,00
Pregão	044/15	Contratação de empresa especializada na prestação dos serviços de REPROGRAFIA, IMPRESSÃO DIGITAL, PLOTAGEM E GRÁFICA RÁPIDA, para a prestação desses serviços, em suas dependências, para o SEBRAE-PE, com infraestrutura necessária e adequada.	1.400.000	Reprocenter Ltda	EPP	50/15	91.701,82
Pregão	034/15	Contratação da prestação de Serviço Móvel Pessoal (SMP) (Telefonia Móvel), nas modalidades: local (VC1); Longa Distância Nacional (VC2 e VC3), para tráfego das ligações originadas dos terminais móveis contratados, para o período de 24 meses, compreendendo um total de até 205 (duzentos e cinco) linhas telefônicas, (sendo que o quantitativo de (152 + 33) 185 linhas serão utilizadas de imediato pelo SEBRAE-PE e 20 (vinte) linhas constituirão uma reserva para uso gradativo), sob plano pós-pago, com fornecimento de 152 (cento e cinquenta e dois) aparelhos celulares por comodato para utilização por dirigentes e empregados do SEBRAE-PE	1.152.000	Claro S/A	Grande	45/15	44.539,64
Dispensa	012/15	Contratação direta do SENAC – AR / PE - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial / Administração Regional de Pernambuco, para a capacitação de colaboradores de micro e pequenas empresas, do segmento do turismo e gastronomia, como previsto no Programa Pró-Turismo, através da realização de (128) Cursos, (13) Palestras, (6) Oficinas e (8) Seminários nas cidades de abrangência das Unidades da: RMR/Mata Norte (Recife); Mata Sul (Cabo de Santo Agostinho); Agreste Central e Setentrional (Caruaru); Agreste Meridional (Garanhuns); Sertão do Moxotó, Pajeú e Itaparica (Serra Talhada); Sertão do Araripe (Arapirina); e Sertão do São Francisco (Petrolina), com celebração de contrato abrangendo o período de maio de 2015 a abril de 2016.	889.550	SENAC – AR / PE - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial		26/15	336.818,00



Modalidade	Nº Processo	Objeto	Valor Contratado	Empresa Vencedora	Porte	Nº Contrato	Valor pago em 2015
Pregão	010/15	Formação de um "Registro de Preço – RP" de "MATERIAIS GRÁFICOS".	800.000	CCS Gráfica e Editora Comercio e Representação Ltda	Média	25/15	581.500,00
Pregão	007/15	Formação de um "Registro de Preço – RP", que será utilizado em futuras contratações pelo SEBRAE/ PE, de serviços de Design Gráfico, Fotográficos, Editoriais e outros sob demanda.	650.000	ZDZ Serviços de Editoração Ltda - ME	EPP	12/15	358.424,00
Pregão	035/15	Contratação de empresa especializada em serviços de vigilância patrimonial ostensiva desarmada com utilização eventual, em atendimento às necessidades dessa prestação de serviços nos eventos realizados/promovidos ou patrocinados pelo SEBRAE-PE, na área de abrangência territorial dos municípios atendidos pelas Unidades do SEBRAE-PE.	550.000	Alforge Segurança Patrimonial	Média	43/15	0,00
Pregão	045/15	Contratação de empresa especializada em <i>fornecimento de solução de Impressão Departamental (outsourcing)</i> , com acesso via rede local (TCP/IP), com fornecimento de equipamentos, sistema de gerenciamento de impressões e cópias efetivamente realizadas; manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos com substituição de peças; componentes e materiais utilizados na manutenção; e fornecimento de insumos originais, exceto papel, para a prestação desse serviço ao SEBRAE/PE.	547.200	Soliveti Comercio e Serviços Ltda	Média	02/16	0,00
Pregão	022/15	Contratação de serviços prestados por agências de turismo ou operadora de viagens para suprir as necessidades do SEBRAE-PE no que se refere a Serviços de Hotelaria (hospedagem e locação de espaço para eventos, com tudo o que o hotel possa oferecer).	1.000.000	CR Turismo Ltda	EPP	34/15	1.136.622,03
Pregão	053/15	Contratação de empresa especializada em prestação de serviço de gerenciamento de sistema informatizado e integrado para abastecimento de combustível (gasolina comum, etanol comum, diesel comum e gás GNV) através de cartão eletrônico com chip, para atender a frota de veículos a serviço do SEBRAE-PE, no estado de Pernambuco.	450.000	Tickets Serviços S/A,	Média	03/15	0,00

Fonte: Unidade de Aquisição de Bens e Serviços



## Maiores Contratos para Obras de Engenharia

Quadro 36 - Maiores Contratos de Engenharia

Modalidade	Objeto	Valor contratado com aditivos	Empresa vencedora	CNPJ	Natureza e elementos de despesas	Valor liquidado	Origem
Convite nº005/2014	Demolição de muro já existente e construção de muro em alvenaria que delimita o terreno da Sede do SEBRAE-PE	101.975,97	K5 E F SERVIÇOS DE CONSTRUÇÕES EIRELI-ME	18.792.927/0001-77	Serviços de Engenharia	R\$ 101.975,97	Contrato nº01/2015

Fonte: Unidade Serviço Manutenção e Logística

## Informações sobre Transferências e Convênios

O SEBRAE tem executado seus Programas e Projetos por meio de execução direta, realizando Convênios com Parceiros quando pertinente para a execução de ações relevantes para alcance das suas metas e resultados.

Quando firmados, os convênios consideram a missão institucional da empresa e sua correlação com as ações e projetos nos quais está sendo inserido. Por sua vez, as liberações são aferidas em sistema de informática para acompanhamento de vigências e valores a repassar, em dependência com as prestações de contas pertinentes.

O acompanhamento das ações de cada convênio é realizado por um gestor de projeto, que, quando necessário, intercede junto à entidade. Sob o aspecto financeiro, existem dispositivos normativos que exigem a apresentação de prestações de contas parciais mensalmente, permitindo o acompanhamento e registro do desembolso dos gastos durante a execução.

## Mecanismos de Controle Utilizados nas Transferências (na Formalização, Acompanhamento, Aprovação da Prestação de Contas, etc.)

O SEBRAE adota por sistemática padrão, a formalização de termos de convênio com seus parceiros para lastrear as transferências de recursos. Os convênios são firmados considerando-se a missão institucional da empresa e sua correlação com o projeto no qual está sendo inserido. Por sua vez, as liberações são aferidas em sistema de informática para acompanhamento de vigência e valores a repassar, em dependência das prestações de contas pertinentes.

O acompanhamento das ações de cada convênio é realizado por um gestor de





projeto, que, quando necessário, intercede junto à entidade. Sob o aspecto financeiro, existem dispositivos normativos que regulamentam a apresentação de prestações de contas parciais mensalmente, permitindo que o SEBRAE acompanhe o desembolso dos gastos durante a execução.

O SEBRAE mantém por procedimento a análise documental das prestações de contas apresentadas, além de seus demonstrativos, extratos, comprovantes de depósito e de recolhimento de tributos e encargos, e declarações que se façam necessárias para compor o processo. Neste ponto, nossos analistas cruzam os gastos apresentados com as pertinentes informações do plano de trabalho integrante do convênio, subsidiando fortemente a interpretação do objeto contratado. Compõe ainda a análise o relatório circunstanciado elaborado pelo parceiro, os relatórios de pesquisas e consultorias, e o parecer técnico do gestor do projeto por parte do SEBRAE declarando o pertinente registro de metas.

Os procedimentos e controles têm-se mostrado eficientes e eficazes no âmbito dessa análise. Cabe ressaltar que a equipe de auditores internos aplica as diversas metodologias de trabalho nas prestações de contas, inclusive com diligências às instituições e projetos, quando necessário.

O SEBRAE mantém suas ações educativas junto às entidades parceiras em convênios de transferência, orientando os responsáveis pelas prestações de contas para uma adequada utilização dos recursos e apresentação da documentação pertinente. Estas ações, de caráter preventivo e educativo, são reforçadas por ações complementares e de caráter corretivo em possíveis desconformidades, tais como:

- Cobranças pelos canais disponíveis, inclusive da devolução dos recursos;
- Classificar o parceiro como inapto para a realização de novas parcerias, até a regularização da prestação de contas;
- Encaminhamento à diretoria executiva para deliberação das pertinentes medidas de gestão aplicáveis a parcerias eventualmente em desconformidade. Neste âmbito, as deliberações poderão abranger:
- Punição administrativa para entidade, que pode ter o direito de formalizar novas parcerias suspenso ou cancelado, além da devolução dos recursos repassados, se for o caso; e
- Ações judiciais para recuperação de valores;
- É importante ressaltar que o SEBRAE mantém por procedimento padrão a inclusão das parcelas a liberar de convênios em sua programação orçamentária para o exercício seguinte, quando as ações do convênio não comportam o seu desembolso no corrente ano. Da mesma forma, parcelas a



liberar que não são transferidas para os parceiros, por questões técnicas de execução da entidade, são descomprometidas do orçamento atual e incorporam-se ao saldo remanescente para o exercício seguinte. Todas essas operações estão previstas nas normas que regem a execução orçamentária do Sistema SEBRAE, estando suportadas pelos documentos hábeis para a sua execução - o convênio, no caso, e demonstradas nas respectivas peças contábeis.

### Situação das Prestações de Contas

Em 31/12/2015 foram apresentadas prestações de contas de todos os convênios que estavam vigentes à época ou que transpassavam o exercício, além dos que se encerravam naquela data. Os demonstrativos e as justificativas foram reconhecidos na contabilidade, enquanto que o processo de análise documental continuou no mês subsequente. Todas as entidades apresentaram prestações de contas.

Quadro 37 - Convênios Firmados em Anos Anteriores e Transferidos em 2015

Convênios*	Quantidade	Valor R\$
Transferidos em 2015	2	355.400,00
Vigentes	0	0

Fonte: Unidade Finanças

\* Convênios firmados em exercício anteriores a 2015, que tiveram valores transferidos durante o exercício de 2015, devem constar da planilha, tanto em valores transferidos quanto em valor total do convênio.

Quadro 38 - Convênios com Prestação de Contas em 2015 – Anos Anteriores

Convênios*	Quantidade	Valor R\$
Prestação de contas em 2015	4	40.690

Fonte: Unidade Finanças

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

Os critérios que norteiam a mensuração dos registros dos ativos fixos são previstos pela CPC 27, por conta da natureza privada do SEBRAE-PE, entretanto muitos dispositivos da NBCT 16.9 e NBC T 16.10 são observados.

Os itens do ativo imobilizado são mensurados pelo custo histórico de aquisição ou construção, deduzido de depreciação acumulada e perdas de redução ao valor



recuperável (impairment) acumulados. O custo inclui gastos que são diretamente atribuíveis à aquisição de um ativo. Terrenos e edifícios em uso foram mensurados ao valor justo quando da adoção inicial do pronunciamento técnico CPC 27 (custo atribuído).

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

Os itens são depreciados a partir da data em que são instalados e estão disponíveis para uso, ou em caso de ativos construídos internamente, do dia em que a construção é finalizada e o ativo está disponível para utilização. Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais são revistos a cada encerramento de exercício financeiro, com taxas anuais variáveis conforme quadro 39, e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis.

Quadro 39 - Taxa de Depreciação

Natureza de bens	Taxa Depreciação
Terreno	-
Edificações	1,73%
Móveis e utensílios	12,50%
Veículos	16,67%
Máquinas e equipamentos	20,43%
Equipamentos de informática	21,43%
Instalações	11,11%

Fonte: Unidade Finanças

A avaliação procedeu-se com a verificação dos bens do ativo imobilizado de todas as Unidades do SEBRAE-PE para determinação do valor provável de mercado, tendo como finalidade atualização patrimonial. Na avaliação foram observadas como premissa as normas brasileiras NBR 14.653-1 e 14.653-5 da ABNT.

Os equipamentos foram classificados quanto a sua liquidez: Baixa; desempenho de mercado: Normal; número de ofertas: Médio; absorção pelo mercado: Longo prazo; público alvo para absorção dos bens: Micro e pequenas empresas.

A indicação dos métodos e procedimentos adotados foram: MCDDM - Médio Comparativo Direto de Dados de Mercado; e MCDRER - Método Comparativo Direto de reposição de equipamentos.

Os procedimentos para determinação dos prováveis valores de mercado e patrimonial constaram, em pesquisas, preços de bens iguais ou similares novos, através de



revendedores do mercado de varejo, bem como em sites de venda de produtos.

Foram utilizados os critérios depreciativos com base na norma brasileira de avaliação de bens de nº 14.653-5 contemplando os fatores de idade aparente, vida útil, valor residual, coeficiente de manutenção e coeficiente de trabalho.

A avaliação dos bens móveis e utensílios, máquinas, aparelhos e equipamentos de informática, instalações, veículos e assessorios destacou que o estado de conservação encontra-se entre bom e regular, com idade aparente variando entre 1(um) a 15(quinze) anos, totalizando um montante de R\$ 3.890.598,51 (três milhões, oitocentos e noventa mil, quinhentos e noventa e oito reais e cinquenta e um centavos).

Para verificação do impacto sobre o resultado apurado seguimos as normas contidas na CPC 27. O impacto da depreciação em 2015, apresentado nos demonstrativos contábeis, foi no montante de R\$ 1.307.340,69 (um milhão, trezentos e sete mil, trezentos e quarenta reais e sessenta e nove centavos).

### **7.3 Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade**

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

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

O SEBRAE-PE rege-se pelas normas contábeis vigentes emitidas pelos órgãos de controle para apuração e registro dos fatos decorrentes de suas operações, notadamente os que figuram nos pronunciamentos do Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC. Em relação à execução sistemática de apuração de custos o SEBRAE-PE segue as regras definidas na IN 37, em especial os artigos 17.1, 17.2, 17.3 e 17.3.1, cujos quais disciplinam a execução de custeio de nossas atividades.

### **7.4 Demonstrações Contábeis**

Anexo 01



## Seção 8. Áreas Especiais da Gestão

### 8.1 Gestão de Pessoas, Terceirização de Mão de Obra e Custos Relacionados.

#### 8.1.1 Estrutura de pessoal da Unidade

##### a) Demonstração da forma de trabalho

Quadro 40 - Demonstração da Força de Trabalho

<b>Tipo de Contrato/Vínculo</b>	<b>Área Meio</b>	<b>Área Fim</b>	<b>Total</b>
Empregados com contrato por Tempo Indeterminado <sup>1</sup>	91	130	221
Empregados com contrato por Tempo Determinado(período de experiência)	0	0	0
Por meio de nomeação <sup>2</sup>	5	0	5
1- Dois dos empregados com tempo indeterminado foi nomeado para a função de diretoria e 2 (dois) para função de Assessor. 2 - No total de nomeados estão inclusos um diretor e quatro assessores.			

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

Quadro 41 - Afastamentos Superiores há 15 dias

<b>Motivo</b>	<b>Quantidade</b>
Por doença	4
Licença Maternidade	2
Suspensão de Contrato	1

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

##### b) Qualificação da força de trabalho com estrutura de cargos, idade e nível de escolaridade.

Quadro 42 - Quantidade e Percentual de analistas e assistentes

<b>Espaço Ocupacional</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Assistente I	46	20,82
Assistente II	22	10
Analista I	58	26,25
Analista II	59	26,70
Analista III	36	16,28
<b>Total</b>	<b>221</b>	<b>100</b>

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas





Quadro 43 - Escolaridade por faixa (ensino médio incompleto, ensino médio completo)

Nível	Quantitativo de Empregados
Ensino Fundamental (Incompleto)	1
Ensino Fundamental (Completo)	7
Ensino Médio (Completo)	19
Graduação (Completo)	48
Pós Graduação Lato Sensu (Completo)	123
Pós Graduação Strictu Sendo (Completo)	23
<b>Total</b>	<b>221</b>

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

Quadro 44 - Perfil de Idade (menos de 21 anos, de 22 a 30 anos)

Menos de 21	De 22 a 30	De 31 a 40	De 41 a 50	De 51 a 60	Acima de 60
0	18	58	84	49	12

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

#### c) Custos Associados à Manutenção de Recursos Humanos

Quadro 45 - Remuneração Recursos Humanos

Natureza	Valor R\$
Salários e Gratificações	25.038.809,72
Encargos Sociais	8.322.848,23
Benefícios Sociais	5.721.965,22
<b>Total</b>	<b>39.083.623,17</b>

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

#### d) Inativos e pensionistas

Quadro 46 - Inativos e Pensionistas

Motivo	Quantidade
Aposentadoria por Invalidez	3

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

#### e) Indicadores Gerencias sobre RH

##### ☐ Indicador: Turn over



**Definição:** O cálculo do índice de rotatividade de pessoal (turn over) é baseado no volume de todas as admissões e demissões de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis no SEBRAE, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais.

### Forma de cálculo

$$\frac{\text{total de admitidos no ano} + \text{total de demitidos no ano}}{2} \times 100$$

*quadro de funcionários do ano anterior*

### Memória de cálculo:

$$\frac{5 + 13}{2} \times 100$$

237

= 3,80%

INDICADOR	%	
	2014	2015
	13,65	3,80

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

**Justificativa:** O turn over apresenta percentual significativo quando comparado com o ano anterior em decorrência do elevado número de admissões pela implantação do Planejamento Estratégico de Pessoal, aumentando o número de empregados efetivos.

### □ Indicador: Absenteísmo

**Definição:** Absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os funcionários se encontram ausentes do trabalho, por motivo de faltas e que são abonadas.

### Forma de cálculo:

Absenteísmo = Capacidade produtiva em dias - dias trabalhados

Sendo que: Capacidade produtiva em dias = quantidade de dias úteis x número de empregados

Dias trabalhados = Capacidade produtiva - dias abonados

Empregados = Contrato por tempo determinado (CTD) + Contrato por tempo indeterminado (CTI) + Trainee + menor aprendiz



**INDICADOR ABSENTEÍSMO =  $\frac{(\text{CAPACIDADE PRODUTIVA} - \text{DIAS TRABALHADOS})}{\text{CAPACIDADE PRODUTIVA}} \times 100$**

**CAPACIDADE PRODUTIVA**

**Memória de cálculo: 2,26%**

Capacidade produtiva em dias: 55.320

Dias trabalhados: 54.070

INDICADOR	%	
	2014	2015
	2,69	2,26

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

**Justificativas:** O indicador não apresenta alteração significativa

□ **Indicador:** Eficácia da Seleção

**Definição:** Cálculo do percentual de colaboradores que permanecem no SEBRAE após o 1º ano de contrato. A proporção é calculada em relação a todos os admitidos no ano analisado, independentemente do tipo de contrato.

**Forma de cálculo**

$$\frac{\text{número de colaboradores admitidos no ano analisado que completaram um ano ou mais de atividade}}{\text{número total de colaboradores admitidos no ano analisado}} \times 100$$

**Memória de cálculo**

Número de colaboradores admitidos que completassem um ano ou mais de atividades = 34 (admitidos em 2014 e ativos em 2015)

Cálculo: 44 – 10 = 34

Admitidos em 2014 = 44

$(34/44) \times 100 = 77,27\%$

INDICADOR	%	
	2014	2015
	-	77,27

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas



### Justificativa:

Foi alterada a interpretação da fórmula de cálculo do referido indicador, por este motivo o ano de 2014 não foi considerado.

### Mão de Obra Terceirizada e Estagiária

Quadro 47 - Contratos de Prestados de Serviços com Locação de Mão de Obra

Unidade Contratante																				
Nome: SEBRAE/PE Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas																				
Informações sobre os contratos																				
Ano do contrato	Área	Natureza	Número do Contrato	Empresa Contratada (CNPJ)	Período contratual de execução das atividades contratadas		Despesa executada no contrato	Situação do Contrato												
					Início	Fim														
2014	11	E	40/2014	09.024.158/0001-76	13/10/2014	13/10/2015	R\$ 1.918.807,04	A												
2012	11	O	05/2012	10.998.292/0001-57	15/03/2012	16/06/2015	R\$ 29.205,58	A												
<b>Observações:</b> Centro Integração Empresa Escola de Pernambuco – CIEE/PE 1º Termo Aditivo: 02.09.2013 2º Termo Aditivo: 18.11.2013 3º Termo Aditivo: 06.05.2015 Apostilamento: 11.06.2015 Observações: Promolog Promoções de Eventos e Distribuição de Informativos Ltda.(Contrato 2014) 1º Termo Aditivo: 01.09.15																				
<b>LEGENDA</b> <b>Área:</b> <table><tr><td>1. Segurança</td><td>7. Telecomunicações</td></tr><tr><td>2. Transportes</td><td>8. Manutenção de bens móveis</td></tr><tr><td>3. Informática</td><td>9. Manutenção de bens imóveis</td></tr><tr><td>4. Copeiragem</td><td>10. Brigadistas</td></tr><tr><td>5. Recepção</td><td>11. Apoio Administrativo – Menores Aprendizizes</td></tr><tr><td>6. Reprografia</td><td>12. Outras</td></tr></table> <b>Natureza:</b> (O) Ordinária; (E) Emergencial. <b>Situação do Contrato:</b> (A) Ativo Normal; (P) Ativo Prorrogado; (E) Encerrado.									1. Segurança	7. Telecomunicações	2. Transportes	8. Manutenção de bens móveis	3. Informática	9. Manutenção de bens imóveis	4. Copeiragem	10. Brigadistas	5. Recepção	11. Apoio Administrativo – Menores Aprendizizes	6. Reprografia	12. Outras
1. Segurança	7. Telecomunicações																			
2. Transportes	8. Manutenção de bens móveis																			
3. Informática	9. Manutenção de bens imóveis																			
4. Copeiragem	10. Brigadistas																			
5. Recepção	11. Apoio Administrativo – Menores Aprendizizes																			
6. Reprografia	12. Outras																			

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas



Quadro 48 - Contratos de prestação de serviços com Recepção

Unidade Contratante								
Nome: SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE PERNAMBUCO								
UGT/Gestão: USML					CNPJ: 09.829.524/0001-64			
Informações Sobre os Contratos								
Ano do Contrato	Área	Natureza	Identificação do Contrato	Empresa Contratada (CNPJ)	Período contratual de execução das atividades contratadas		Despesa Executada no Contrato	Situação do Contrato
					Início	Fim		
2013	R	O	CT 29/2013	02.633.574/0001-22	17/06/13	15/09/15	R\$ 117.202,27	E
Observações: PERNAMBUCO CONSERVADORA LTDA								
<b>LEGENDA</b> Área: Recepção Natureza: (O) Ordinária Nível de Escolaridade: (M) Ensino Médio Situação do Contrato: (A) Ativo								

Unidade Contratante								
Nome: SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE PERNAMBUCO								
UGT/Gestão: USML					CNPJ: 09.829.524/0001-64			
Informações Sobre os Contratos								
Ano do Contrato	Área	Natureza	Identificação do Contrato	Empresa Contratada (CNPJ)	Período contratual de execução das atividades contratadas		Despesa Executada no Contrato	Situação do Contrato
					Início	Fim		
2015	R	O	CT 39/2015	08.727.425/0001-09	16/09/15	16/09/16	R\$ 89.694,01	A
Observações: O.R TERCEIRIZAÇÃO & SERVIÇOS LTDA								
<b>LEGENDA</b> Área: Recepção Natureza: (O) Ordinária Nível de Escolaridade: (M) Ensino Médio Situação do Contrato: (A) Ativo								

Fonte: Unidade Serviços Manutenção e Logística





Quadro 49 - Contratos de prestação de serviços de Limpeza e Higiene

Unidade Contratante								
Nome: SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE PERNAMBUCO								
UGT/Gestão: USML					CNPJ: 09.829.524/0001-64			
Informações Sobre os Contratos								
Ano do Contrato	Área	Natureza	Identificação do Contrato	Empresa Contratada (CNPJ)	Período contratual de execução das atividades contratadas		Despesa Executada no Contrato	Situação do Contrato
					Início	Fim		
2013	L	O	CT 31/2013	02.951.247/0001-19	26/06/13	26/06/16	R\$ 555.824,84	P
Observações: POOL RECIFE EMPREENDIMENTOS								
<b>LEGENDA</b> Área: Limpeza e Higiene Natureza: (O) Ordinária Nível de Escolaridade: (F) Ensino Fundamental Situação do Contrato: (P) Ativo Prorrogado								

Fonte: Unidade Serviços Manutenção e Logística

Quadro 50 - Contratos de prestação de serviços de Vigilância Ostensiva

Unidade Contratante								
Nome: SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE PERNAMBUCO								
UGT/Gestão: USML					CNPJ: 09.829.524/0001-64			
Informações Sobre os Contratos								
Ano do Contrato	Área	Natureza	Identificação do Contrato	Empresa Contratada (CNPJ)	Período contratual de execução das atividades contratadas		Despesa Executada no Contrato	Situação do Contrato
					Início	Fim		
2013	V	O	CT 44/2013	13.343.833/0001-05	11/10/13	14/10/16	R\$ 1.101.783,71	P
Observações: ALFORGE SEGURANÇA PATRIMONIAL LTDA.								
<b>LEGENDA</b> Área: Vigilância Ostensiva Natureza: (O) Ordinária Nível de Escolaridade: (M) Ensino Médio Situação do Contrato: (P) Ativo Prorrogado								

Fonte: Unidade Serviços Manutenção e Logística



Quadro 51 - Prestação de serviços com Telefonia

Unidade Contratante								
Nome: SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE PERNAMBUCO								
UGT/Gestão: USML					CNPJ: 09.829.524/0001-64			
Informações Sobre os Contratos								
Ano do Contrato	Área	Natureza	Identificação do Contrato	Empresa Contratada (CNPJ)	Período contratual de execução das atividades contratadas		Despesa Executada no Contrato	Situação do Contrato
					Início	Fim		
2010	T	O	CT 10/2010	08.362.490/0001-88	18/03/10	30/06/15	R\$ 25.117,68	E
Observações: ADSERV EMPREENDIMENTOS E SERVIÇOS LTDA								
<b>LEGENDA</b> Área: Telefonia Natureza: (O) Ordinária Nível de Escolaridade: (M) Ensino Médio Situação do Contrato: (A) Ativo								

Unidade Contratante								
Nome: SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE PERNAMBUCO								
UGT/Gestão: USML					CNPJ: 09.829.524/0001-64			
Informações Sobre os Contratos								
Ano do Contrato	Área	Natureza	Identificação do Contrato	Empresa Contratada (CNPJ)	Período contratual de execução das atividades contratadas		Despesa Executada no Contrato	Situação do Contrato
					Início	Fim		
2015	T	O	CT 33/2015	24.126.948/0001-56	20/07/15	20/07/16	R\$ 22.093,04	A
Observações: DOMINANTE COMÉRCIO E SERVIÇOS GERAIS LTDA								
<b>LEGENDA</b> Área: Telefonia Natureza: (O) Ordinária Nível de Escolaridade: (M) Ensino Médio Situação do Contrato: (A) Ativo								

Fonte: Unidade Serviços Manutenção e Logística



Quadro 52 - Contratos de prestação de serviços com Jardinagem

Unidade Contratante								
Nome: SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE PERNAMBUCO								
UGT/Gestão: USML					CNPJ: 09.829.524/0001-64			
Informações Sobre os Contratos								
Ano do Contrato	Área	Natureza	Identificação do Contrato	Empresa Contratada (CNPJ)	Período contratual de execução das atividades contratadas		Despesa Executada no Contrato	Situação do Contrato
					Início	Fim		
2012	J	O	CT 44/2012	08.963.533/0001-80	01/09/12	01/09/16	R\$ 163.865,69	P
Observações: NATIFLORES COMÉRCIO E SERVIÇOS PAISAGÍSTICOS LTDA.								
<b>LEGENDA</b> <b>Área:</b> Jardinagem <b>Natureza:</b> (O) Ordinária <b>Nível de Escolaridade:</b> (F) Ensino Fundamental <b>Situação do Contrato:</b> (P) Ativo Prorrogado								

Fonte: Unidade Serviços Manutenção e Logística

Quadro 53 - Estagiários

Nível de escolaridade	Quantitativo de contratos de estágio vigentes				Despesas no exercício
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	R\$
<b>1. Nível superior</b>	-	-	-	-	-
1.1 Área Fim	36	33	34	35	299.666,14
1.2 Área Meio	21	22	24	22	194.854,43
<b>2. Nível Médio</b>	-	-	-	-	-
2.1 Área Fim	-	-	-	-	-
2.2 Área Meio	-	-	-	-	-
<b>3. Total (1+2)</b>	57	55	58	57	494.520,56
<b>Análise Crítica</b>					

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

## 8.1.2 Demonstrativo das despesas com pessoal

O Quadro 45 demonstra os Custos Associados à Manutenção de Recursos Humanos.



### 8.1.3 Gestão de riscos relacionados ao pessoal

O SEBRAE-PE estabelece sua relação com os empregados de forma ética, responsável e profissional, por meio de ações que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos e consequente atendimento aos resultados esperados.

Para tal, adota como norteador desta relação, a legislação trabalhista vigente, e o SGP – Sistema de Gestão de Pessoas, documento que expressa políticas, diretrizes e procedimentos para fortalecer o capital humano do SEBRAE-PE, possibilitando responder com qualidade e tempestividade aos objetivos institucionais.

Abaixo, seguem as principais ações realizadas em 2015 que foram adotadas como redutoras de riscos:

1. Adesão ao SGP em nova versão – 8.0, que representa atualização de práticas que possibilitam planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências técnicas e comportamentais dos empregados, imprescindíveis à concretização do Direcionamento Estratégico, com segurança e transparência;
2. Participação nas auditorias anuais, que visam o acompanhamento sistemático das atividades relacionadas à Folha de Pagamentos de Pessoal. As auditorias contábeis ocorreram a cada 3 meses, realizada pela empresa KPMG Auditores independentes, auditoria realizada nos processos da folha de pagamentos, pela empresa Audilink, e por último, participação na auditoria de Compliance realizada pela Deloitte Consultoria.

As participações sistemáticas nas referidas auditorias, representam a perspectiva de uma atuação mais segura e que possibilita a busca pela melhoria contínua das ações desenvolvidas pela Unidade Gestão de Pessoas do SEBRAE-PE.

## 8.2 Gestão do patrimônio e infraestrutura

### 8.2.1 Veículos Próprios ou Locados de Terceiros

O SEBRAE Pernambuco dispõe de 2 micro-ônibus e 2 Sprints denominadas Unidades Móveis (Sprints em regime de comodato).



Quadro 54 - Distribuição de veículos próprios por Unidade

Unidade	Micro - ônibus	Sprinter
UN Agreste Central e Setentrional	01	-
UN Sertão do São Francisco	01	01
UN Sertão Central, Moxotó, Pajeú e Itaparica	-	01

Fonte: Unidade Serviço, Manutenção e Logística

Quadro 55 - Custos com Veículos Próprios – 2015

Descrição	Valor Anual (R\$)
IPVA, seguro obrigatório e Licenciamento do Veículo.	3.394,55
Seguro	8.832,64

Fonte: Unidade Serviços, Manutenção e Logística

O Seguro desses veículos, pagamento de imposto/taxas e revisão/manutenção de peças são de responsabilidade do SEBRAE-PE. São firmados contratos para locação de veículos e para serviços de táxi. Todos os veículos utilizados para transporte de pessoal são locados. Os custos referentes à manutenção, substituição de peças e pagamentos de impostos/taxas estão inclusos no valor da locação. Apenas o serviço de rastreamento é custeado pelo SEBRAE-PE.

O valor total pago em 2015 pela prestação dos serviços de taxi foi de R\$ 219.698,28.

Quadro 56 - Custos com Veículos Locados – 2015

Empresas Contratadas	Modelo do Veículo	Custo Unitário	Quantidade	Custo Mensal R\$
DESTAQUE LOCADORA	Tipo passeio	1.770,17	14	24.782,38
DESTAQUE LOCADORA	Pick-up	3.200,00	5	16.000,00
<b>Total</b>		-	<b>19</b>	<b>40.782,38</b>

Fonte: Unidade Serviço, Manutenção e Logística





## 8.2.2 Gestão do patrimônio Mobiliária e Imobiliário

Os 7 (sete) imóveis locados de terceiros estão distribuídos por regionais no estado de Pernambuco. Apenas a sede, é própria.

### Imóvel Próprio

- SEDE do SEBRAE Pernambuco – Rua Tabaiaras, nº 360, Ilha do Retiro, Recife PE - CEP: 50750-230.

### Imóvel de Terceiro

- Unidade Sertão do Araripe - Rua Vereador José Santiago Bringel, nº 70, Centro, Araripina - PE, CEP: 56280-000 – Locado (CT 19/2001 - CARLOS DE OLIVEIRA JACÓ);
- Unidade Agreste Central e Setentrional – Avenida Adjair da Silva Case, s/nº, Indianópolis, Caruaru-PE, CEP: 55024-740 – Locado (CT 06/2007 - FRANCISCO FRANCO DE VASCONCELOS);
- Unidade Mata Sul - Rua Vigário João Batista, nº 154, Centro, Cabo de Santo Agostinho-PE, CEP: 54505-470 – Comodato (PREFEITURA MUNICIPAL DO CABO DE SANTO AGOSTINHO);
- Unidade Mata Sul - Rua Amaro Pereira Cavalcante, nº 161 – Centro – Cabo de Santo Agostinho-PE - CEP: 54.510-450;
- Unidade Agreste Meridional - Rua Maurício de Nassau – nº. 82 – Bairro: Santo Antônio – Garanhuns/PE, CEP: 55296-300 – Locado (CT 11/2012 – IRACEMA LOURENÇO DOS SANTOS RODRIGUES);
- Unidade Sertão do São Francisco – Avenida 31 de Março, s / nº, Centro de Convenções, Petrolina-PE, CEP: 56300-000 – Locado (CT 10/2006 - PREFEITURA MUNICIPAL DE PETROLINA);
- Unidade Sertão Central, Moxotó, Pajeú e Itaparica – Praça Barão do Pajeú, nº 929, Centro, Serra Talhada - PE, CEP: 56903-420 – Locado (CT 45/2005 - PAULO FERNANDO DE MELO LIMA);
- Locação de depósito no Centro de Convenções - Avenida Professor Andrade Bezerra, S/N - Salgadinho, Olinda - PE, 53111-970 – Locado (CT 257/2012 – EMPETUR).



Quadro 57 - Custos com Locação de imóveis – 2015

UNIDADE	VALOR MENSAL	VALOR ANUAL
Mata Sul	3.000,00	12.000,00*
Agreste Central e Setentrional	13.083,87	157.006,44
Agreste Meridional	9.597,51	115.170,12
Sertão do Araripe	6.000,00	72.000,00
Sertão Central, Moxotó, Pajeú e Itaparica	10.800,00	129.600,00
Sertão do São Francisco	4.113,12	49.357,44
Depósito Centro de Convenções - Olinda		42.573,35

\*O imóvel foi alugado em set/2015. Fonte: Dados SEBRAE/PE 2015

Fonte: Unidade Serviço, Manutenção e Logística

Visando garantir o perfeito estado de conservação e utilização dos imóveis, são realizadas manutenções preventivas e corretivas nas instalações elétrica, hidráulica e no sistema de combate a incêndios.

Os serviços de manutenção contínua/mensal nos equipamentos que compõem as instalações da sede são feitos por empresas contratadas.

### 8.3 Gestão da tecnologia da informação

#### 8.3.1 Principais sistemas de informação

##### 1. Sistemas Existentes

- TOTVS RM – Este pacote de sistemas da TOTVS RM contempla os módulos das aplicações das áreas contábil, financeira, pessoal e patrimonial;
- SIACWeb – Sistema destinado ao cadastro e atendimento dos clientes SEBRAE;
- GEDOCWeb – Sistema destinado a gestão dos trâmites dos processos internos do SEBRAE;



- Sistema de Convocação – Destinado à gestão dos Credenciados do SEBRAE;
- FMO – Sistema destinado à atender a solicitação de movimentação orçamentária das unidades;
- Painel de Indicadores – Sistema de indicadores para monitoramento do SEBRAE;
- Service Desk – Sistema destinado aos registros dos chamados para atendimento aos usuários;
- GESPER – Sistema destinado à validação de perfis de usuários para várias aplicações;
- SGE – Sistema de Gestão Estratégica (SEBRAE Nacional);
- SME – Sistema de Monitoramento Estratégico (SEBRAE Nacional);
- SGC – Sistema de Gestão dos Credenciados (SEBRAE Nacional);
- Consulta RM - Sistema de consulta de dados Gerenciais e Operacionais do Corpore RM da TOTVS. Os dados são pesquisados e retirados, especificamente, da base do Corpore RM através de filtros predeterminados.

## 2. Novos Sistemas

- Sistemas de Contratos e Convênios – Destinado a gestão dos contratos e convênios do SEBRAE. Foi licitado em dezembro de 2014 e contratado no início de 2015. Atualmente encontra-se em desenvolvimento;
- Sistema Espaço do Fornecedor - Destinado a publicação de informações fiscais e sobre os pagamentos dos fornecedores do SEBRAE-PE. Foi licitado em dezembro de 2014 e atualmente está em operação;
- SCC – Sistema de Contratação de Credenciados – Sistema desenvolvido pelo SEBRAE-PE para contratação de credenciados. Encontra-se implantado e em fase de estabilização. É integrado com o SGC do SEBRAE Nacional e Corpore RM;
- Avaliação de Credenciados – Sistema destinado à avaliação dos eventos, consultoria e instrutória, realizados pelos credenciados. Encontra-se implantado e em homologação;
- FLUIG TOTVS ECM – Ferramenta do pacote da TOTVS ECM e se destina a gestão de processos, workflow. Este sistema foi adquirido no segundo semestre de 2014 e implantado em 2015;
- QlikView - Business Intelligence (BI) - Solução corporativa de análise de dados;
- Sistema de Atendimento, filas e loja online.



### **8.3.2 PDTIC – Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação do SEBRAE**

O objetivo do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), desenvolvido para o SEBRAE-PE em 2014, foi de subsidiar a atualização e reestruturação do parque tecnológico da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) através dos projetos prioritários para o processo de negócio do SEBRAE-PE, visando melhorar a prestação de serviços, a percepção dos colaboradores em relação à TIC e aumentar a confiabilidade dos seus serviços através da implementação de controles, melhoria dos processos e soluções de TIC.

Principais projetos do PDTIC: Plano de Continuidade de Negócios, Plano de Capacidade e Virtualização de Servidores.

#### **Comitê Gestor de Informática**

As atribuições do Comitê Diretor de Informática são de estabelecer e acompanhar o planejamento estratégico do SEBRAE-PE, visando manter os objetivos corporativos, estabelecer prioridades, reduzir custos e agilizar soluções com vistas ao desenvolvimento de ferramentas e sistemas necessários para as atividades da instituição.

Membros:

- Roberta Melo Correia
- Adams da Cruz de Melo
- Cláudia Fernanda Cipriano
- Rossana Webster Trajano

#### **Plano de Capacitação do Pessoal de TI**

##### **Analista de Negócio**

- Curso de Analista de Negócio (BABOK – Business Analysis Body of Knowledge) que cobre fundamentalmente a Modelagem de Processo e o Levantamento, especificação e gestão de requisitos;
- Metodologia e Modelagem de dados Multidimensional para desenvolvimento de BI;
- Gestão de Projetos que deve incluir Gestão de riscos.



## **Analista de Infraestrutura e de Segurança**

- Capacitar em Gestão de Processos com foco em ISO 20000 e ISO 27000;
- Aprofundar conhecimentos nos Softwares de Monitoramento existentes na Instituição (Hiper-V, Open Manager, NetApp, Trend System, RDS e Service Desk Plus);
- Capacitar em Gestão de Contratos, obedecendo as normas internas da Instituição;
- Capacitar em Gestão de Projetos.

## **Força de Trabalho de TI**

A Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação é formada pelos seguintes colaboradores:

- 05 funcionários de carreira, incluindo a gerência (02 Analistas III e 03 Analistas I.);
- 02 estagiários (01 em cada período);
- 02 colaboradores contratados através de empresa licitada para o nível 1 do Help desk;

## **Processos de Gerenciamento de Serviços TI**

Principais atividades do Gerenciamento de Incidentes adotados no SEBRAE-PE:

**Identificação e Registro do Incidente:** os incidentes podem ser identificados pela própria equipe de suporte ou pelo usuário que irá informar o suporte através dos canais de contato disponibilizados pela empresa. Todos os incidentes devem ser registrados em uma ferramenta de Registro e Acompanhamento de incidentes contendo todas as informações importantes para o atendimento do incidente;

**Categorização do Incidente:** os incidentes podem ser categorizados por projetos. A categorização serve para esclarecer o tipo de atendimento requerido e para qual nível o incidente deve ser encaminhado;

**Priorização do Incidente:** os incidentes são classificados quanto ao seu impacto sobre o negócio assim como a urgência de sua solução;

## **Investigação e Diagnóstico do Incidente:**

- Identificar o que está fora da operação padrão de um serviço;





- Entender a cronologia dos eventos que levaram ao incidente;
- Confirmar as informações que levem à classificação de priorização;
- Identificar os eventos que podem ter iniciado o incidente;

**Escalação do Incidente:** após o diagnóstico, se o analista nível 1 do suporte não conseguir aplicar a solução de contorno ou resolução, o incidente deve ser encaminhado para uma equipe com condições de resolver o incidente;

**Resolução e Recuperação do Incidente:** resolver o incidente utilizando uma Solução de Contorno ou Resolução.

**Fechamento do Incidente:** após a resolução do incidente, a equipe de suporte verifica se o incidente foi resolvido e se o usuário está satisfeito com a solução aplicada. Caso o usuário informe que o incidente não foi resolvido, o Analista de suporte escala o incidente de volta para a equipe que o estava tratando.

A infraestrutura utilizada para implementação do gerenciamento de Incidentes é formada por 02 atendentes no nível I, responsáveis em pela resolução de no mínimo 70% dos chamados, 02 estagiários, 01 por período, que atendem ao nível 02. O nível 03, onde são aplicadas soluções mais técnicas, é atendido pela equipe de funcionários do SEBRAE-PE.

**Medidas para mitigar eventual dependência tecnológica de empresas terceirizadas que prestam serviços de TI para a unidade.**

Os serviços tecnológicos prestados ao SEBRAE-PE com maior risco de dependência do fornecedor são os relacionados à desenvolvimento de sistema.

Como medida de mitigação, em todos os processos licitatórios realizados pelo SEBRAE-PE e que tenha como objeto o desenvolvimento de sistema de informática, além de toda documentação técnica é exigida a entrega dos fontes ao final do projeto.

**Contratos vigentes - TI**



Quadro 58 - Contratos vigentes - TI

nº Contrato	Objeto do contrato	Vigência	CNPJ -Fornecedor	Fornecedor	Custo R\$	Desembolso
						2015 R\$
01/2016	Prestação de serviços de desenvolvimento, implantação e treinamento, na ferramenta de BI Qlik View	15/01/2016 a 15/01/2017	05.799.683/0001-44	WISE MOBILE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS LTDA	91.139,20	0,00
06/2013	Manutenção dos nobreaks dos servidores	15/02/2016		Laserix		20.049,48
05/2013	sistema de tarifação telefônica	08/03/2017	03.020.921/0001-04	DIRECTION SYSTEMS LTDA		27.013,24
80/2015	Banco de Horas	19/11/2016	5311379/0001-22	TOTVS S/A		82.121,44
03/2013	Link Internet Visitantes;	29/01/2016	08995883/0001-29	B2 TELECOMUNICAÇÃO LTDA		14.653,64
59/2010	HelpDesk.			BVR NEGÓCIOS E CONSULTORIA LTDA		77.630,52
74/2015	Garantias para os servidores do ambiente de DR (recuperação de desastres) do Fabricante Dell, compreendendo a manutenção corretiva, o fornecimento de	03/12/2018	32578387/0001-54	UNITECH RIO COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA		27.000,00
61/2015	Monitoramento/Gerenciamento de rede internet	16/11/2018	01707536/0001-04	ISH	2.081.520,00	1.744.076,74
65/2010	ERVIÇOS DE SUPORTE REMOTO ATRAVÉS DE SNOO		01707536/0001-04	ISH		71.419,86
02/2016	Outsourcing de Impressão na sede e escritórios do interior;	15/01/2017	40904492/0001-64	SOLIVETTI COMERCIO E SERVIÇOS LTDA	547.200,00	0,00
43/2014	Outsourcing de Impressão nos escritórios do interior;	14/01/2017	40904492/0001-64	SOLIVETTI COMERCIO E SERVIÇOS LTDA		44.874,67



nº Contrato	Objeto do contrato	Vigência	CNPJ -Fornecedor	Fornecedor	Custo R\$	Desembolso
						2015 R\$
10/2012	Serviços de manutenção preventiva e corretiva em máquinas KYOCERA na sede	14/01/2017	40904492/0001-64	SOLIVETTI COMERCIO E SERVIÇOS LTDA		48.370,50
12/2014	Serviço mensal de software de tecnologia (SMS) do FLUIG	29/05/2016	5311379/0001-22	TOTVS	21.960,00	9.150,00
47/2014	Capacity Planning	10/11/2017	04010181/0001-98	ASG		19.800,00
58/2012	Acesso Internet remoto	08/11/2016	40432544/0001-47	CLARO S/A		55.750,15
36/2012	Link com Escritórios	18/07/2016	40432544/001-47	EMBRATEL		326.120,59
	Software de Gerenciamento Opmanager/Netflow	03/06/2016	07.725.926/0001-93	PINPOINT		6.341,00
46/2014	Manutenção de Sistemas (Horas Extras, Digitação de métricas, Ramais, GESPER)	02/12/2016	05801625/001-76	QUALYTECH	119.800,00	119.880,00
30/2013	Link Internet 30M – Corporativo	01/07/2016	03423730/0001-93	SMART TELECOMUNICAÇÕES		30.000,00
14/2014	Manutenção PABX Sede– SOPHO	29/04/2016	04078456/0001-25	SOPHO BUSINESS		28.616,74
20/2011	Locação Centrais Telefônicas	30/09/2016		UNIFY – SIEMENS		50.491,90
PA 17/2014	Suporte BI			CRONOS Software LTDA		19.675,75
PA 12/2015	Manutenção FMO			Allen Rio		5.647,50
33/2012	Manutenção de infraestrutura e equipamentos	26/06/2016	70168299/001-73	Luciano José Barbosa ME		178.285,74
39/2014	40 Licenças do CorporeRM	19/09/2016	53113791/0001-22	TOTVS		97.491,88
02/2015	Licenças Antivirus Desktops	28/01/2017	05020356/0001-00	BID COMÉRCIO E SERVIÇO		32.610,00

Fonte: Unidade Tecnologia da Informação e Comunicação



## 8.4 Sustentabilidade

### 8.4.1 Gestão ambiental e Sustentabilidade

O SEBRAE-PE deu continuidade ao Programa SEBRAE de Sustentabilidade – Pernambuco, aprovado em 2014, cujo objetivo é implantar ações para promover o equilíbrio do tripé meio ambiente, sociedade e desempenho econômico. O programa ressalta o valor estratégico de sustentabilidade como respeito ao meio ambiente e utilização racional dos recursos disponíveis, além do desenvolvimento social contemplado na missão do SEBRAE e por projetos voltados à sociedade em geral.

As ações estão sendo realizadas por etapas, baseadas nos 10 princípios do pacto global da Organização das Nações Unidas (ONU) e nas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) - organização de referência mundial em relatórios de sustentabilidade nas organizações - nos três focos de desempenho: Ambiental, Social e Econômico. Devido à extensão do tema, para 2015 foram definidos os focos prioritários no desempenho ambiental: Atendimento à Legislação, Eficiência Energética, Coleta Seletiva e Eficiência Hídrica.

Quadro 59 - Ações priorizadas em 2015 para alcance dos focos prioritários

Ação	Status
1. Elaborar Plano de Eficiência Energética para a sede do SEBRAE-PE	Realizada
2. Elaborar estudo de aspectos e impactos ambientais (EIA) para a sede do SEBRAE-PE	Realizada
4. Implantar sistema em ambiente web com acesso via internet para identificação contínua e proativa de toda a legislação aplicável ao negócio, inclusive as ambientais e normas regulamentadoras (NR) e dos requisitos aplicáveis em cada uma delas para o SEBRAE-PE	Realizada
5. Elaborar laudo de vistoria técnica e projeto de sistema de prevenção e combate contra incêndio da sede do SEBRAE-PE para aprovação junto ao Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco CBMPE	Realizada



6. Elaborar projeto arquitetônico de reformas dos WC, copas e área da cantina para atendimento às NBR, promover acessibilidade e melhorar ambiente para os colaboradores	Realizada
7. Aprovar projeto de reformas dos WC, copas e área da cantina à DAF	Realizada
8. Implantar bicicletário na sede do SEBRAE-PE	Realizada
9. Implantar página de sustentabilidade no MEUPORTAL	Realizada
10. Aprovar as licenças ambientais junto aos órgãos responsáveis	Aprovação de 02 licenças ambientais
11. Aprovar e executar Projeto de Revitalização de área Verde (PRAV), com manutenção de 12 (doze) meses	Aprovado /manutenção até julho/2016
12. Aprovar licença para operação do poço artesiano da sede/CPRH e APAC	Realizada
13. Criar identidade visual para o Programa de Sustentabilidade	Realizada
14. Definição da campanha de endomarketing para sensibilização dos colaboradores do SEBRAE-PE sobre o tema	Realizada
15. Aquisição de containers para implantação de coleta seletiva	Realizada
16. Ações para legalização das reformas na sede do SEBRAE-PE (projetos de topografia, nova arquitetura, demarcação de terreno)	Realizada

Fonte: Unidade Serviços, Manutenção e Logística.

O tema está sendo trabalhado no Programa SEBRAE de Excelência em Gestão (PSEG) e além do foco no desempenho ambiental foi iniciado o trabalho de pesquisas e levantamentos para trabalhar a dimensão social.





Permanecem as ações:

- a) Aproveitamento de resíduos orgânicos em processo de compostagem;
- b) Descarte ambientalmente adequado de lâmpadas fluorescentes;
- c) Processo licitatório para compra sustentável de materiais com certificação FSC – Conselho de Manejo Florestal ou CERFLOR – Programa Brasileiro de Certificação Florestal;
- d) Parceria por meio de convênio com Cooperativa de Catadores de Resíduos;
- e) Campanha para doação de livros;
- f) Espaço na intranet para o carona solidária;
- g) Permanece a contratação dos serviços de telemetria do uso de água do SEBRAE-PE sede.

Quadro 60 - Evolução do Consumo de Energia Elétrica

Ano	Consumo Anual (R\$)
<b>2010</b>	<b>990.310,45</b>
Consumo Ativo na Ponta (kWh)	81.824,05
Consumo Ativo Fora de Ponta (kWh)	908.486,40
<b>2011</b>	<b>1.020.194,19</b>
Consumo Ativo na Ponta (kWh)	75.970,99
Consumo Ativo Fora de Ponta (kWh)	944.223,20
<b>2012</b>	<b>1.010.399,02</b>
Consumo Ativo na Ponta (kWh)	76.814,02
Consumo Ativo Fora de Ponta (kWh)	933.585,00
<b>2013</b>	<b>1.012.270,91</b>
Consumo Ativo na Ponta (kWh)	74.555,71
Consumo Ativo Fora de Ponta (kWh)	937.715,20
<b>2014</b>	<b>975.786,48</b>
Consumo Ativo na Ponta (kWh)	75.728,88
Consumo Ativo Fora de Ponta (kWh)	900.057,60
<b>2015</b>	<b>1.077.438,24</b>
Consumo Ativo na Ponta (kWh)	80.108,64
Consumo Ativo Fora de Ponta (kWh)	997.329,60

Fonte: Unidade Serviços, Manutenção e Logística.



#### **8.4.2 Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços na área de tecnologia da informação**

- **Projeto de Virtualização**

A virtualização vem ao encontro do cenário da sustentabilidade. Esse conceito refere-se à utilização de máquinas virtuais, onde plataformas e softwares são disponibilizados para utilização de recursos. Com a virtualização, a redução de emissões de carbono e o aumento dos resultados finais andam de mãos dadas. Ela ajuda a economizar energia, consolidar recursos, bem como a introduzir flexibilidade adicional, escalabilidade e resiliência à infraestrutura. Em 2015 um grande projeto de virtualização foi aprovado e licitado.

- **Inclusão de critérios de sustentabilidade em todos os processos de compra da Unidade de Tecnologia e Comunicação.**

Em 2015, foi adquirido 56 computadores OptiPlex 3030, um computador tudo-em-um produzido com materiais reciclados como plásticos recolhidos em programas de reciclagem de equipamento da marca. Ao reutilizar peças plásticas de computadores usados para produzir o All-in-One, reduz-se o lixo eletrônico, economiza recursos e diminui as emissões de carbono em 11%, se comparado ao processo tradicional.



## Seção 9. Conformidade da Gestão e Demandas dos órgãos de Controle

### 9.1 Tratamento de determinações e recomendações do TCU

Não houve determinações e recomendações para o exercício de 2015

### 9.2 Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno

Quadro 61 - Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno

Recomendações da CGU atendidas			
Ordem	Relatório de Auditoria	Identificação	Comunicação Expedida
1	201317939	<b>137039</b>	Ofício nº 14.782/AUD/CGU-Regional/PE – NAC 2
Descrição da Recomendação			
Que a Unidade submeta o presente Relatório ao SEBRAE/NA a fim de subsidiar a revisão do SGC.			
Providências Adotadas			
Síntese das Providências Adotadas			
A recomendação foi efetivada em 18/03/2015, conforme protocolo em anexo, assinado pelo Gerente da Unidade de Auditoria do SEBRAE Nacional Marcelo Hallai, aproveitando reunião com os Gerentes de Auditoria do sistema SEBRAE.			
Documentos anexos a Carta DIREX nº 83/15 de 27 de novembro de 2015: Correspondência entregue ao SEBRAE Nacional; Convocação de Reunião da auditoria do Sistema SEBRAE.			
Ordem	Relatório de Auditoria	Item do RA	Comunicação Expedida
2	201317939	<b>137040</b>	Ofício nº 26.644/2015/CGU-Regional /PE – NAC 2
Descrição da Recomendação			
Elaboração pelo setor responsável de rotina de apresentação de relatório, para cada credenciado, relacionando às exigências de habilitação do edital, a documentação apresentada pelo credenciado, a fim de dar cumprimento ao SGC e dos editais de credenciamento.			
Providências Adotadas			
Síntese das Providências Adotadas			



O processo de credenciamento de consultores e instrutores está sendo finalizado até dezembro de 2015.

Com o propósito de melhorar o processo de gestão de credenciados, a Diretoria do SEBRAE-PE instituiu uma Unidade de Soluções Empresariais e de Credenciados - USEC vinculada a Diretoria Técnica, visando não apenas responsabiliza-se pela gestão do SGC, mas monitorar o desempenho e aplicabilidade das metodologias adotadas pelo SEBRAE-PE.

Todo o processo de seleção e credenciamento dos instrutores e consultores foi executado por empresa especializada, garantindo os princípios da legalidade, publicidade, moralidade, impessoalidade, isonomia e igualdade e transparência aos processos seletivos.

Concluído todo o processo de credenciamento realizado pela empresa especializada, a USEC fará uma checagem com relação ao processo, a partir das fichas em anexo.

A Unidade de Auditoria Interna do SEBRAE-PE incluiu no seu Plano de Atividade de 2015 a auditoria do contrato e gestão do processo, que se realizará quando da sua conclusão.

Documentos anexos a Carta DIREX nº 83/15 de 27 de novembro de 2015:

Edital de Credenciados;

Contrato com empresa especializada;

Check-list dos parâmetros de seleção das Empresas / Profissionais Indicados.

Ordem	Relatório de Auditoria	Item do RA	Comunicação Expedida
3	201317939	137041	Ofício nº 26.644/2015/CGU-Regional/PE – NAC 2

#### Descrição da Recomendação

Avaliar o desempenho e a qualidade dos profissionais contratados para prestar serviços de Consultoria e Instrutoria, arquivando documentação que sustente tal avaliação.

#### Providências Adotadas

#### Síntese das Providências Adotadas

Em maio de 2015 implantamos um ambiente informatizado, com responsabilidade de gestão e monitoramento da USEC, o que permitia de forma centralizada armazenar todas as avaliações dos instrutores e consultores credenciados, conforme modelo em anexo.

No segundo momento, sentimos a necessidade de integrar no mesmo sistema outras funções tais como: convocação e contratação do credenciado e comprometimento de despesas, o que nos garante monitorar a efetivação das avaliações realizadas pelos clientes e gestores dos projetos do SEBRAE-PE, evitando novas contratações sem entregas efetivas das avaliações anteriores. Este novo sistema já foi elaborado e implantado a partir do mês de outubro de 2015 e encontra-se em fase de estabilização.

Documentos anexos a Carta DIREX nº 83/15 de 27 de novembro de 2015:

Relatório do Sistema de Avaliação inicial;

Relatório do Sistema de Avaliação – nova versão.



Ordem	Relatório de Auditoria	Identificação	Comunicação Expedida
4	201317939	137042	Ofício nº 26.644/2015/CGU-Regional/PE – NAC 2
<b>Descrição da Recomendação</b>			
Planejar e executar atividade de auditoria tendo como escopo a verificação do cumprimento das exigências de habilitação exigidas aos credenciados.			
<b>Providências Adotadas</b>			
<b>Síntese das Providências Adotadas</b>			
<p>O processo de credenciamento de consultores e instrutores está sendo finalizado até dezembro de 2015.</p> <p>Concluído todo o processo de credenciamento realizado pela empresa especializada, a USEC fará uma checagem com relação ao processo, a partir das fichas em anexo.</p> <p>A Unidade de Auditoria Interna do SEBRAE-PE incluiu no seu Plano de Atividade de 2015 a auditoria do contrato e gestão do processo, que se realizará quando da sua conclusão.</p> <p>Documentos anexos a Carta DIREX nº 83/15 de 27 de novembro de 2015: Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna 2015.</p>			
Ordem	Relatório de Auditoria	Identificação	Comunicação Expedida
4	201317357	137341	Ofício nº 26.644/2015/CGU-Regional/PE – NAC 2
<b>Descrição da Recomendação</b>			
<p>Editar instrução que estabeleça requisitos mínimos a serem considerados para a aquisição de veículos, suficientes para atender às demandas de cada atividade do SEBRAE-PE, evitando especificações dispensáveis e excessivas, que se preteridas não comprometerão os requisitos de conforto e segurança de seus usuários, logo não se coadunam com os princípios que devem nortear a despesa pública.</p>			
<b>Síntese das Providências Adotadas</b>			
<p>O SEBRAE-PE não utiliza a prática de compra de veículos. Atualmente, toda a sua frota é locada. Entendemos que tais dispositivos devem constar no Edital de Contratação/Locação de Veículos e que a Instrução Normativa sobre o controle, uso e manutenção da frota de veículos estabeleça o tipo de veículo por funcionalidade.</p> <p>Todos os cuidados e princípios exigidos por esta Controladoria foram observados no edital da última licitação, não cabendo incluir tais detalhamentos em IN, tendo em vista que os requisitos de segurança são constantemente alvo de melhorias/atualizações.</p>			
<b>Síntese dos Resultados Obtidos</b>			
Os efeitos da providencia adotada serão efetivamente refletidos durante o exercício de 2015.			





Ordem	Relatório de Auditoria	Identificação	Comunicação Expedida
4	201317357	137343	Ofício nº 26.644/2015/CGU-Regional/PE – NAC 2
<b>Descrição da Recomendação</b>			
Apure a existência de documentação comprobatória das utilizações dos veículos citados no Fato desta constatação. Caso inexista a documentação comprobatória, identificar os responsáveis, apurar valores pela utilização e realizar cobrança de ressarcimento.			
<b>Síntese das Providências Adotadas</b>			
As evidências de participação dos Diretores nos respectivos eventos institucionais já foram confirmadas e registradas através de Carta DIREX Nº 11/2014 enviada a esta Controladoria no dia 07/02/2014, conforme abaixo transcrito: <i>A utilização de veículos da Diretoria Executiva e do Conselho está condizente com seus normativos internos, mormente, para realizar deslocamentos a municípios e localidades do estado para atividades ligadas ao fomento e desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas (...)</i> <i>Nestas visitas técnicas, foram promovidos encontros com representantes da sociedade civil, de associações, sindicatos e lideranças empresariais e políticas, buscando subsídios e parcerias para políticas e ações estratégicas do SEBRAE-PE em prol do desenvolvimento e da sustentabilidade dos pequenos negócios (...)</i> <i>Houve, também, a participação em eventos no interior do estado, como a Festa do Cavalo, promovida pela Federação da Agricultura do Estado de Pernambuco - FAEPE em parceria com o SEBRAE-PE e a Expogesso 2013 resultado de parceria com o Sindicato das Indústrias do Gesso do Estado de Pernambuco- SINDUGESSO (...)</i> <i>Assim, o abastecimento em finais de semana, referem-se ao retorno ou saída do veículo para deslocamentos institucionais (...)</i> Cabe salientar que o evento “Festa do Cavalo” aconteceu no período de 24/05 a 02/06/2013 e não apenas no dia 24/05. Portanto, para esta gestão, restou comprovada a utilização do veículo na data informada, tendo o Diretor ido ao evento e regressado no mesmo dia. Com relação ao questionamento sobre a diária dos veículos, o contrato de locação de veículos é firmado por período anual e seus pagamentos são fixos e mensais, independentemente do uso. Portanto, entendemos que não houve prejuízos para os cofres do SEBRAE-PE, conseqüentemente não cabe, neste caso, a devolução de diárias dos referidos aluguéis. Observamos que houve ausência de informação interna para embasar o relatório da auditoria Nº 004/2015 que não incluiu a análise do uso do veículo placa PEO 6475 nas datas 11/05, 12/05, 18/05 e 19/05/2013. Após a reiteração da CGU a respeito do referido assunto, foi solicitado nova análise à Unidade de Auditoria Interna onde se constatou que não foram encontradas evidências documentais para comprovar a utilização do veículo			



para finalidades institucionais nas datas acima identificadas. Assim, através do relatório de abastecimento do mês de maio de 2013, levantamos os custos da utilização do veículo nos finais de semana, que resulta no valor de R\$ 616,30 (seiscentos e dezesseis reais e trinta centavos). A gestão irá tomar as devidas providências de ressarcimento dos valores identificados.

Reafirmamos que não houve registro de hora extra por parte do motorista da Presidência do Conselho nestas datas identificadas pela CGU.

Sobre viagens internacionais, por serem realizadas esporadicamente, o SEBRAE-PE utiliza a Resolução CDN N° 172/08 do SEBRAE Nacional, que nesta não há previsão de pagamento de meia diária, conforme anexo.

Documentos anexos a Carta DIREX n° 83/15 de 27 de novembro de 2015:

Resolução CDN N° 84/2003;

Resolução CDN N° 172/2008;

Relatório Complementar da Auditoria Interna.

Ordem	Relatório de Auditoria	Identificação	Comunicação Expedida
5	201317357	137345	Ofício n° 26.644/2015/CGU-Regional/PE – NAC 2

#### Descrição da Recomendação

1: Elaborar novo normativo referente a convênios, com vistas a disciplinar questões relacionadas a seguir, mitigando riscos de não atingimento dos objetivos, bem como inobservância do princípio da isonomia e ocorrências de prejuízos para o SEBRAE-PE;

- Necessidade de definição de metas relacionadas à efetividade das ações do convênio e descrição da vinculação dessas metas a indicadores operacionais do SEBRAE-PE;
- Obrigatoriedade de detalhamento, para todos os custos envolvidos, da unidade de medida, do valor unitário e valor total orçado;
- Necessidade de apresentação de relatório de verificação da adequabilidade dos custos apresentados na proposta, anexando às fontes da pesquisa de preços efetuada pelo setor responsável pela análise do pleito;
- Obrigatoriedade de apresentação de notas fiscais e recibos das empresas que efetivamente prestaram os serviços ou forneceram os produtos, principalmente para o caso de contratação relacionada a serviços de propaganda e publicidade;
- Definição de critérios quanto à aceitação de contrapartida econômica, exigindo-se, no mínimo, a demonstração analítica de cada recurso (humano ou material) vinculado ao objeto do convênio; detalhando o recurso, o período à disposição do convênio e o valor do recurso;
- Definição das atividades de fiscalização da execução dos convênios, devendo, no mínimo, que a fiscalização verifique se as licitações seguiram os ditames do regulamento próprio do SEBRAE e a verificação e efetiva contabilização das receitas do convênio.

#### Providências Adotadas



Síntese das Providências Adotadas			
O Formulário F028/08 – Relação das Despesas Econômicas dos Parceiros já consta uma coluna de “Discriminação das Despesas” onde o conveniente realiza o detalhamento analítico vinculado ao objetivo do convênio.			
Ordem	Relatório de Auditoria	Identificação	Comunicação Expedida
6	201317357	137346	Ofício nº 26.644/2015/CGU-Regional/PE – NAC 2
Descrição da Recomendação			
<p>Estabelecer normativo que defina, para convênios com "pleito interno", o tramite, quais assuntos podem ser objeto em função dos objetivos estratégicos e a obrigatoriedade de verificação;</p> <p>a) O trâmite do pleito, desde a origem, devendo haver mecanismos de acompanhamento do processo, detalhando por quais setores do SEBRAE-PE ele foi tramitado;</p> <p>b) Quais assuntos podem ser objeto do "pleito interno", em função dos objetivos estratégicos da Unidade;</p> <p>c) A obrigatoriedade de verificação se o objeto pleito se trata de uma atividade que já vem sendo executada por possíveis parceiros, com vistas a limitar a participação do SEBRAE-PE apenas a um aprimoramento dessa atividade, caso seja necessário.</p>			
Síntese das Providências Adotadas			
<p>Mesmo constatando os procedimentos a serem observados nos pleitos internos, no item 6.1 da IN 028/04, a DIREX editou resolução do Fluxo de Aprovação dos Pleitos Internos pelas Unidades do SEBRAE-PE em 20/11/2015, conforme pactuado no Plano de Providências Permanente enviado à CGU.</p> <p>Documentos anexos a Carta DIREX nº 83/15 de 27 de novembro de 2015: Resolução DIREX Nº 16/2015.</p>			
Ordem	Relatório de Auditoria	Identificação	Comunicação Expedida
7	201317357	137347	Ofício nº 26.644/2015/CGU-Regional/PE – NAC 2
Descrição da Recomendação			
<p>Alterar seu normativo com vistas a prever gastos com tais como coffee break, coquetéis, sejam exclusivamente com recursos de contrapartida, e que estes custos não poderão exceder custos de mercado, os quais deverão ser comprovados oportunamente quanto da prestação de contas.</p>			
Síntese das Providências Adotadas			
<p>A proibição com despesas de <i>coffee break</i> e coquetéis é vedada com recursos do</p>			



SEBRAE-PE conforme descrito no item 9.1.15 da IN 028/04. Quando tratar-se de contrapartida do conveniente este deve observar os preços praticados no mercado, que são analisados pelo gestor do convênio quando da elaboração do Parecer Técnico, conforme previsto no item 4 do anexo XVII da IN 028/04.

Ordem	Relatório de Auditoria	Identificação	Comunicação Expedida
8	201317357	137348	Ofício nº 26.644/2015/ CGU-Regional /PE – NAC 2

#### Descrição da Recomendação

Fazer constar no conjunto de documentos comprobatórios das despesas a identificação do número do convênio a que se refere à prestação de contas.

#### Síntese das Providências Adotadas

Recomendação implementada desde janeiro de 2014.

Todos os Convenientes recebem um carimbo do SEBRAE-PE com número do convênio, sendo obrigado carimbar todos os documentos comprobatórios de despesas realizadas pelo respectivo convênio.

Cabe a Unidade de Finanças conferir se a Instituição parceira carimbou todos os documentos de prestação de contas, que posteriormente será auditado, com base em métodos de seleção e amostragem, pela Unidade de Auditoria Interna.

Fonte: Unidade Auditoria Interna

### 9.3 Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário

Não houve apuração de responsabilidades no exercício de 2015, para esta Unidade, por ocasião de dano ao erário que necessitasse de medidas administrativas.

Em se tratando de fatos passíveis a instauração de Tomadas de contas especial ressalta-se que não houve nenhum caso que trata o Art. 3º da Instrução Normativa TCU 71/2012. Portanto, não houve instauração de Tomadas de contas especial durante o exercício.

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

O item faz referência ao cronograma de pagamentos de obrigações em conformidade com o artigo 5º da Lei 8.666/1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. O SEBRAE possui regulamento próprio de licitações e contratos, não estando sujeito à Lei 8.666/1993. Portanto, o conteúdo não se aplica ao Relatório de Gestão do SEBRAE.



**BALANÇO PATRIMONIAL**  
**SEBRAE/PE - Serviços de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Pernambuco**  
**CNPJ nº 09.829.524/0001-64**

Em 31 DE DEZEMBRO 2015 E DEZEMBRO DE 2014

Valores em Reais

ATIVO	2015	2014	PASSIVO	2015	2014
<b>CIRCULANTE</b>	<b>27.758.896,38</b>	<b>22.580.351,18</b>	<b>CIRCULANTE</b>	<b>11.046.775,00</b>	<b>7.037.316,02</b>
Caixa e Bancos	508.178,46	388.796,24	Empréstimos e Financiamentos	-	-
Aplicações Financeiras	24.507.417,14	20.294.870,53	Salários, Encargos Sociais e Impostos	2.217.743,18	1.542.205,49
Créditos a Receber	843.425,15	508.253,86	Contas a Pagar	2.891.365,04	641.979,66
Outros créditos	1.302.999,40	830.804,88	Obrigações Com Convênios e Contratos	-	425.775,54
Contas Vinculadas	103.926,92	463.511,78	Provisões Trabalhistas e outras	3.264.914,49	2.802.179,41
Transações com convênios	492.949,31	94.113,89	Transações do Sistema SEBRAE	2.672.752,29	1.625.175,92
CSN Ajuste	-	-			
Transações do Sistema SEBRAE	-	-			
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>14.743.155,81</b>	<b>14.337.060,87</b>	<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>1.046.552,34</b>	<b>220.363,78</b>
<b>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>30.095,03</b>	<b>2.734,77</b>	<b>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>1.046.552,34</b>	<b>220.363,78</b>
Depósitos Realizáveis a Longo Prazo	12.769,14	-	Empréstimos e Financiamentos	-	-
Convênios e Contratos a Receber	-	-	Provisões de Longo Prazo	617.467,00	220.363,78
Aplicações de Longo Prazo	17.325,89	2.734,77	Transações de Longo Prazo Sist. SEBRAE	429.085,34	-
Programas Especiais	-	-			
Transações de LP Sistema SEBRAE	-	-			
			<b>PATRIMÔNIO SOCIAL</b>	<b>30.408.724,85</b>	<b>29.659.732,25</b>
Investimento	-	-	<b>Resultado Social</b>	<b>25.563.700,79</b>	<b>24.716.470,01</b>
Imobilizados Tangíveis	14.713.060,78	14.334.326,10	<b>Superávit ou Déficit Acumulado</b>	24.814.708,19	20.798.327,36
Imobilizados Intangíveis	-	-	<b>Superávit ou Déficit Exercício</b>	748.992,60	3.918.142,65
Diferido	-	-	<b>Avaliação</b>	<b>4.845.024,06</b>	<b>4.943.262,24</b>
			Avaliação	4.845.024,06	4.943.262,24
				-	-
<b>Total do Ativo</b>	<b>42.502.052,19</b>	<b>36.917.412,05</b>	<b>Total do Passivo</b>	<b>42.502.052,19</b>	<b>36.917.412,05</b>

**José Oswaldo de Barros Lima Ramos**  
Diretor Superintendente

**Ana Cláudia Dias Rocha**  
Diretora Técnica

**Adriana Tavares Côrte Real Kruppa**  
Diretora Administrativa e Financeira

**Demetrius Souza Pires**  
Contador - CRC - 15.506/O-8-PE





**DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO**  
**SEBRAE/PE - Serviços de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Pernambuco**

**CNPJ nº 09.829.524/0001-64**

Em 31 de Dezembro de 2015

Valores em Reais

DISCRIMINAÇÃO	SALDO EM 31/12/2015	SALDO EM 31/12/2014
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>120.860.437,16</b>	<b>99.041.000,01</b>
<b>. Contribuições Sociais</b>	<b>114.250.534,25</b>	<b>91.588.023,92</b>
Ordinária	89.230.241,13	77.224.950,95
Adicional	25.020.293,12	14.363.072,97
<b>. Receitas de Empresas Beneficiadas</b>	<b>4.830.305,37</b>	<b>4.413.533,95</b>
<b>. REC DE CONV.SUBV.E AUXÍLIOS FINANCEIROS</b>	<b>836.843,12</b>	<b>1.312.348,34</b>
. Receitas de Convênios com Recursos de Terceiros	836.843,12	1.312.348,34
. Receitas de Convênios SEBRAE NACIONAL	-	-
<b>. Outras Receitas Operacionais</b>	<b>942.754,42</b>	<b>1.727.093,80</b>
<b>( - ) CUSTOS e DESPESAS DE OPERACIONALIZAÇÃO</b>	<b>(124.183.124,21)</b>	<b>(97.645.216,40)</b>
Pessoal, Encargos e Benefícios Sociais (nota 14)	(39.231.832,44)	(28.881.723,54)
Serviços Profissionais Contratados (nota 15)	(57.774.346,49)	(38.935.998,25)
Custos e Despesas de Operacionalização (nota 16)	(18.741.307,69)	(16.528.211,14)
Encargos Diversos	(1.215.188,08)	(673.999,40)
CV executados	(5.815.947,93)	(10.720.570,52)
Despesas com Provisões	(48.586,72)	(253.570,30)
Depreciação e Amortização	(1.307.340,69)	(1.268.722,41)
Outras Despesas Operacionais/Variações Monetárias	(48.574,17)	(382.420,84)
<b>( +/- ) RESULTADOS FINANCEIROS LÍQUIDOS</b>	<b>4.071.679,65</b>	<b>2.522.359,04</b>
( + ) Receitas Financeira	4.162.894,62	2.593.060,51
( - ) Despesas Financeiras	(91.214,97)	(58.525,10)
( - ) Variações Monetárias Passivas	-	(12.176,37)
( + ) Variações Monetárias Ativas	-	-
<b>( = ) RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>748.992,60</b>	<b>3.918.142,65</b>
 <b>SUPERÁVIT OU DÉFICIT DO EXERCÍCIO</b>	 <b>748.992,60</b>	 <b>3.918.142,65</b>

**José Oswaldo de Barros Lima Ramos**  
Diretor Superintendente

**Ana Cláudia Dias Rocha**  
Diretora Técnica

**Adriana Tavares Côrte Real Kruppa**  
Diretora Administrativa e Financeira

**Demetrius Souza Pires**  
Contador - CRC - 15.506/O-8-PE



## DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO SOCIAL

SEBRAE/PE - Serviços de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Pernambuco

CNPJ nº 09.829.524/0001-64

Em 31 de Dezembro de 2015

Valores em Reais

Discriminação	Patrimônio social	Resultados Abrangentes	Superávit (déficit) técnico	Total
<b>Saldos em 31 de DEZEMBRO DE 2013</b>	<b>22.024.058,78</b>	<b>5.346.099,88</b>	<b>(1.628.569,06)</b>	<b>25.741.589,60</b>
Ajustes de exercícios anteriores	127.568,16	(127.568,16)		-
Transferência do Deficit do período				
Realização da Reserva				-
Superávit ou Déficit técnico do exercício			3.918.142,65	<b>3.918.142,65</b>
<b>Saldos em 31 de DEZEMBRO DE 2014</b>	<b>22.151.626,94</b>	<b>5.218.531,72</b>	<b>2.289.573,59</b>	<b>29.659.732,25</b>
Ajustes de exercícios anteriores	98.238,18	(98.238,18)		-
Transferência do Deficit do período				
Realização da Reserva				-
Superávit ou Déficit técnico do exercício			748.992,60	<b>748.992,60</b>
<b>Saldos em 31 de DEZEMBRO DE 2015</b>	<b>22.249.865,12</b>	<b>5.120.293,54</b>	<b>3.038.566,19</b>	<b>30.408.724,85</b>

**José Oswaldo de Barros Lima Ramos**  
Diretor Superintendente

**Adriana Tavares Côrte Real Kruppa**  
Diretora Administrativa e Financeira

**Ana Cláudia Dias Rocha**  
Diretora Técnica

**Demetrius Souza Pires**  
Contador - CRC - 15.506/O-8-PE



**DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - MÉTODO INDIRETO**  
**SEBRAE/PE - Serviços de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Pernambuco**  
**CNPJ nº 09.829.524/0001-64**  
Em 31 de Dezembro de 2015  
Valores em Reais

**2015**

**FLUXO DE CAIXA PROVENIENTE DAS OPERAÇÕES**

<b>Superavit/Déficit Líquido do exercício</b>	<b>748.992,60</b>
<b>(=/-) RECEITAS E DESPESAS QUE NÃO AFETARAM O CAIXA</b>	<b>1.307.340,69</b>
Depreciação (deve ser somada)	1.307.340,69
Passivo Actuarial	-
Provisão para contingência - PDI	-
Resultado da venda de imobilizado	-
<b>SUPERAVID/DEFICIT LIQUIDO AJUSTADO</b>	<b>2.056.333,29</b>
<b>ACRÉSCIMOS E DIMINUIÇÃO NOS ATIVOS OPERACIONAIS</b>	<b>(723.976,63)</b>
<b>Créditos a receber de clientes</b>	<b>(335.171,29)</b>
. Clientes	48.755,40
. Cheques	3.398,80
. Cartão de Crédito	(387.325,49)
<b>OUTROS CRÉDITOS</b>	<b>(720.191,37)</b>
Conv.e Contratos a Receber	(33.483,53)
Adiantamentos concedidos	(6.631,12)
Depósitos Rest.E valores Vinculados	(167.064,79)
Créditos Diveros	(114.176,51)
Transações com convênios	(398.835,42)
Contas Vinculadas	-
<b>TRANSAÇÕES DO SISTEMA SEBRAE</b>	<b>358.746,29</b>
Contas vinculadas	359.584,86
Créditos dos Agentes	(838,57)
<b>DEPÓSITOS REALIZÁVEIS A LONGO PRAZO</b>	<b>(27.360,26)</b>
Depósitos Restituíveis a Val.Vinculados	(27.360,26)
<b>APLICAÇÃO DE LONGO PRAZO</b>	<b>-</b>
Fundo Mútuo Invest.Empr.Emergentes	-
<b>ACRESCIMOS OU DIMINUIÇÃO DO PASSIVO OPERACIONAL</b>	<b>4.685.647,54</b>
<b>OBRIGAÇÕES A CURTO PRAZO</b>	<b>675.537,69</b>
Empréstimos e Financiamentos	-
Remunerações a Pagar	-
Encargos Sociais	64.108,37
Consignações da Folha de Pagamento	(4.491,74)
Obrigações Tributárias	615.921,06
<b>OBRIGAÇÕES COM CONVÊNIOS E CONTRATOS</b>	<b>(425.775,54)</b>
Valores a comprovar c/entidades Parceiras	(425.775,54)
Valores a Liberar p/Ent.Parceiras	-
<b>CONTAS A PAGAR</b>	<b>2.249.385,38</b>
Fornecedores	2.199.962,16
Outras Obrigações	49.423,22
<b>PROVISÕES</b>	<b>859.838,30</b>
Provisão s/Folha de pagamento	462.735,08
Outras Provisões	397.103,22



**DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - MÉTODO INDIRETO**  
**SEBRAE/PE - Serviços de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Pernambuco**  
**CNPJ nº 09.829.524/0001-64**  
Em 31 de Dezembro de 2015  
Valores em Reais

<b>TRANSAÇÕES DO SISTEMA SEBRAE</b>	<b>897.576,37</b>
Valores a Pagar ao Sebrae Nacional	897.576,37
Débitos do Sebrae nacional	-
<b>PROVISÕES</b>	<b>-</b>
Provisão de Longo Prazo	-
<b>TRANSAÇÃO LONGO PRAZO DO SISTEMA SEBRAE</b>	<b>429.085,34</b>
Valores a pagar ao Sebrae Nacional	429.085,34
<b>(+) ACRESCIMOS (-) DIMINUIÇÃO DE CAIXA NAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>	<b>6.018.004,20</b>
<b>DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS</b>	
Acréscimo de Investimentos	-
Acréscimo de Imobilizado	(1.686.075,37)
Ajuste do Imobilizado	
<b>DIMINUIÇÃO DE CAIXA APLICAÇÃO NO PERMANENTE</b>	<b>(1.686.075,37)</b>
AJUSTE DE CAIXA NO PATRIMONIO SOCIAL EXERC. ANTERIORES	-
<b>DIMINUIÇÃO NO PATRIMONIO SOCIAL</b>	<b>-</b>
<b>ACRESCIMO (DIMINUIÇÃO DO CAIXA) TOTAL</b>	<b>4.331.928,83</b>
<b>RESUMO VARIAÇÃO DO CAIXA</b>	
<b>SALDO INICIAL EM 31/12/2014</b>	<b>20.683.666,77</b>
Caixa	-
Bancos conta Movimento	388.796,24
Aplicações Financeiras em Fundos	-
Aplicações em CDB	-
Ajuste das disponibilidades	-
Aplicações Financeiras em Funding	20.294.870,53
Outras Aplicações Financeiras	
<b>SALDO FINAL EM 31/10/2015</b>	<b>25.015.595,60</b>
Caixa	-
Bancos conta Movimento	508.178,46
Aplicações Financeiras em Fundos	-
Aplicações em CDB	-
Ajuste das disponibilidades	-
Aplicações Financeiras em Funding	24.507.417,14
Outras Aplicações Financeiras	-
<b>(+) aumento (-) DIMINUIÇÃO DE CAIXA</b>	<b>4.331.928,83</b>

**José Oswaldo de Barros Lima Ramos**  
Diretor Superintendente

**Adriana Tavares Côrte Real Kruppa**  
Dir. Administrativa e Financeira

**Ana Cláudia Dias Rocha**  
Diretora Técnica

**Demetrius Souza Pires**  
Contador - CRC - 15.506/O-8-PE



## BALANÇO PATRIMONIAL COMPARADO - ATIVO

SEBRAE/PE - Serviços de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Pernambuco

CNPJ nº 09.829.524/0001-64

Em 31 de Dezembro de 2015 e 31 de Dezembro de 2014

Valores em Reais

DISCRIMINAÇÃO	SALDOS		VARIAÇÕES	
	31/12/2015	31/12/2014	PARA MAIS	PARA MENOS
<b>ATIVO</b>	<b>57.669.604,39</b>	<b>70.593.168,25</b>	-	12.923.563,86
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>27.758.896,38</b>	<b>30.279.955,95</b>	-	2.521.059,57
<b>DISPONÍVEL</b>	<b>25.015.595,60</b>	<b>23.667.433,63</b>	1.348.161,97	-
Caixa	-	2.000,00	-	2.000,00
Banco c/Movimento	508.178,46	286.709,25	221.469,21	-
Aplicações Financeiras	24.507.417,14	26.472.047,98	-	1.964.630,84
CSN Ajuste	-	(3.093.323,60)	3.093.323,60	-
<b>CRÉDITOS A RECEBER</b>	<b>843.425,15</b>	<b>681.930,42</b>	<b>161.494,73</b>	-
Clientes	280.935,83	383.155,08	-	102.219,25
Cheques	200,00	5.318,40	-	5.118,40
Cartões de Crédito	562.289,32	293.456,94	268.832,38	-
<b>OUTROS CRÉDITOS</b>	<b>1.152.160,83</b>	<b>1.262.375,43</b>	-	110.214,60
Convênios e contratos a receber	117.253,82	241.415,07	-	124.161,25
Adiantamentos concedidos	544.687,29	631.658,67	-	86.971,38
Depósitos rest.e valores vinculados	178.106,23	192.465,00	-	14.358,77
Outros valores a receber	312.113,49	196.836,69	115.276,80	-
Transações com convênios	492.949,31	748.833,07	-	255.883,76
<b>CONTAS VINCULADAS</b>	<b>103.926,92</b>	<b>3.895.507,37</b>	-	3.791.580,45
TRANSAÇÕES DO SISTEMA SEBRAE	150.838,57	23.876,03	126.962,54	-
<b>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>30.095,03</b>	<b>52.733,86</b>	-	22.638,83
DEP.REALIZÁVEIS A LONGO PRAZO	30.095,03	52.733,86	-	22.638,83
			-	-
<b>IMOBILIZADO</b>	<b>14.713.060,78</b>	<b>14.421.025,35</b>	<b>292.035,43</b>	-
IMOBILIZAÇÕES TANGÍVEIS	14.713.060,78	14.421.025,35	292.035,43	-
IMOBILIZAÇÕES INTANGÍVEIS	-	-	-	-
<b>ATIVO COMPENSADO</b>	<b>15.167.552,20</b>	<b>25.839.453,09</b>	10.671.900,89	-

**José Oswaldo de Barros Lima Ramos**  
Diretor Superintendente

**Adriana Tavares Côrte Real Kruppa**  
Diretora Administrativa e Financeira

**Ana Cláudia Dias Rocha**  
Diretora Técnica

**Demetrius Souza Pires**  
Contador - CRC - 15.506/O-8-PE





## BALANÇO PATRIMONIAL COMPARADO - PASSIVO

SEBRAE/PE - Serviços de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Pernambuco

CNPJ nº 09.829.524/0001-64

Em 31 de Dezembro de 2015 e 31 de Dezembro de 2014  
Valores em Reais

DISCRIMINAÇÃO	SALDO		VARIAÇÕES	
	31/12/2015	31/12/2014	PARA MAIS	PARA MENOS
<b>PASSIVO</b>	<b>57.669.604,39</b>	<b>70.593.168,25</b>	-	12.923.563,86
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>11.046.775,00</b>	<b>11.836.403,98</b>	-	<b>789.628,98</b>
<b>OBRIGAÇÕES A CURTO PRAZO</b>	<b>2.217.743,18</b>	<b>1.255.073,66</b>	962.669,52	-
Remunerações a Pagar	-	-	-	-
Encargos sociais	788.153,99	687.384,90	100.769,09	-
Consignações em folha de pagamento	314,17	544,50	-	230,33
Obrigações Tributárias	1.429.275,02	567.144,26	862.130,76	-
<b>OBRIGAÇÕES COM CONV.E CONTRATOS</b>	<b>-</b>	<b>613.810,15</b>	-	613.810,15
<b>CONTAS A PAGAR</b>	<b>2.891.365,04</b>	<b>2.240.612,81</b>	650.752,23	-
Fornecedores	2.579.251,55	2.043.776,12	535.475,43	-
Outras Obrigações	312.113,49	196.836,69	115.276,80	-
<b>PROVISÕES</b>	<b>3.264.914,49</b>	<b>4.633.583,76</b>	-	1.368.669,27
Provisão s/folha de pagamento	3.264.914,49	4.633.583,76	-	1.368.669,27
<b>TRANS. DO SISTEMA SEBRAE</b>	<b>2.672.752,29</b>	<b>3.093.323,60</b>	-	420.571,31
<b>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>1.046.552,34</b>	<b>545.687,04</b>	500.865,30	-
Provisões para riscos fiscais e trabalhistas	617.467,00	545.687,04	71.779,96	-
Trans. Do Sistema Sebrae	429.085,34			
<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	-	-
VALORES A PAGAR AO SEBRAE NACIONAL	-	-	-	-
<b>PATRIMÔNIO SOCIAL</b>	<b>30.408.724,85</b>	<b>32.371.624,14</b>	-	1.962.899,29
<b>VARIAÇÃO PATRIMONIAL</b>	<b>25.563.700,79</b>	<b>27.417.749,93</b>	-	1.854.049,14
<b>RESULTADO SOCIAL</b>	<b>25.563.700,79</b>	<b>27.417.749,93</b>	-	1.854.049,14
Patrimônio Social	24.814.708,19	20.787.715,39	4.026.992,80	-
Superávit ou Déficit do Exercício	748.992,60	6.630.034,54	-	5.881.041,94
<b>Reserva de Reavaliação</b>	<b>4.845.024,06</b>	<b>4.953.874,21</b>	108.850,15	-
<b>PASSIVO COMPENSADO</b>	<b>15.167.552,20</b>	<b>25.839.453,09</b>	10.671.900,89	-

José Oswaldo de Barros Lima Ramos  
Diretor Superintendente

Adriana Tavares Côrte Real Kruppa  
Diretora Administrativa e Financeira

Ana Cláudia Dias Rocha  
Diretora Técnica

Demetrius Souza Pires  
Contador - CRC - 15.506/O-8-PE