

**SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DO RIO DE  
JANEIRO**

**SEBRAE/RJ**

Vinculado à Presidência da República

**RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2015**

Rio de Janeiro - RJ / 2016

**SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DO RIO DE  
JANEIRO**

**SEBRAE/RJ**

Vinculado à Presidência da República

**RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2015**

Relatório de gestão do exercício de 2015 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual a que esta Unidade Jurisdicionada está obrigada nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da IN TCU nº 63/2010 e das DN TCU nº 146/2015 e DN TCU nº 147/2015.

Auditoria, Sebrae/RJ

Rio de Janeiro - RJ/2016

## Lista de Siglas e Abreviações

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas  
ABPMP - *Association of Business Process Management Professionals* (Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio)  
ACRJ - Associação Comercial do Rio de Janeiro  
AGERIO - Agência de Fomento do estado do Rio de Janeiro S/A  
ALI - Agentes Locais de Inovação  
ANBIMA - Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais  
APS - Automação de Processos e Serviços  
BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento  
Bio-Rio - Polo De Biotecnologia Do Rio De Janeiro  
BRT - *Bus Rapid Transit* (Transporte Rápido por Ônibus)  
CEF - Caixa Econômica Federal  
CDE - Conselho Deliberativo Estadual  
CDI - Certificados de Depósito Interbancário  
CDN - Conselho Deliberativo Nacional  
CFC - Conselho Federal de Contabilidade  
CGU - Controladoria-Geral da União  
CIRJ - Centro Industrial do Rio de Janeiro  
COFINS - Contribuição de Financiamento da Seguridade Social  
COMPERJ - Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro  
CPC - Comitê de Pronunciamentos Contábeis  
CRAB - Centro de Referência do Artesanato Brasileiro  
CRFB - Constituição Da República Federativa Do Brasil  
CSE - Cadastro Sebrae de Empresas  
CSIC - Comitê de Segurança da Informação e Comunicação  
CSN - Contribuição Social do Sebrae Nacional  
CSO - Contribuição Social Ordinária  
DIREX - Diretoria Executiva  
EPC - *Engineering, Procurement and Construction Contracts* (Modalidade Fornecimento Global)  
EPP - Empresa de Pequeno Porte  
ERJ - Estado do Rio de Janeiro  
FACERJ - Federação das Associações Comerciais e Empresariais do estado do Rio de Janeiro  
FAERJ - Federação da Agricultura do estado do Rio de Janeiro  
FECOMÉRCIO - Federação do Comércio do estado do Rio de Janeiro  
FGV - Fundação Getúlio Vargas  
FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos  
Firjan - Federação das Indústrias do estado do Rio de Janeiro  
FNQ - Fundação Nacional da Qualidade  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IBRE - Instituto Brasileiro de Economia  
ICEI-RJ Índice de Confiança do Empresário Industrial Fluminense  
IIA - Instituto dos Auditores Internos

IN - Instrução Normativa  
INSS - Instituto Nacional do Seguro Social  
IPCA - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo  
IRPH - Instituto Rio Patrimônio da Humanidade  
IPHAN - Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional  
ISO - *International Organizations for Standardisation* (Organização Internacional de Padronização)  
ME - Microempresa  
MEG - Modelo de Excelência em Gestão  
MEI - Microempreendedor Individual  
MGE - Médias e Grandes Empresas  
MPE - Micro e Pequenas Empresas  
P&G - Petróleo e Gás  
PBQP-H - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat  
PDC - Plano de Desenvolvimento do Cliente  
PDTI - Plano Diretor de Tecnologia da Informação  
PIB - Produto Interno Bruto  
Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI)  
PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios  
PNE - Portadores de Necessidades Especiais  
PPA - Planejamento Plurianual  
PSEG - Programa Sebrae de Excelência em Gestão  
PSIC - Política de Segurança da Informação e Comunicação  
PSQ - Programa Setorial da Qualidade  
RFB - Receita Federal do Brasil  
Rio Negócios - Agência Rio Promoção, Meio Ambiente e Desenvolvimento Urbano do Rio de Janeiro.  
RMRJ - Região Metropolitana do Rio de Janeiro  
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SEDE - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico  
SELIC - Sistema Especial de Liquidação e de Custódia  
SGE - Sistema de Gestão Estratégica  
SGM - Sistema de Gestão de Metas Individuais e de Equipe  
SIA - Símbolo Internacional de Acesso  
SIACWEB - Sistema Integrado de Atendimento ao Cliente Web  
SIMEI - Simples Nacional para o Microempreendedor Individual  
SISP - Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação  
SME - Sistema de Monitoramento Estratégico  
SNA - Sociedade Nacional de Agricultura  
SRFB - Secretaria da Receita Federal do Brasil  
TCU - Tribunal de Contas da União  
TI - Tecnologia da Informação  
UCSEBRAE - Universidade Corporativa do Sebrae  
UF - Unidade Federativa  
UGE - Unidade de Gestão Estratégica  
VLT - Veículo Leve sobre Trilhos



## Lista de tabelas

Tabela 1 - Estabelecimentos por natureza jurídica estado do Rio de Janeiro em 2015 .....	21
Tabela 2 - Entidades empresariais por porte no estado do Rio de Janeiro em 2015.....	21
Tabela 3 - Distribuição por região e porte dos pequenos negócios no estado do Rio de Janeiro em 2015 .....	23
Tabela 4 - Distribuição por região e setor econômico dos pequenos negócios no estado do Rio de Janeiro em 2015 .....	24
Tabela 5 - Principais atividades econômicas exercidas por Microempreendedores Individuais em 2015 .....	26
Tabela 6 - Principais atividade econômicas exercidas por Microempresas em 2015 .....	26
Tabela 7 - Principais atividades econômicas exercidas por Empresas de Pequeno Porte em 2015 .....	27
Tabela 8 - Diretorias/Unidades do Sebrae/RJ e seus responsáveis/cargos em 2015.....	30
Tabela 9 - Execução orçamentária por objetivo estratégico local em 2015 .....	48
Tabela 10 - Execução orçamentária por objetivo estratégico nacional em 2015 .....	50
Tabela 11 - Execução orçamentária por prioridade estratégica local em 2015 .....	52
Tabela 12 - Medidas de Gestão 2015 .....	54
Tabela 13 - Projetos da Coordenação de Turismo .....	56
Tabela 14 - Projetos da Coordenação de Moda .....	56
Tabela 15 - Projetos da Coordenação de Economia Criativa .....	57
Tabela 16 - Projetos da Coordenação de Alimentos .....	58
Tabela 17 - Projetos da Coordenação de Base Tecnológica .....	58
Tabela 18 - Projetos da Coordenação de Construção Civil.....	59
Tabela 19 - Projetos da Coordenação de Petróleo e Gás .....	60
Tabela 20 - Projetos da Gerência de Grandes Empreendimentos .....	60
Tabela 21 - Limites de Variação do PPA 2015-2018 e Orçamento 2015 .....	64
Tabela 22 - Distribuição dos recursos CSN - Sebrae/RJ em 2015 .....	66
Tabela 23 - Execuções de CSN em Projetos - Sebrae/RJ em 2015 .....	67
Tabela 24 - Distribuição dos recursos Convênios com Sebrae/NA - Sebrae/RJ em 2015 .....	71
Tabela 25 - Execuções de Convênios com o Sebrae/NA em Projetos - Sebrae/RJ em 2015.....	71
Tabela 26 - Distribuição dos recursos Convênios com Parceiros - Sebrae/RJ em 2015 .....	72
Tabela 27 - Execuções de Convênios com Parceiros em Projetos - Sebrae/RJ em 2015 .....	72
Tabela 28 - Distribuição dos recursos Empresas Beneficiadas - Sebrae/RJ em 2015 .....	73
Tabela 29 - Execuções de Empresas Beneficiadas em Projetos - Sebrae/RJ em 2015 .....	74
Tabela 30 - Previsão e execução das receitas do Sebrae/RJ em 2015 .....	79
Tabela 31 - Previsão e execução das despesas do Sebrae/RJ em 2015 .....	80
Tabela 32 - Comparativo entre receita e despesa do Sebrae/RJ em 2014 e 2105.....	81
Tabela 33 - Programação orçamentária das despesas correntes do Sebrae/RJ em 2015 .....	82
Tabela 34 - Execução das demais despesas operacionais do Sebrae/RJ em 2014 e 2015.....	82
Tabela 35 - Limites orçamentários do Sebrae/RJ em 2015 .....	83
Tabela 36 - Execução orçamentária dos Programas Nacionais no Sebrae/RJ em 2015.....	87
Tabela 37 - Execução física dos Programas Nacionais no Sebrae/RJ em 2015 .....	88
Tabela 38 - Métricas de atendimento ou informação adotadas no PPA 2015–2018, com sinalização de sua utilização durante planejamento ou exclusivamente durante a execução dos processos de atendimento. ....	89
Tabela 39 - Potenciais empresários e empresas atendidas em 2015 .....	90
Tabela 40 - Metas de atendimento 2015 .....	90

Tabela 41 - Indicadores de Resultados Institucionais do Sebrae/RJ .....	92
Tabela 42 - Indicadores de Desempenho do Sebrae/RJ.....	93
Tabela 43 - Metas Mobilizadoras vinculadas aos Objetivos Estratégicos do Sebrae/RJ .....	94
Tabela 44 - Resultados Institucionais: Metas Mobilizadoras .....	95
Tabela 45 - Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo Estadual do Sebrae/RJ em 2015 .....	101
Tabela 46 - Conselho Fiscal do Sebrae/RJ em 2015 .....	103
Tabela 47 - Estrutura de controles internos do Sebrae/RJ em 2015.....	107
Tabela 48 - Remuneração a Dirigentes em 2015 .....	110
Tabela 49 - Metas Institucionais.....	110
Tabela 50 - Remuneração variável aos Diretores.....	110
Tabela 51 - Calendário dos Relatórios Trimestrais 2015 .....	112
Tabela 52 - Disponibilidades.....	125
Tabela 53 - Ativos Circulantes .....	125
Tabela 54 - Ativos não Circulantes .....	126
Tabela 55 - Passivo Circulantes .....	126
Tabela 56 - Passivo não Circulante .....	127
Tabela 57 - Quadro de Pessoal em 2015 - qualificativo e quantitativo .....	178
Tabela 58 - Quadro de Pessoal em 2015 - sintético .....	178
Tabela 59 - Empregados que se encontravam cedidos ao Sebrae/RJ em 2015 .....	178
Tabela 60 - Empregados que se encontravam cedidos pelo Sebrae/RJ em 2015.....	179
Tabela 61- Licença Maternidade em 2015 .....	179
Tabela 62 - Licença INSS em 2015 .....	179
Tabela 63 - Turn Over .....	181
Tabela 64 - Admissões .....	182
Tabela 65 - Investimentos em treinamento .....	182
Tabela 66 - Quantidade de colaboradores que obtiveram ao menos 1 certificação .....	183
Tabela 67 - Custos de pessoal em 2015 .....	185
Tabela 68 - Custos com estagiários em 2015 .....	185
Tabela 69 - Relação das Unidades Operacionais do Sebrae/RJ.....	188
Tabela 70 - Estrutura operacional e frentes de trabalho .....	195
Tabela 71 - Comparativo de Consumo de Energia Elétrica .....	197
Tabela 72 - Caracterização da determinação do TCU .....	198
Tabela 73 - Relação dos contratos que vigoram no exercício em 2015. ....	205
Tabela 74 - Dispensas e Inexigibilidades realizadas em 2015 .....	217
Tabela 75 - Licitações realizadas em 2015 .....	232
Tabela 76 – Transferências em 2015 – Convênio e Contrato de Patrocínio .....	236
Tabela 77 - Treinamentos de Curta Duração realizados em 2015 .....	241
Tabela 78 - Treinamentos De Longa Duração Realizados Em 2015 .....	247
Tabela 79 - Treinamentos In Company Realizados Em 2015 .....	249
Tabela 80 - Universidade Corporativa Sebrae Em 2015 – Desempenho Acadêmico.....	251

## Lista de Quadros

Quadro 1 - Identificação do Sebrae - Relatório de Gestão Individual .....	12
Quadro 2 - Mapa Estratégico Sebrae/RJ 2013-2022 .....	45
Quadro 3 - Vinculação Mapa Estratégico do Sistema Sebrae com o Mapa Estratégico do Sebrae/RJ .....	61

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Taxa de crescimento do PIB e inflação em 2015 .....	14
Gráfico 2 - Saldo de empregos formais no estado do Rio de Janeiro .....	15
Gráfico 3 - Evolução da participação dos trabalhadores por conta própria e empregadores na ocupação total, no primeiro trimestre de cada ano: ERJ, 2012 - 2015 .....	16
Gráfico 4 - Participação dos Pequenos negócios no emprego formal e na massa salarial: 2013 .....	17
Gráfico 5 - Saldo entre admissões nos pequenos negócios e Médias e Grandes Empresas - Jan a maio 2015 .....	18
Gráfico 6 - Diferencial de salários entre pequenos negócios e médias e grandes empresas: 2011 e 2013 .....	18
Gráfico 7 - Salário-hora entre os pequenos negócios e médias e grandes empresas: 2011 e 2013.....	19
Gráfico 8 - Proporção de empregadores entre os empreendedores: 2013 .....	19
Gráfico 9 - Taxa de inadimplência por Unidade da Federação: 2015 .....	20
Gráfico 10 - Participação dos pequenos negócios por setores econômicos 2015 no estado do Rio de Janeiro em 2015.....	25
Gráfico 11 - Ocorrências Recebidas.....	119
Gráfico 12 - Opinião sobre o atendimento pela Ouvidoria .....	120
Gráfico 13 - Conceito atribuído à Ouvidoria.....	120
Gráfico 14 - Opinião sobre o atendimento obtido no Sebrae/RJ .....	121
Gráfico 15 - Conceito sobre o Sebrae/RJ após o atendimento .....	121
Gráfico 16 - Imagem sobre o Sebrae/RJ .....	122
Gráfico 17 - Frequência na utilização da Ouvidoria .....	122
Gráfico 18 - Conhecimento sobre Ouvidoria do Sebrae/RJ.....	122
Gráfico 19 - Contato com a Ouvidoria.....	123
Gráfico 20 - Quantitativo de Atendimento por Mês – MEI .....	123
Gráfico 21 - Consulta por gênero .....	123
Gráfico 22 - Evolução dos Atendimentos da Ouvidoria do Sebrae/RJ de 2012/2015.....	124
Gráfico 23 - Percentual de empregados por cargo .....	180
Gráfico 24 - Perfil de escolaridade por faixa em 2015 .....	180
Gráfico 25 - Perfil de idade em 2015.....	181
Gráfico 26 - Quantidade de Iniciativas por Status.....	193
Gráfico 27 – Quantidade de Iniciativas por Tema .....	194

## Lista de Figuras

Figura 1 - Distribuição regional dos pequenos negócios no estado do Rio de Janeiro em 2015 .....	22
Figura 2 - Organograma do Sebrae/RJ em 2015.....	29
Figura 3 - Visão Conceitual da Cadeia de Valor e Processos .....	35
Figura 4 - Cadeia de Valor do Sebrae/RJ .....	36
Figura 5 - Apresentação dos macroprocessos estratégicos, de negócio e de suporte .....	36
Figura 6 - Estrutura e Metodologia da Gerência de TI .....	195

## **Sumário**

<b>1</b>	<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>VISÃO GERAL DA UNIDADE .....</b>	<b>12</b>
2.1	Finalidade e competências .....	13
2.2	Normas e regulamento de criação, alteração e funcionamento da unidade.....	13
2.3	Ambiente de atuação.....	14
2.4	Organograma .....	28
2.5	Macroprocessos finalísticos.....	35
<b>3</b>	<b>PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL .....</b>	<b>44</b>
3.1	Planejamento Organizacional .....	44
3.1.1	Descrição sintética dos objetivos do exercício .....	50
3.1.2	Estágio de implementação do planejamento estratégico .....	55
3.1.3	Vinculação dos planos da unidade com as competências institucionais e outros planos.....	60
3.2	Formas e instrumentos de monitoramento da execução e resultados dos planos .....	62
3.3	Desempenho Orçamentário .....	63
3.3.1	Execução física e financeira das ações da Lei Orçamentária Anual de responsabilidade da unidade .....	63
3.3.2	Fatores intervenientes no desempenho orçamentário.....	64
3.3.3	Execução descentralizada com transferência de recursos .....	66
3.3.4	Informações sobre a realização das Receitas .....	77
3.3.5	Informações sobre a execução das despesas .....	80
3.4	Desempenho operacional.....	88
3.5	Apresentação e análise de indicadores de desempenho .....	92
<b>4</b>	<b>GOVERNANÇA .....</b>	<b>97</b>
4.1	Descrição das estruturas de governança .....	97
4.2	Informações sobre dirigentes e colegiados .....	97
4.3	Atuação da unidade de auditoria interna.....	104
4.4	Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos .....	106
4.5	Gestão de riscos e controles internos .....	107
4.6	Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados.....	109
4.7	Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada .....	111
4.8	Calendário dos Relatórios Trimestrais 2015 .....	112
<b>5</b>	<b>RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE .....</b>	<b>115</b>
5.1	Canais de acesso do cidadão .....	116

5.2	Carta de Serviços ao Cidadão .....	118
5.3	Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários.....	119
5.4	Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade....	124
<b>6</b>	<b>DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS .....</b>	<b>125</b>
6.1	Desempenho financeiro no exercício .....	125
6.2	Tratamentos contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos.....	127
6.3	Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade .....	128
6.4	Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 6.404/76 e notas explicativas .....	128
<b>7</b>	<b>ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO .....</b>	<b>175</b>
7.1	Gestão de pessoas .....	175
7.1.1	Estrutura de pessoal da unidade .....	175
7.1.2	Demonstrativo das despesas com pessoal .....	185
7.1.3	Gestão de riscos relacionados ao pessoal .....	185
7.2	Gestão do patrimônio e infraestrutura .....	187
7.2.1	Gestão do patrimônio imobiliário da União .....	187
7.2.2	Informações sobre imóveis locados de terceiros .....	187
7.3	Gestão da tecnologia da informação.....	189
7.3.1	Principais sistemas de informações.....	189
7.3.2	Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).....	192
7.4	Gestão ambiental e sustentabilidade .....	197
7.4.1	Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras .....	197
<b>8</b>	<b>CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE .....</b>	<b>198</b>
8.1	Tratamento de determinações e recomendações do TCU .....	198
8.2	Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno .....	200
8.3	Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário .....	201
8.4	Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações com o disposto no art. 5º da Lei 8.666/1993 .....	201
<b>9</b>	<b>ANEXOS E APÊNDICES .....</b>	<b>202</b>

NOTA: A estrutura geral do Relatório de Gestão do Sebrae/RJ, representada pelos tópicos contidos no Sumário, contempla todos os itens relacionados no Anexo II à Decisão Normativa - TCU nº 146, de 30 de setembro de 2015.

## **1 APRESENTAÇÃO**

Este documento é uma prestação de contas referente à gestão do Sebrae/RJ durante o exercício de 2015, apresentada na forma de relatório aos órgãos de controle interno/externo e à sociedade, baseado nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição da República Federativa do Brasil. Sua estrutura está de acordo com as disposições da INTCU nº 63/2010 e das DN TCU nº 146/2015 e DN TCU nº 147/2015.

Na parte inicial deste relatório (capítulo 2), é possível ter uma visão geral do Sebrae/RJ, que contempla as finalidades e as normas de criação, o ambiente de atuação (contextualização do Plano Plurianual), organograma (diretorias, gerências e coordenações) e macroprocessos, incluindo a visão conceitual da cadeia de valor e processos.

Já no capítulo 3 é possível conhecer o planejamento organizacional, com a descrição sintética dos objetivos e suas estratégias, o estágio de implementação do planejamento estratégico, a vinculação dos planos da unidade com as competências institucionais e outros planos, as formas e instrumentos de monitoramento da execução e resultados dos planos. Ainda estão incluídas informações sobre o desempenho orçamentário, como a execução física e financeira, a transferência de recursos, a realização das receitas, a execução das despesas, o desempenho operacional e análise de indicadores de desempenho.

O capítulo 4 trata das estruturas de governança, das informações sobre a Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo Estadual e Conselho Fiscal, da atuação da unidade de Auditoria Interna, das atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos, da gestão de riscos e controles internos, da política de remuneração dos administradores e membros de colegiados e das informações sobre a empresa de auditoria independente contratada.

No Capítulo 5 são apresentadas informações sobre o relacionamento do Sebrae/RJ com a sociedade, os canais de acesso, com destaque para as questões de acessibilidade dos pontos físicos de atendimento, aferição do grau de satisfação dos clientes, com as pesquisas ligadas à Ouvidoria, e mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação do Sebrae/RJ.

O Capítulo 6 demonstra o desempenho financeiro, bem como o tratamento contábil da depreciação de itens do patrimônio e avaliação/mensuração de ativos e passivos, a sistemática de apuração das receitas e despesas, e as demonstrações contábeis exigidas pela Lei 6.404/76 e notas explicativas, incluindo o relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras.

As informações referentes às Áreas Especiais da Gestão como Gestão de Pessoas, Gestão do Patrimônio e Infraestrutura, Gestão da Tecnologia da Informação, Gestão Ambiental e Sustentabilidade estão apresentadas no Capítulo 7.

O Capítulo 8 contempla as conformidades da gestão e demandas dos órgãos de controle, com destaque para o tratamento de determinações e recomendações do TCU em 2015.

Por fim, no capítulo 9, estão contidas informações adicionais do exercício de 2015 tais como: relação dos contratos, dispensas/inexigibilidades e licitações.

No âmbito dos indicadores de desempenho, a taxa de pequenos negócios atendidos executada em 2015 pelo Sebrae/RJ teve grande destaque, uma vez que alcançou 22,3% do universo de empresas no estado do



Rio de Janeiro. Este percentual representa 209.877 pequenos negócios atendidos, alcançando 107,1% da meta pactuada.

Houve ainda a implementação de uma nova meta institucional, relacionada à fidelização de clientes, que mobilizou toda a equipe técnica do Sebrae/RJ no que diz respeito às estratégias da instituição. Essa mobilização teve influência direta no sucesso da estratégia de descentralização do atendimento, na contribuição dos Programas Nacionais e a realização, pelo terceiro ano consecutivo, da Feira do Empreendedor.

Os programas nacionais tiveram grande contribuição no alcance das metas mobilizadoras, uma vez que, por meio de ações nos projetos de atendimento do Sebrae/RJ, contribuíram com significativo volume de recursos nacionais, o que resultou em mais de 76 mil empresas atendidas. Cerca de 68% desses atendimentos foram oriundos do Programa Negócio a Negócio, que é operacionalizado no Rio de Janeiro por meio do Programa Sebrae na Sua Empresa.

Outro destaque foi o alcance dos limites orçamentários, fruto de um eficiente monitoramento gerencial, feito por meio de sistemas informatizados e de medidas de gestão, aprimorado com base nas boas práticas ao longo dos últimos anos. Neste quesito, cabe destacar o alcance de 10,2% na geração de receitas próprias (mínimo obrigatório de 10%), superação esta que ocorreu nos últimos três exercícios, representando em 2015 um montante de R\$15,4 milhões.

No que diz respeito às atividades de gestão do Sebrae/RJ, cabe destacar a busca pela melhoria constante no planejamento e monitoramento das atividades, bem como o reforço no controle administrativo, criando mecanismos para o uso responsável dos recursos, principalmente no contexto atual da economia, além de mapeamento das práticas de gestão dentro do PSEG, Programa Sebrae de Excelência em Gestão, para melhoria no desempenho institucional e estratégico da organização.

Com relação ao desempenho financeiro, as maiores variações entre a previsão original e a ajustada (dez/2015) ocorridas em receitas correntes foram: Contribuição Social do Sebrae/NA (CSN) e CSO Saldo, com 37,8% e 320,3%, respectivamente. A variação de CSN é explicada em grande parte pelo projeto Centro de Referência do Artesanato Brasileiro (CRAB) (acréscimo de R\$18 milhões) e pelo incremento de R\$7,6 milhões no programa Sebraetec, que obteve uma grande demanda por parte do público-alvo e foi ancorado pela parceria entre o Sebrae/RJ e Sebrae/NA. Com relação à CSO Saldo (CSO), a diferença com a projeção original ocorreu em função do excesso de arrecadação de R\$9,4 milhões apurados nos 3º e 4º trimestres de 2014.

O item 15 da instrução normativa do Sebrae/NA IN 37- 17, disciplina a execução orçamentária e financeira do Sistema Sebrae para a arrecadação superior a estimativa da contribuição social.

A informação referente aos 9,4 milhões encontra-se nas páginas 66 e 67.

Conclui-se, portanto, que o ano de 2015 foi de superação para o Sebrae/RJ, uma vez que, mesmo com a atual crise econômica, não houve dificuldades para a realização dos objetivos no exercício. As estratégias para cumprimento da sua missão diante da nova dinâmica no ambiente dos pequenos negócios tiveram reflexo positivo e direto no desempenho da Instituição.

## 2 VISÃO GERAL DA UNIDADE

**Quadro 1 - Identificação do Sebrae - Relatório de Gestão Individual**

Identificação da Unidade Jurisdicionada	
<b>Denominação completa:</b> Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no estado do Rio de Janeiro	
<b>Denominação abreviada:</b> Sebrae/RJ	
<b>Vinculação Ministerial:</b> Vinculado à Presidência da República	
<b>CNPJ:</b> 29.737.103/0001-10	
<b>Situação:</b> ativa	
<b>Natureza Jurídica:</b> Serviço Social Autônomo constituído sob a forma de associação	
<b>Principal Atividade:</b> Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro	<b>Código CNAE:</b> 7020-4/00
<b>Telefones/Fax de contato:</b> (021) 2212-7991	
<b>Endereço Eletrônico:</b> <a href="mailto:jamorim@rj.sebrae.com.br">jamorim@rj.sebrae.com.br</a>	
<b>Página na Internet:</b> <a href="http://www.sebraerj.com.br">www.sebraerj.com.br</a>	
<b>Endereço Postal:</b> Rua Santa Luzia, 685 – 9º andar – Centro – RJ – CEP 20030-041	

O Sebrae/RJ faz parte de um sistema criado em 1972 (Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa - Cebrae), vinculado ao Governo Federal.

A Lei 8.029, de 12.04.1990, Autorizou o Poder Executivo a desvincular, da Administração Pública Federal, o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa - CEBRAE, mediante sua transformação em serviço social autônomo.

Por esta razão, o Poder Executivo realizou a desvinculação Autorizada pelo Poder Legislativo, por meio do Decreto 99.570, de 09.10.1990, como também alterou a denominação do antigo CEBRAE para Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, assim como definiu as competências institucionais da entidade desvinculada.

O SEBRAE, destarte, é um serviço social autônomo, criado mediante Autorização legal, instituído por escritura pública, sob a forma de Associação, regulada pelo seu Estatuto Social, que possui como objetivo institucional promover a assistência social por meio do fomento do desenvolvimento sustentável, da competitividade e do aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte.

Com a visão de "Tornar o Rio de Janeiro o melhor lugar do Brasil para abrir e desenvolver micro e pequenos negócios", o Sebrae/RJ desenvolve projetos de norte a sul do estado do Rio de Janeiro. Suas ações levam em consideração as vocações econômicas locais e incluem capacitação de empresários e suas equipes, educação empreendedora, orientação para abertura de negócios, estímulo à inovação e difusão de informações e novas tecnologias, orientação para o acesso ao crédito e eventos direcionados para a inserção em mercados nacionais e internacionais. Com esta visão, o Sebrae/RJ trilha um caminho próspero para exercer a missão da organização: Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional.

## **2.1 Finalidade e competências**

De acordo com seu estatuto, o Sebrae/RJ, no seu âmbito territorial de atuação, tem por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, mediante a execução de ações condizentes:

- a) Com as políticas, diretrizes e prioridades de aplicação de recursos, atos, resoluções, programas e projetos aprovados pelo Conselho Deliberativo Nacional do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, órgão e entidade esses doravante designados simplificadamente neste instrumento como CDN e Sebrae, respectivamente.
- b) Com as resoluções editadas pela Diretoria Executiva do Sebrae.
- c) Com a legislação pertinente, aplicável ao Sistema Sebrae.

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

As Normas relacionadas à Unidade Jurisdicionada são:

- Lei nº 8029 de 12/04/1990 - DOU 13/04/90.
- Lei nº 8.154/90 de 28/12/1990 – DOU 31/12/1990
- Decreto nº 99570 de 09/10/1990 - DOU 10/10/90
- Código Civil
- Estatuto Social

O Sebrae/RJ é dirigido por um Conselho Deliberativo cujo presidente é eleito por seus pares a cada 4 anos. Este Conselho escolhe a Diretoria Executiva para mandato de igual período.

O Conselho é composto por entidades representativas da indústria, do comércio, da agricultura e do setor de serviços, de representantes do poder público estadual e de entidades técnico-científicas.

### **Composição do Conselho Deliberativo Estadual**

- CIRJ - Centro Industrial do Rio de Janeiro
- Firjan - Federação das Indústrias do estado do Rio de Janeiro
- Fecomércio - Federação do Comércio do estado do Rio de Janeiro
- Facerj - Federação das Associações Comerciais e Empresariais do estado do Rio de Janeiro
- ACRJ - Associação Comercial do Rio de Janeiro
- SNA - Sociedade Nacional de Agricultura
- Sede - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico
- Rede de Tecnologia - Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro
- Bio-Rio - Fundação Bio-Rio
- Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- Faerj - Federação da Agricultura do estado do Rio de Janeiro

- Banco do Brasil
- Caixa Econômica Federal
- Agência de Fomento do estado do Rio de Janeiro S/A
- Rio Negócios - Agência Rio Promoção, Meio Ambiente e Desenvolvimento Urbano do Rio de Janeiro

## 2.3 Ambiente de atuação

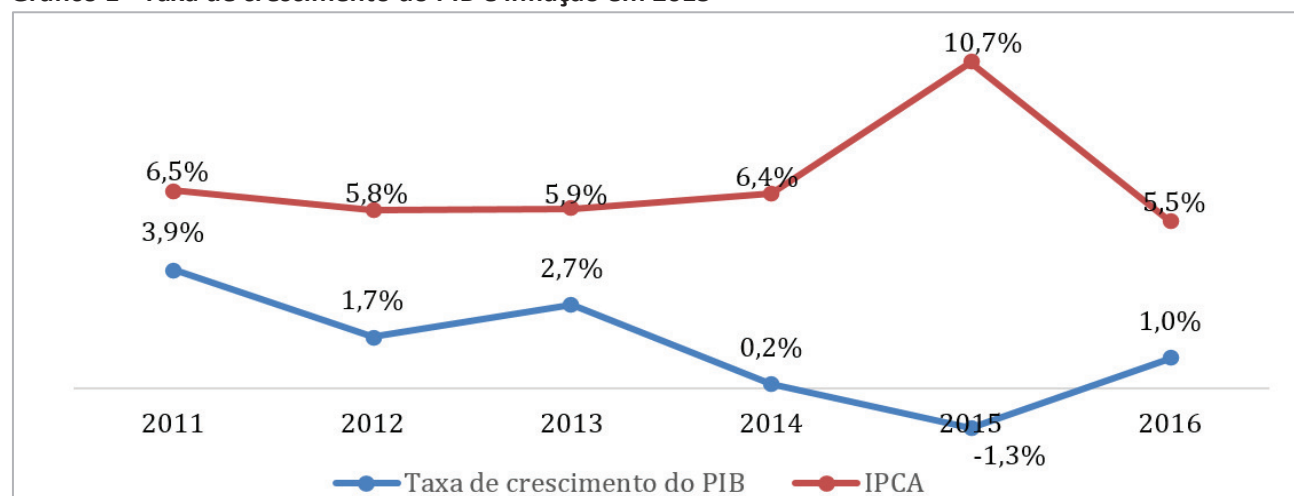
O ano de 2015 apresentou uma série de desafios para a economia brasileira. Segundo as sondagens realizadas pelo Instituto Brasileiro de Economia (IBRE), da Fundação Getúlio Vargas (FGV), os índices de confiança dos consumidores e dos empresários dos setores de serviços, comércio e construção atingiram mínimas históricas no ano de 2015, após quedas consecutivas desde os últimos meses de 2014.

Houve leve melhora em abril, mas não o suficiente para reverter a tendência negativa, reforçada pelo comportamento do índice de confiança da indústria, que, depois de cair por três meses seguidos, ficou abaixo do registrado no auge da crise financeira de 2008/2009.

O mesmo ocorreu com Índice de Confiança do Empresário Industrial Fluminense (ICEI-RJ), da Federação das Indústrias do estado do Rio de Janeiro (FIRJAN). Após sofrer quedas consecutivas, o ICEI-RJ, medido desde 2005, também alcançou seu menor valor em 2015.

Assim, o processo de desaceleração da economia experimentado a partir de 2014, quando o Produto Interno Bruto (PIB) subiu apenas 0,1% em termos reais, se intensificou. Já em junho de 2015, o Relatório de Mercado Focus, do Banco Central, publicação semanal em que são compiladas as projeções das principais instituições financeiras e de pesquisa para alguns indicadores econômicos, apresentava expectativas pessimistas para o restante do ano. Segundo o relatório de cinco de junho, os agentes esperavam queda de 1,3% do PIB e inflação acumulada de 8,46%, bem acima do teto da meta, de 6,5%. Ainda não há fechamento do PIB para o ano de 2015, entretanto, no caso da inflação, o IPCA atingiu alta acumulada de 10,7% no período.

**Gráfico 1 - Taxa de crescimento do PIB e inflação em 2015**



Fonte: IBGE, Banco Central do Brasil, Focus –Projeções 2015 e 2016. Boletim Focus – 5 de junho de 2015.

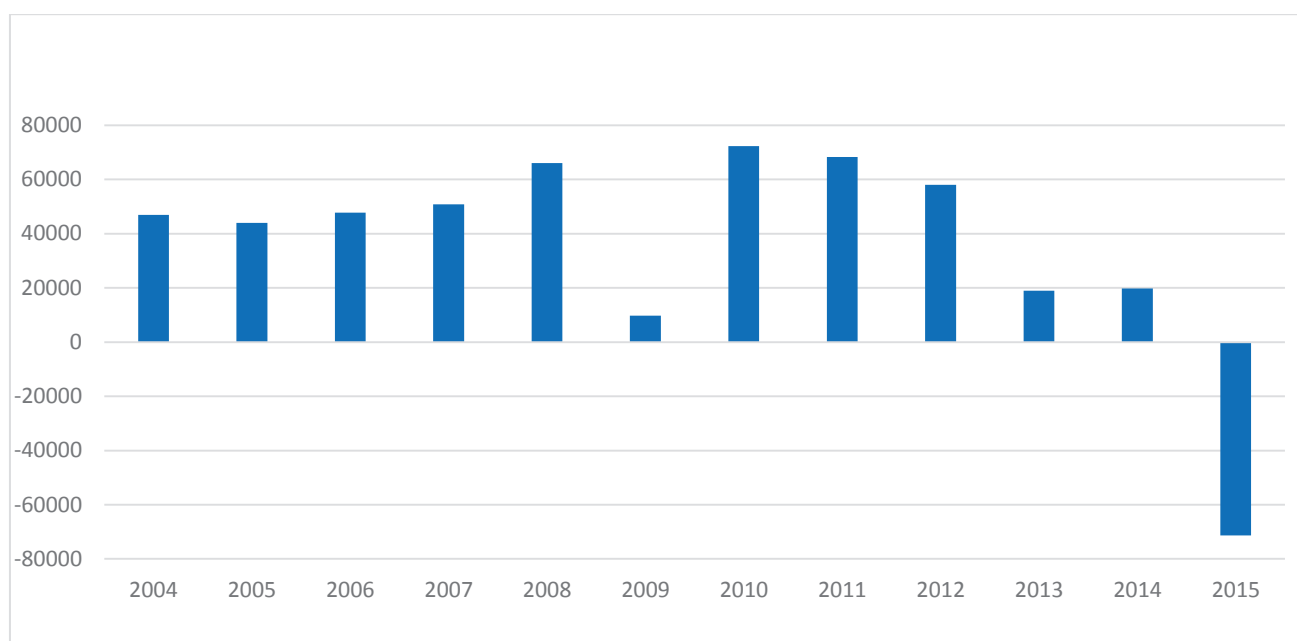
Para conter a inflação, iniciou-se um novo ciclo de aumento dos juros no quarto trimestre de 2014. A taxa de juros (Selic), que chegou a 7,25% ao ano no início de 2013, subiu para 13,25% no final de abril de 2015, encerrando o ano em 14,25%, o maior patamar desde julho de 2006. Diante da deterioração das contas públicas, aprofundada pela elevação dos juros, o governo se viu impelido a realizar um ajuste fiscal para recuperar a credibilidade entre investidores e empresários. Parte da estratégia consistiu em negociar melhores resultados com os governos regionais. Assim, o desafio de sanear as contas públicas representou, tanto para o estado como para os municípios do Rio de Janeiro, um obstáculo a mais na tentativa de recuperar a atividade econômica no curto prazo.

Vale destacar as implicações geradas no conjunto da economia brasileira pelo mau desempenho da Petrobras. Devido à fragilidade financeira da estatal, às questões administrativas, à queda do preço internacional do petróleo, além das investigações relacionadas à Operação Lava Jato, os investimentos na área de óleo e gás sofreram paralisação. Como dirigentes de grandes empreiteiras também foram envolvidos nas investigações, a construção civil também foi significativamente afetada. Vale lembrar que esses segmentos representaram uma importante fonte de dinamismo econômico nos últimos anos, em especial no estado do Rio de Janeiro (ERJ). De acordo com estimativas da Firjan (Nota Técnica “Investimentos em infraestrutura e P&G com execução ameaçada no Brasil”, março de 2015), investimentos de quase R\$425 bilhões estão ameaçados. O Rio de Janeiro seria o estado mais impactado, com perdas de R\$106 bilhões, quase 25% do total.

### Efeitos sobre emprego formal

Os efeitos negativos já são percebidos no emprego formal. De janeiro a maio de 2015 foram eliminados mais de 278 mil postos de trabalho no Brasil, sendo que mais de 40% ocorreram no mês de maio. Conforme pode ser visto no gráfico 2, no ERJ foram eliminados 71.345 postos.

**Gráfico 2 - Saldo de empregos formais no estado do Rio de Janeiro**



Fonte: IETS com base no CAGED/MTE.

### Desemprego constante e diminuição da taxa de participação

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), a taxa de desocupação fluminense foi de 6,5% no primeiro trimestre de 2015, a sétima menor entre os estados brasileiros – superior ao Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia e aos três Estados do Sul do país.

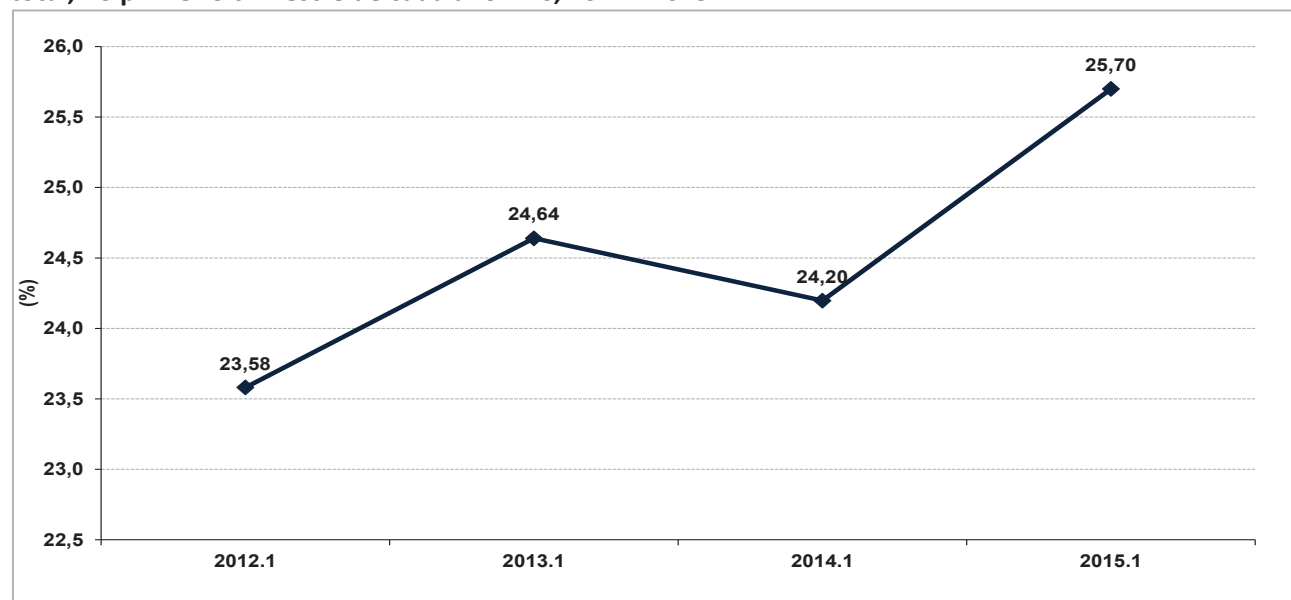
A média brasileira e a grande maioria dos estados tiveram aumento do desemprego entre os 1<sup>os</sup> trimestres de 2014 e 2015. O Rio de Janeiro foi uma das oito exceções. A taxa ficou praticamente constante em relação ao mesmo período de 2014 (6,7%), embora tenha crescido em relação ao trimestre anterior (0,8%). Esse comportamento da taxa de desemprego foi influenciado pela queda da taxa de participação (2,8%), maior entre todos os estados brasileiros. Vale ressaltar que o Rio de Janeiro tem a 5ª menor taxa de participação das Unidades Federativas (UF).

A manutenção do nível da taxa de desemprego parece ter sido explicada pelo comportamento da oferta de trabalho, uma vez que houve redução na taxa de ocupação de 1,5 ponto percentual entre os primeiros trimestres de 2014 e 2015 (bem superior a queda a nível nacional, 0,57%). Contribuíram para esta redução a diminuição do peso da indústria e da construção, ao passo que comércio e serviços registraram crescimento da participação.

### Aumento da participação dos empreendedores na ocupação

Em termos de posição na ocupação da mão de obra, verifica-se um aumento da participação do trabalho por conta própria e queda do emprego sem carteira de trabalho assinada. A participação do emprego com carteira assinada ficou praticamente estável.

**Gráfico 3 - Evolução da participação dos trabalhadores por conta própria e empregadores na ocupação total, no primeiro trimestre de cada ano: ERJ, 2012 - 2015**



Fonte: IETS com base na Pesquisa Nacional por amostra de Domicílio – Contínua (PNAD-C)

Na média do primeiro trimestre de 2015, a renda média correspondeu a R\$1.960 no estado do Rio de Janeiro, quinta maior remuneração do país, atrás da registrada em São Paulo, no Distrito Federal, em Rondônia e no Paraná.

Em relação ao primeiro trimestre de 2014, cerca de metade dos estados tiveram queda na renda do trabalho entre o 1º trimestre de 2014 e 2015. O Rio de Janeiro está no grupo que registrou queda (1,9%), 4ª maior entre os estados brasileiros.

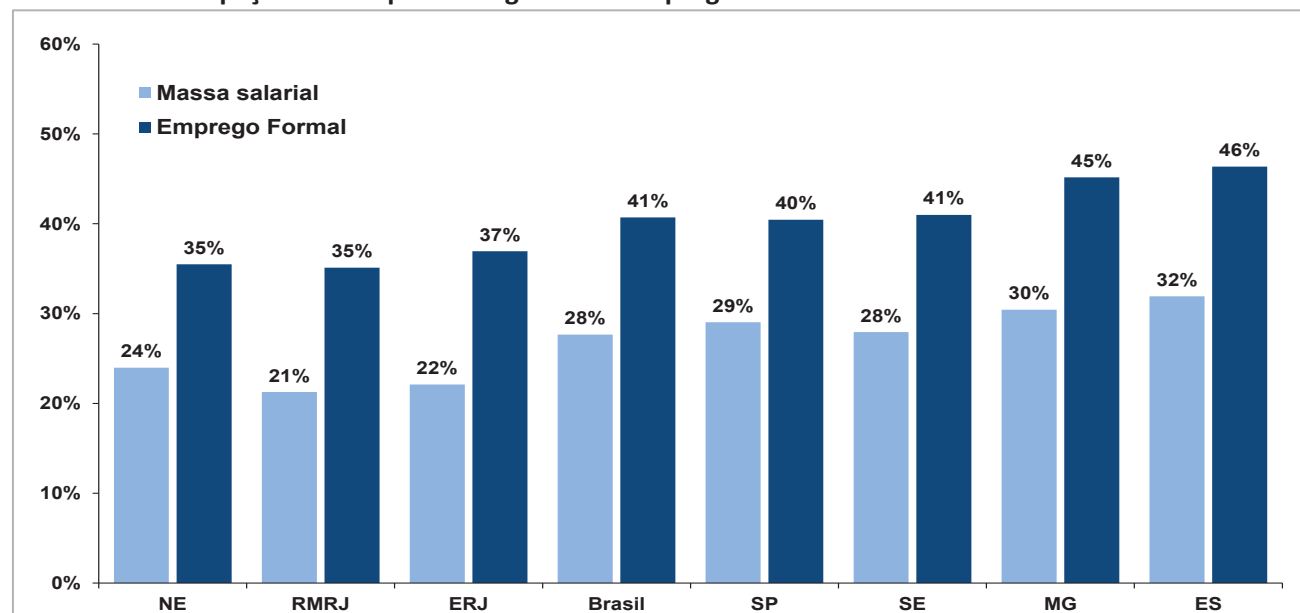
Esta queda esteve associada ao comportamento da indústria e da construção que tiveram perdas de rendimento de 8,2% e 5,6%, respectivamente. No tocante à posição na ocupação, os empregados com carteira assinada registraram queda de 30% na renda média entre os 1os trimestres de 2014 e 2015, porém representam menos de 2% dos ocupados. Os rendimentos dos segmentos ditos informais, trabalhadores por conta própria e empregados sem carteira de trabalho assinada, que são mais vulneráveis a oscilações na demanda, registraram as maiores quedas, de 10% e 4% respectivamente.

A queda da indústria e da construção, tanto em termos de ocupação como de rendimentos, deve estar relacionada à crise no setor de petróleo, com paralisação dos investimentos como, por exemplo, do Comperj.

A participação dos pequenos negócios no emprego formal é bem mais baixa, sobretudo no Rio de Janeiro explicitando uma característica da economia fluminense: 37% dos empregos formais no ERJ estão em pequenos negócios, percentual superior aos verificados no Nordeste (35%), porém inferior ao do Sudeste e do Brasil, ambos com 41%.

A contribuição dos pequenos negócios na massa salarial também é reduzida no Rio de Janeiro (22%), situando-se abaixo dos níveis encontrados no Nordeste, do Sudeste, e da média do Brasil (gráfico 4). Observa-se ainda que participação dos pequenos negócios no emprego formal e na remuneração total na Região Metropolitana do Rio de Janeiro é inferior à observada no estado.

**Gráfico 4 - Participação dos Pequenos negócios no emprego formal e na massa salarial: 2013**

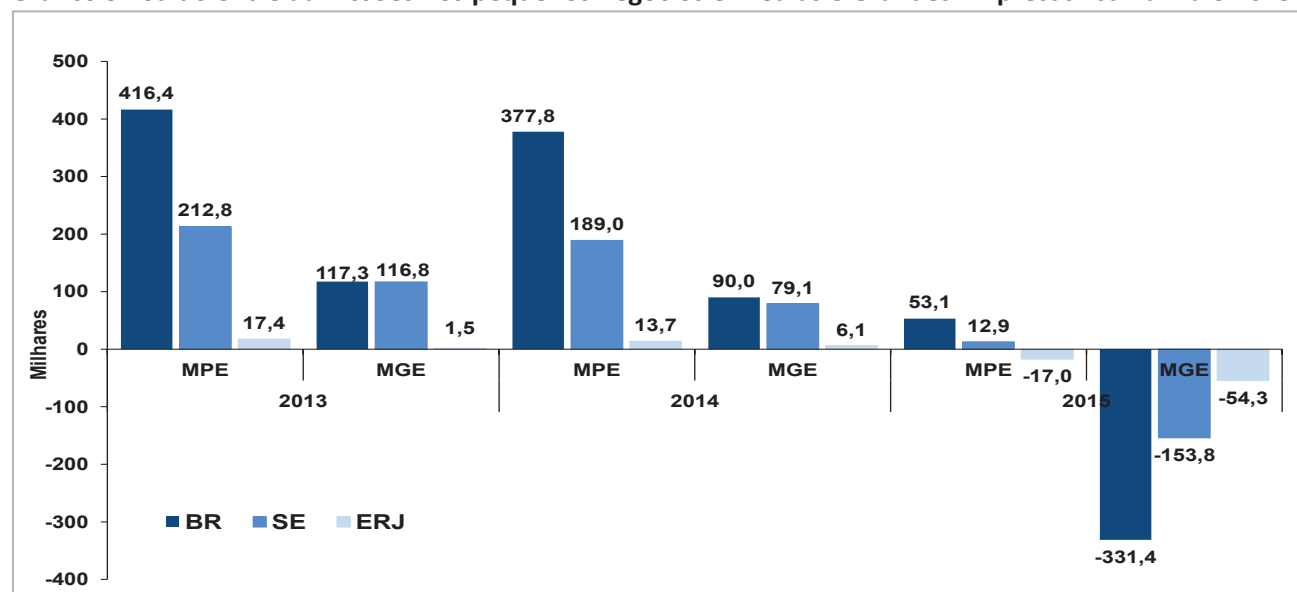


Fonte: IETS com base nos dados RAIS/MTE.

Conforme demonstrado no gráfico a seguir, nos cinco primeiros meses de 2015, os pequenos negócios tiveram um saldo positivo do nível de emprego no Brasil e no Sudeste, ao passo que as Médias e Grandes

Empresas (MGE) diminuíram o número de empregados. Já no ERJ o saldo dos pequenos negócios foi negativo embora muito menor do que a MGE.

**Gráfico 5 - Saldo entre admissões nos pequenos negócios e Médias e Grandes Empresas - Jan a maio 2015**



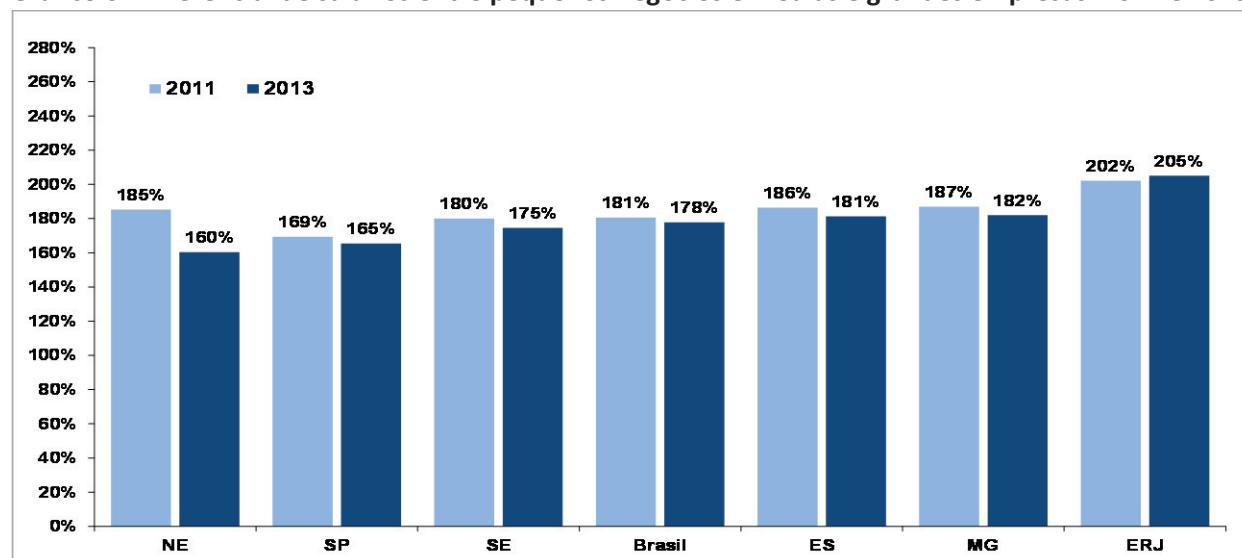
Fonte: IETS com base nos dados do CAGED/MTE.

### Desempenho dos pequenos negócios

O desempenho dos pequenos negócios pode ser medido por alguns indicadores, entre eles: salários/rendimentos, taxa de sucesso dos empreendedores e taxa de adimplência dos microempreendedores individuais.

O salário médio entre os pequenos negócios é mais baixo do que nas médias e grandes empresas, sendo que no caso do Rio de Janeiro esta diferença salarial supera a dos outros estados da Região Sudeste e está acima da média do Brasil. Além disso, entre 2011 e 2013, houve um aumento do diferencial de salários entre médias e grandes empresas e pequenos negócios.

**Gráfico 6 - Diferencial de salários entre pequenos negócios e médias e grandes empresas: 2011 e 2013**

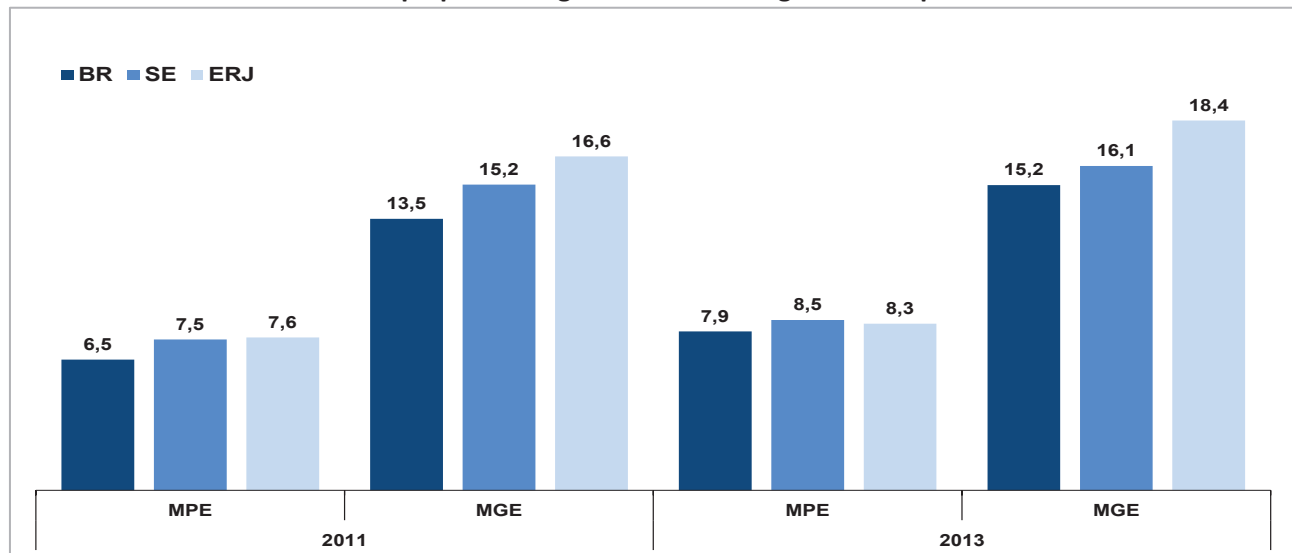


Fonte: IETS com base nos dados da RAIS/MTE.



Os baixos salários em relação à média do Sudeste evidenciam a menor produtividade média dos pequenos negócios no estado do Rio de Janeiro. Enquanto o conjunto de médias e grandes empresas no ERJ paga salários mais elevados do que a média do Sudeste, os pequenos negócios têm em média salários mais baixos, conforme pode ser visto no gráfico 7.

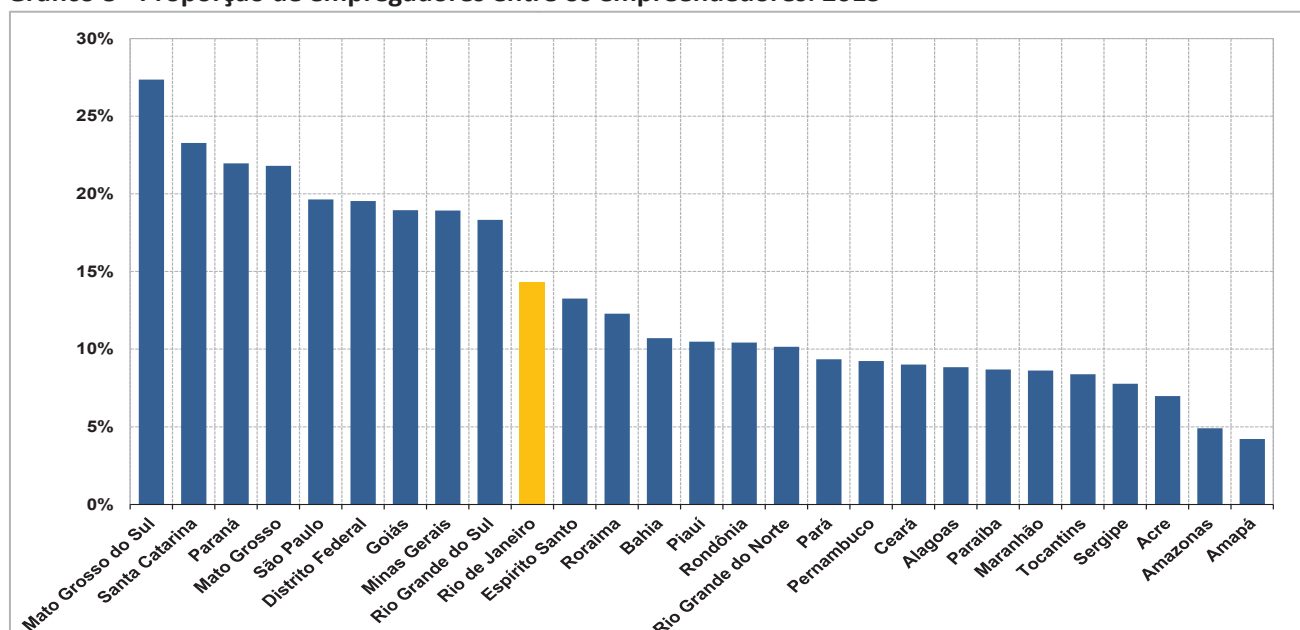
**Gráfico 7 - Salário-hora entre os pequenos negócios e médias e grandes empresas: 2011 e 2013**



Fonte: IETS com base nos dados da RAIS/MTE.

O percentual de empregadores em relação ao universo de empreendedores capta a proporção de pessoas que são bem-sucedidas em seu próprio negócio e conseguem expandi-lo, contratando trabalhadores. Esse indicador é igual a 14% no Rio de Janeiro, indicando que o estímulo a empreender no estado é baixo em comparação com as Unidades da Federação do Sudeste, Sul e Centro-Oeste.

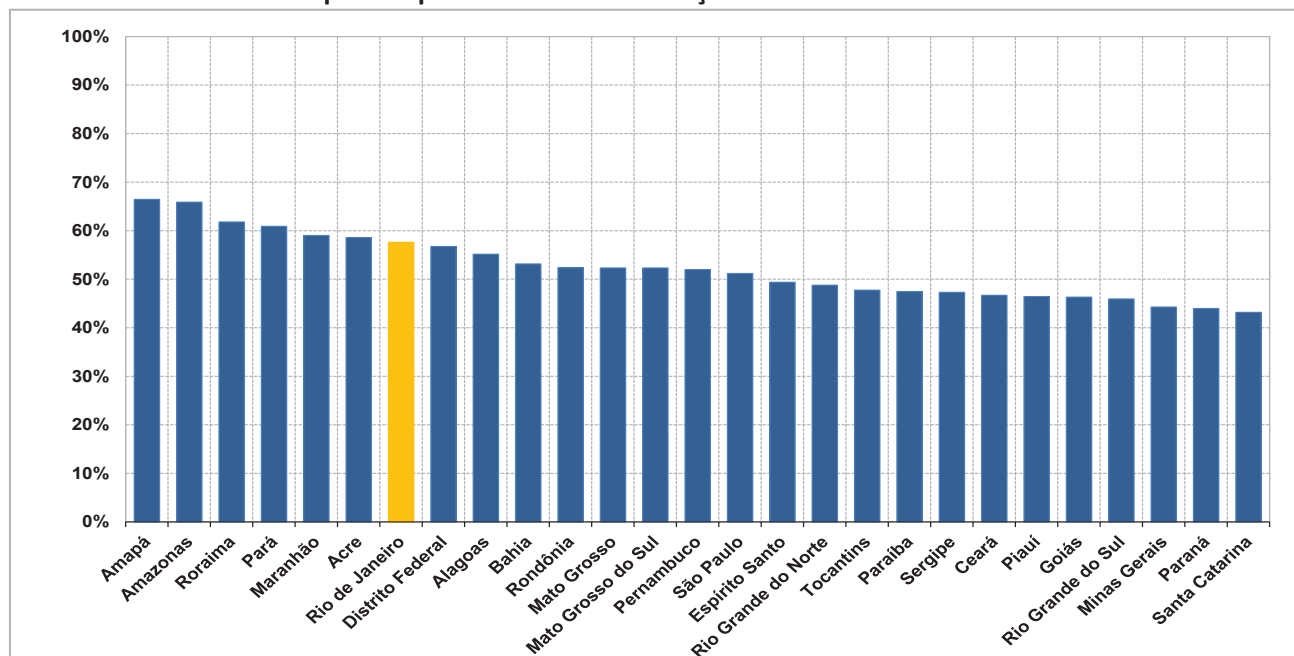
**Gráfico 8 - Proporção de empregadores entre os empreendedores: 2013**



Fonte: IETS com base na PNAD/IBGE.

Segundo o Portal do Empreendedor, em abril de 2015 havia um total de 590 mil Microempreendedores Individuais no estado do Rio de Janeiro. No entanto, apenas 42,4% estavam em dia com suas obrigações. Mais da metade (57,6%) estavam, portanto, inadimplentes, uma das maiores taxas entre as Unidades da Federação, perdendo apenas para os estados da região norte e para o Maranhão.

**Gráfico 9 - Taxa de inadimplência por Unidade da Federação: 2015**



Fonte: IETS com base na PNAD/IBGE.

Conclui-se que o atual contexto macroeconômico, com a retração de demanda, aumento de taxa de juros e inflação, aumenta as incertezas sobre a evolução das políticas de desenvolvimento regional e o desempenho da economia nacional. Surge assim, uma demanda dos pequenos negócios por apoio técnico, gerencial e financeiro para aumento da competitividade dos negócios e enfrentamento da crise. Alinhado com esta necessidade, o Sebrae/RJ desenvolveu e implementou o Programa Sebrae Inteligência Setorial, gerando e disseminando conhecimento e informação.

Apesar do cenário de crise, o Rio de Janeiro vem recebendo investimentos públicos e privados, de origem nacional e estrangeira. A expectativa é que estes investimentos sejam menos afetados pelo contexto atual. Além disso, também serão investidos R\$37,9 bilhões em infraestrutura, principalmente de mobilidade e urbanização, com destaque para a implantação do sistema BRT, VLT, Linha 4 do Metrô e para a revitalização da zona portuária da cidade do Rio de Janeiro.

### **População de pequenos negócios do estado do Rio de Janeiro**

De acordo com a mais recente versão do Cadastro Sebrae de Empresas (CSE), disponibilizado pelo Sebrae/NA, no segundo semestre de 2015, o estado do Rio de Janeiro possui 1.034.455 estabelecimentos com situação cadastral ativa na Receita Federal do Brasil (RFB). Esse conjunto de estabelecimentos pode ser dividido segundo a tabela de naturezas jurídicas da RFB, em Entidades Empresariais e em outras Naturezas Jurídicas (Administração Pública, Entidades Sem Fins Lucrativos, Pessoas Físicas e Instituições Extraterritoriais). Os estabelecimentos de natureza jurídica empresarial são o foco principal deste capítulo. Correspondem ao conjunto de empresas do ERJ, no qual está contido o público-alvo do Sebrae, isto é, seus

clientes em potencial. Estabelecimentos de outras naturezas jurídicas podem estar relacionados ao Sebrae/RJ, contudo, em uma perspectiva de parte interessada, atuando como parceiros da Instituição.

Entidades Empresariais, com suas diversas subdivisões de natureza jurídica, porte e atividade, são maioria absoluta entre os estabelecimentos do ERJ, com 992.695 estabelecimentos ativos. Em segundo plano aparecem as Entidades Sem Fins Lucrativos, com destaque para 27.177 Condomínios de Edifícios, 7.431 Associações e 4.564 Organizações Religiosas. Os estabelecimentos da Administração Pública, que totalizam 1.061 estabelecimentos, são compostos majoritariamente por Autarquias, Órgãos Públicos e Fundações. Finalmente, a natureza Instituições Extraterritoriais é utilizada apenas por Organizações Internacionais e Representações Diplomáticas.

**Tabela 1 - Estabelecimentos por natureza jurídica estado do Rio de Janeiro em 2015**

Natureza Jurídica	Estabelecimentos	%	Público Alvo
Entidades Empresariais	992.695	96,0%	Sim
Entidades Sem Fins Lucrativos	40.673	3,9%	Não
Administração Pública	1.061	0,1%	Não
Instituições Extraterritoriais	26	-	Não
<b>Total</b>	<b>1.034.455</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Cadastro Sebrae de Empresas 2015.

Tendo em vista a classificação de porte<sup>2</sup> utilizada pelo Sebrae, as Entidades Empresariais podem ser divididas em Microempreendedor Individual (MEI), Microempresa (ME), Empresas de Pequeno Porte (EPP), Média Empresa e Grande Empresa. Tal classificação tem como critério o faturamento bruto anual das empresas.

Observada a metodologia exposta no parágrafo anterior, e aprofundando a análise dos pequenos negócios em mais um nível, fica clara a sua importância para a economia fluminense. Se somados os percentuais dos Microempreendedores Individuais (61,2%) das Microempresas (24,8%) e das Empresas de Pequeno Porte (10%), conclui-se que representam 96% dos empreendimentos do estado do Rio de Janeiro (tabela 2).

**Tabela 2 - Entidades empresariais por porte no estado do Rio de Janeiro em 2015**

Porte	Faturamento Bruto Anual	%	Público-Alvo
Microempreendedor Individual	Até R\$60.000	61,2%	Sim
Microempresa	Até R\$360.000,00	24,8%	Sim
Empresa de Pequeno Porte	Superior a R\$360.000,00 até R\$3.600.000,00	10,0%	Sim
Média Empresa	Superior a R\$3.600.000,00 até R\$35.000.000,00	4,0%	Não
Grande Empresa	Superior a R\$35.000.000,00		

Fonte: Cadastro Sebrae de Empresas 2015.

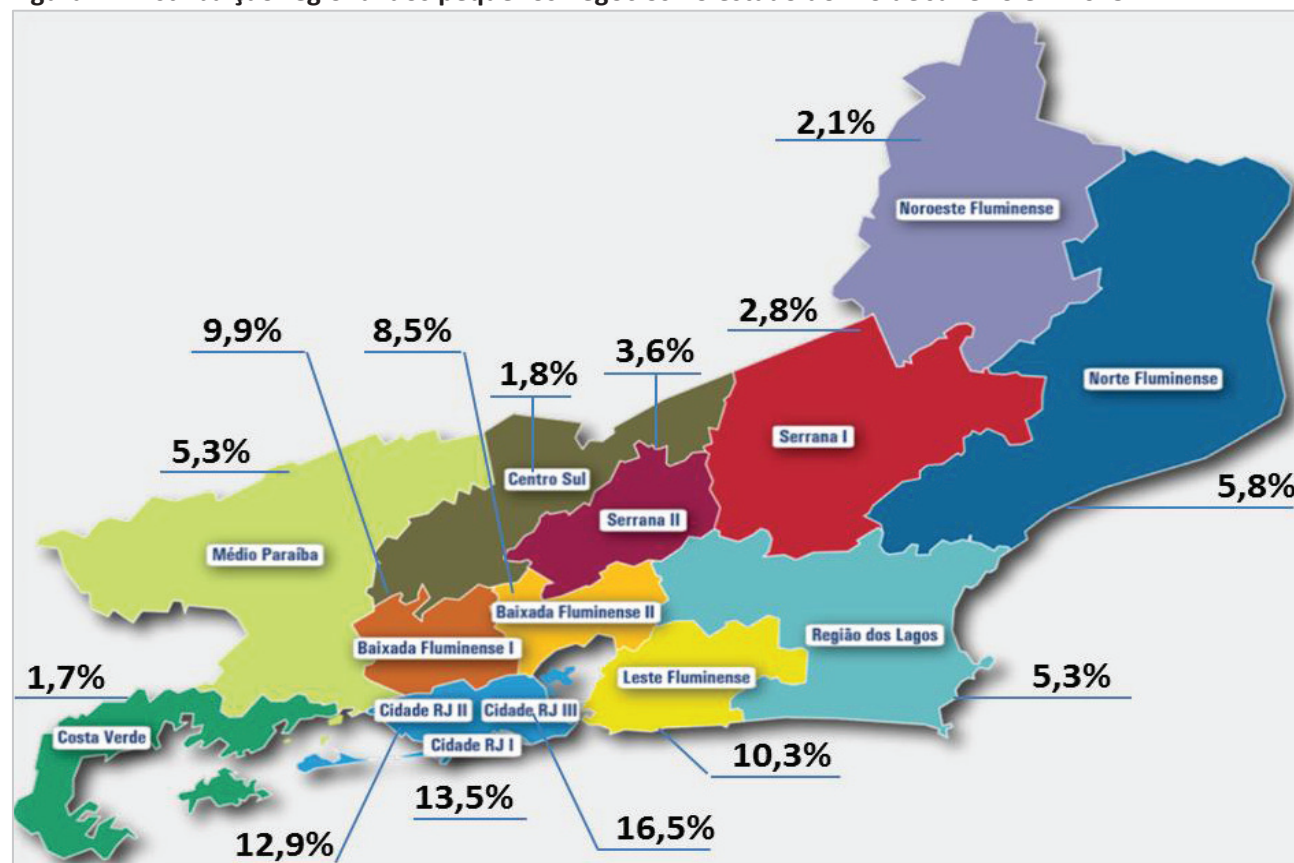
<sup>2</sup> No caso do MEI: empresas optantes do SIMEI da RFB. No caso de ME e EPP: classificação feita pelo faturamento bruto anual, conforme o Estatuto Nacional da ME e EPP (LC nº 123/2006). Para empresas de médio e grande porte aplica-se critérios adotados por instituições bancárias e programas de crédito.

Quanto à distribuição dos pequenos negócios nas regiões do Estado (conforme a divisão de regiões estabelecida pelo Sebrae/RJ), percebe-se um número maior na Região Metropolitana, nos termos da Lei Complementar nº20, de 1º de julho de 1974, (71,6%) do que no interior do Estado (28,4%) (figura 1).

Em consonância com o exposto acima, o município do Rio de Janeiro, por meio de seus três territórios, absorve 42,9% dos pequenos negócios do ERJ. Vale observar que essas regiões quando analisadas individualmente também possuem as maiores populações de pequenos negócios do estado. Completam a RMRJ as regiões Leste Fluminense (10,3%), Baixada Fluminense I (9,9%) e Baixada Fluminense II (8,5%), somando representativos 28,7% dos pequenos negócios.

No âmbito do interior do Estado os maiores destaques ficam por conta das regiões Norte Fluminense (5,8%), Região dos Lagos e Médio Paraíba, ambas com 5,3%. Por outro lado, as regiões Serrana II, Serrana I, Noroeste Fluminense, Centro-Sul e Costa Verde, contribuem com 12% dos empreendimentos restantes.

**Figura 1 - Distribuição regional dos pequenos negócios no estado do Rio de Janeiro em 2015**



Fonte: Cadastro Sebrae de Empresas 2015.

Ainda no escopo da distribuição territorial, será adicionada à análise a visão de porte empresarial. Por meio da observação das taxas de participação por porte, apreende-se que uma boa parte dos empreendimentos da RMRJ são Microempreendedores Individuais.

Uma das explicações para o elevado número do MEI em centros urbanos reside no fato de que a abertura desse tipo de empresa ainda é, em boa medida, fruto do empreendedorismo de necessidade, estimulado por conjunturas econômicas adversas. Nesse caso, pode-se inferir uma correlação positiva entre o número

de estabelecimentos e o tamanho da população dos territórios. Se considerado apenas o MEI, a RMRJ tem participação de 72% nesse porte.

No caso das Microempresas, à primeira vista, as taxas de participação dos territórios se assemelha ao que foi visto no caso anterior (MEI). Contudo faz-se necessário destacar a queda na participação, nas regiões Baixada Fluminense I e Baixada Fluminense II. Para chegar a uma conclusão definitiva a respeito desse fenômeno seria necessário um estudo com maior grau de complexidade, entretanto essa situação pode significar um desafio a ser superado nesses territórios. O MEI apesar de ser a porta de entrada para a formalização é uma unidade empresarial com empreendedores menos experientes e com menor grau de maturidade na gestão de seus negócios. Por conseguinte, um elevado número de Microempreendedores Individuais pode não agregar valor na economia local na mesma proporção que estabelecimentos de outros portes.

Fazendo o caminho inverso, a Região Cidade do Rio de Janeiro I mais que dobra a sua participação nas ME do estado, quando comparada com o MEI. O mesmo pode ser observado no caso das EPP, porte no qual a região Cidade do Rio de Janeiro I possui uma entre cada quatro empresas do universo. Seguindo a mesma lógica, se somados os percentuais de Cidade do Rio de Janeiro II (13,2%) e Cidade do Rio de Janeiro III (14,2%), a capital fluminense contará com mais da metade dos empreendimentos do porte EPP no estado (tabela 3).

**Tabela 3 - Distribuição por região e porte dos pequenos negócios no estado do Rio de Janeiro em 2015**

Região	MEI	ME	EPP	Total
Baixada Fluminense I	12,1%	6,2%	5,4%	9,9%
Baixada Fluminense II	9,8%	6,5%	5,7%	8,5%
Centro-Sul	1,8%	2,0%	1,4%	1,8%
Cidade do Rio de Janeiro I	8,3%	21,3%	26,5%	13,5%
Cidade do Rio de Janeiro II	13,6%	11,2%	13,2%	12,9%
Cidade do Rio de Janeiro III	17,8%	14,2%	14,2%	16,5%
Costa Verde	1,8%	1,7%	1,3%	1,7%
Leste Fluminense	10,4%	10,4%	9,8%	10,3%
Médio Paraíba	5,2%	5,9%	4,7%	5,3%
Noroeste Fluminense	2,1%	2,2%	1,6%	2,1%
Norte Fluminense	5,8%	5,7%	6,0%	5,8%
Região dos Lagos	5,4%	5,5%	4,1%	5,3%
Serrana I	2,5%	3,1%	2,5%	2,8%
Serrana II	3,4%	4,1%	3,6%	3,6%
<b>Rio de Janeiro</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Cadastro Sebrae de Empresas 2015.

Passando para um recorte setorial, nota-se que para os setores Comércio, Serviços, Indústria e Construção Civil, a taxa de participação nas regiões tem comportamento homogêneo, com destaque para os territórios da RMRJ, que apresentam as maiores proporções de estabelecimentos. Nesse ponto é importante destacar a contribuição da Cidade do Rio de Janeiro I, no setor de Serviços, com 20,6% dos empreendimentos.

No setor Comércio, cabe destaque para as participações das regiões Baixada Fluminense I (11%) e Leste Fluminense (10,4%), superiores a participação da região Cidade do Rio de Janeiro I (9,9%). No mais, a distribuição de empreendimentos no setor mantém a ordem de grandeza da distribuição dos pequenos negócios no estado. Mais uma vez percebe-se a uma concentração de estabelecimentos na RMRJ.

Na agropecuária, ocorre maior equilíbrio entre RMRJ e regiões do interior do estado. Nesse caso, aspectos regionais têm impacto suficiente para fazer com que a distribuição de estabelecimentos entre as regiões destoe claramente do que é observado para os demais setores.

No setor em questão, duas regiões da capital figuram no topo da lista, Cidade do Rio de Janeiro II e Cidade do Rio de Janeiro III (16,9% e 10,4% respectivamente), seguidas por Leste Fluminense, com 9,6% de participação. Na quarta colocação, com 8,5% dos estabelecimentos, a Região dos Lagos supera a Cidade do Rio de Janeiro I (8,3%) que aparece apenas na quinta posição. Cabe destacar ainda as taxas apresentadas por Serrana II (7,8%), Norte Fluminense (7%) e Médio Paraíba (6,3%), que mais uma vez colocam regiões do interior do estado a frente de territórios da RMRJ, no caso Baixada Fluminense I (6,3%) e Baixada Fluminense II (5,8%). Os demais estabelecimentos do setor correspondem a 13,1% e pertencem as regiões Centro-Sul, Costa Verde, Noroeste Fluminense e Serrana I.

**Tabela 4 - Distribuição por região e setor econômico dos pequenos negócios no estado do Rio de Janeiro em 2015**

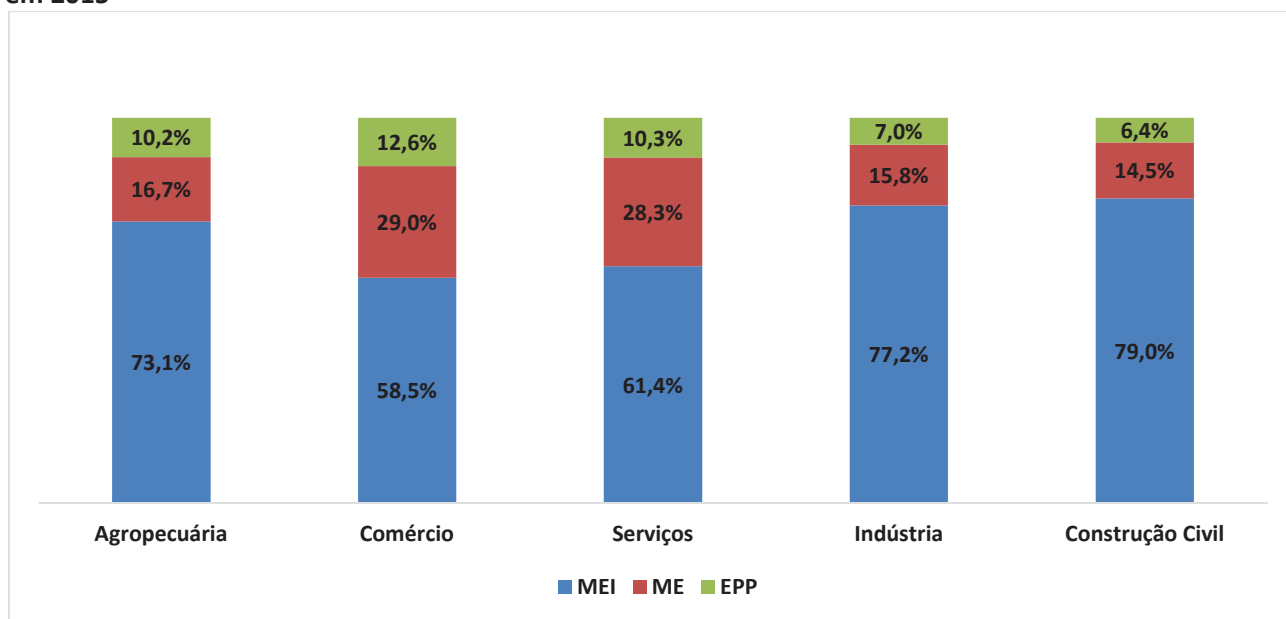
Região	Agro	Com	Serv	Ind	C. Civil
Baixada Fluminense I	6,3%	11,0%	8,1%	9,9%	13,2%
Baixada Fluminense II	5,8%	9,2%	7,0%	9,8%	9,5%
Centro-Sul	4,0%	1,8%	1,7%	1,7%	1,9%
Cidade do Rio de Janeiro I	8,3%	9,9%	20,6%	10,9%	7,0%
Cidade do Rio de Janeiro II	16,9%	12,3%	13,7%	12,4%	14,4%
Cidade do Rio de Janeiro III	10,4%	16,2%	15,8%	17,7%	16,1%
Costa Verde	2,3%	1,8%	1,8%	1,3%	1,4%
Leste Fluminense	9,6%	10,4%	9,9%	11,3%	11,2%
Médio Paraíba	6,3%	6,0%	5,0%	4,3%	4,4%
Noroeste Fluminense	2,6%	2,4%	1,6%	2,4%	2,0%
Norte Fluminense	7,0%	7,0%	5,1%	4,8%	6,0%
Região dos Lagos	8,5%	5,8%	4,9%	4,7%	6,0%
Serrana I	4,2%	2,8%	1,9%	4,2%	2,0%
Serrana II	7,8%	3,4%	2,9%	4,6%	4,9%
<b>Rio de Janeiro</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Cadastro Sebrae de Empresas 2015.

Outra forma de analisar os setores da economia é realizar o cruzamento destes com o porte empresarial. Conforme demonstrado no gráfico 10, o MEI detém as maiores taxas de participação em todos os setores. Na sequência aparecem as Microempresas, seguidas pelas Empresas de Pequeno Porte.

O MEI apresenta as maiores taxas de participação no setor Construção Civil (79%), enquanto as ME e EPP têm suas maiores taxas de participação no setor de Comércio, 29% e 12,6% respectivamente.

**Gráfico 10 - Participação dos pequenos negócios por setores econômicos 2015 no estado do Rio de Janeiro em 2015**



Fonte: Cadastro Sebrae de Empresas 2015.

Persistindo na análise por setores, serão apresentadas a relação das principais atividades desenvolvidas no âmbito de cada porte de Pequeno Negócio.

A principal atividade desenvolvida pelo MEI está relacionada à *Comercialização de artigos do vestuário e acessórios*. Essa atividade faz parte do setor de Comércio, que volta a aparecer apenas na última posição da relação com a atividade *Comércio Varejista de Bebidas*.

Cabe salientar que, embora com taxas de participação diferentes, essa é a principal atividade desenvolvida também pelas ME e EPP, como será demonstrado nas próximas tabelas.

Também é relevante para a análise observar que das dez principais atividades listadas, cinco delas pertencem ao setor de Serviços, com destaque para a atividade de *Cabeleireiros, manicure e pedicure*.

Construção Civil aparece duas vezes na relação, na terceira e na nona colocações, com as atividades de *Obras de alvenaria e Instalação e Manutenção Elétrica*. Até o advento do Microempreendedor Individual, no início da década, essas atividades geralmente eram realizadas por profissionais autônomos, na maioria dos casos de maneira informal. Quando se fala em Construção Civil, é recorrente imaginar empresas de maior porte. Assim, os Microempreendedores Individuais das atividades citadas, em boa medida, ajudam a entender a alta taxa de participação do MEI no setor como um todo (79%).

Vale ainda a pena comentar que as dez atividades listadas na tabela 5 concentram 37,3% do conjunto de Microempreendedores Individuais do Rio de Janeiro.



**Tabela 5 - Principais atividades econômicas exercidas por Microempreendedores Individuais em 2015**

Setor	Atividade	Part.
1	Com. Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	9,5%
2	Serv. Cabeleireiros, manicure e pedicure	7,4%
3	C. Civil Obras de alvenaria	3,6%
4	Ind. Fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para consumo domiciliar	3,1%
5	Serv. Atividades de estética e outros serviços de cuidados com a beleza	2,7%
6	Serv. Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares	2,7%
7	Serv. Serviços de organização de feiras, congressos, exposições e festas	2,3%
8	Serv. Bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas	2,1%
9	C. Civil Instalação e manutenção elétrica	2,0%
10	Com. Comércio varejista de bebidas	1,9%

Fonte: Cadastro Sebrae de Empresas 2015.

Para as Microempresas, existe um equilíbrio menor entre os setores econômicos. Apenas Comércio e Serviços, com seis e quatro vezes cada, aparecem entre as dez atividades mais comuns deste porte.

Em comum com a listagem anterior (MEI), *Comércio Varejista de artigos do vestuário e acessórios*, novamente ocupando o primeiro posto; *Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares*, na segunda colocação e *Cabeleireiro, manicure e pedicure* em quinto.

Ligadas ao ramo de alimentação duas atividades completam a primeira metade da tabela: *Restaurantes e similares* (Serviços) e *Minimercados, mercearias e armazéns* (Comércio)

Na sequência, aparecem atividades ligadas ao varejo. A saber, *de informática*, *de acessórios novos para veículos* e *de materiais de construção*. Ocupando o último lugar entre as atividades mais comuns está a prestação de *Consultoria em gestão empresarial, exceto, consultoria técnica específica*.

Algumas considerações podem ser feitas com relação à listagem disponível na tabela 6. Primeiramente nota-se que as dez atividades mais comuns para o porte Microempresa, concentram 22,4% dos estabelecimentos, uma redução significativa em comparação com os Microempreendedores Individuais (37,3%). Feita essa primeira observação, também é importante mencionar a força do comércio varejista entre as ME. Metade das atividades disponibilizadas na relação está ligada ao segmento.

Por fim, chama atenção o fato de apenas atividades dos setores Comércio e Serviços figurarem entre as dez mais encontradas entre as Microempresas. Esse fato pode auxiliar no entendimento do gráfico 10, no qual as ME apresentam maior taxa de participação justamente nesse setor.

**Tabela 6 - Principais atividade econômica exercidas por Microempresas em 2015**

Setor	Atividade	Part.
1	Com. Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	5,3%
2	Serv. Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares	3,0%
3	Serv. Restaurantes e similares	2,4%
4	Com. Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns	2,2%
5	Serv. Cabeleireiros, manicure e pedicure	1,8%
6	Com. Comércio varejista especializado de equipamentos e suprimentos de informática	1,6%
7	Com. Comércio varejista de outros produtos não especificados anteriormente	1,6%



8	Com.	Comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores	1,6%
9	Com.	Comércio varejista de materiais de construção em geral	1,5%
10	Serv.	Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica	1,4%

Fonte: Cadastro Sebrae de Empresas 2015

Fechando a análise das principais atividades por porte, temos as EPP. Entre as principais atividades desempenhadas pelas EPP do Rio de Janeiro, seis delas também estão contempladas na listagem anterior (ME): *Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios* (1ª colocação); *Restaurantes e similares* (2ª colocação); *Lanchonetes, casa de chá, de sucos e similares* (4ª colocação); *Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns* (5ª colocação); *Comércio varejista de materiais de construção em geral* (7ª colocação); e *Comércio varejista de calçados* (9ª colocação).

São novidades na listagem as atividades *Comércio varejista de produtos farmacêuticos, sem manipulação de fórmulas* (3ª colocação); *Construção de edifícios* (8ª colocação); e *Comércio varejista de móveis* (10ª colocação).

No que diz respeito aos setores da economia, o Comércio aumenta sua participação com mais uma atividade no rol das mais comuns, enquanto o setor de Serviços perde uma posição. A novidade da relação é a volta do setor de Construção Civil, com a atividade Construção de edifícios. Cabe destacar, também para o porte das EPP, a importância dos segmentos alimentício e varejo. Apenas uma das atividades listadas não guarda relação com esses segmentos.

Como último comentário, destaca-se que essas dez atividades concentram, 24,4% das Empresas de Pequeno Porte do Rio de Janeiro. Uma concentração um pouco maior do que a observada entre as Microempresas, todavia, bem menor do que a dos Microempreendedores Individuais.

**Tabela 7 - Principais atividades econômicas exercidas por Empresas de Pequeno Porte em 2015**

Atividade		Atividade Empresarial	Part.
1	Com.	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	6,0%
2	Serv.	Restaurantes e similares	3,7%
3	Com.	Comércio varejista de produtos farmacêuticos, sem manipulação de fórmulas	2,3%
4	Serv.	Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares	2,2%
5	Com.	Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns	2,1%
6	Com.	Comércio varejista de outros produtos não especificados anteriormente	1,9%
7	Com.	Comércio varejista de materiais de construção em geral	1,6%
8	C. Civil	Construção de edifícios	1,6%
9	Com.	Comércio varejista de calçados	1,5%
10	Com.	Comércio varejista de móveis	1,5%

Fonte: Cadastro Sebrae de Empresas 2015.

## 2.4 Organograma

O Sebrae/RJ é dirigido por um Conselho Deliberativo Estadual (CDE-RJ) composto por entidades representativas da indústria, do comércio, da agricultura e do setor de serviços, além de representantes do poder público estadual e de entidades técnico-científicas.

A partir do exercício de 2015, a presidência do CDE-RJ passou a ser exercida pela representante da Federação das Indústrias do estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), por meio da Sra. Angela Maria Machado da Costa.

O Sebrae/RJ ainda possui um Conselho Fiscal e três Diretorias Executivas, sendo: Superintendência - Sr. Cezar Rogelio Vasquez; Produto e Atendimento - Sr. Armando Augusto Clemente ;e Desenvolvimento - Sr. Evandro Peçanha Alves.

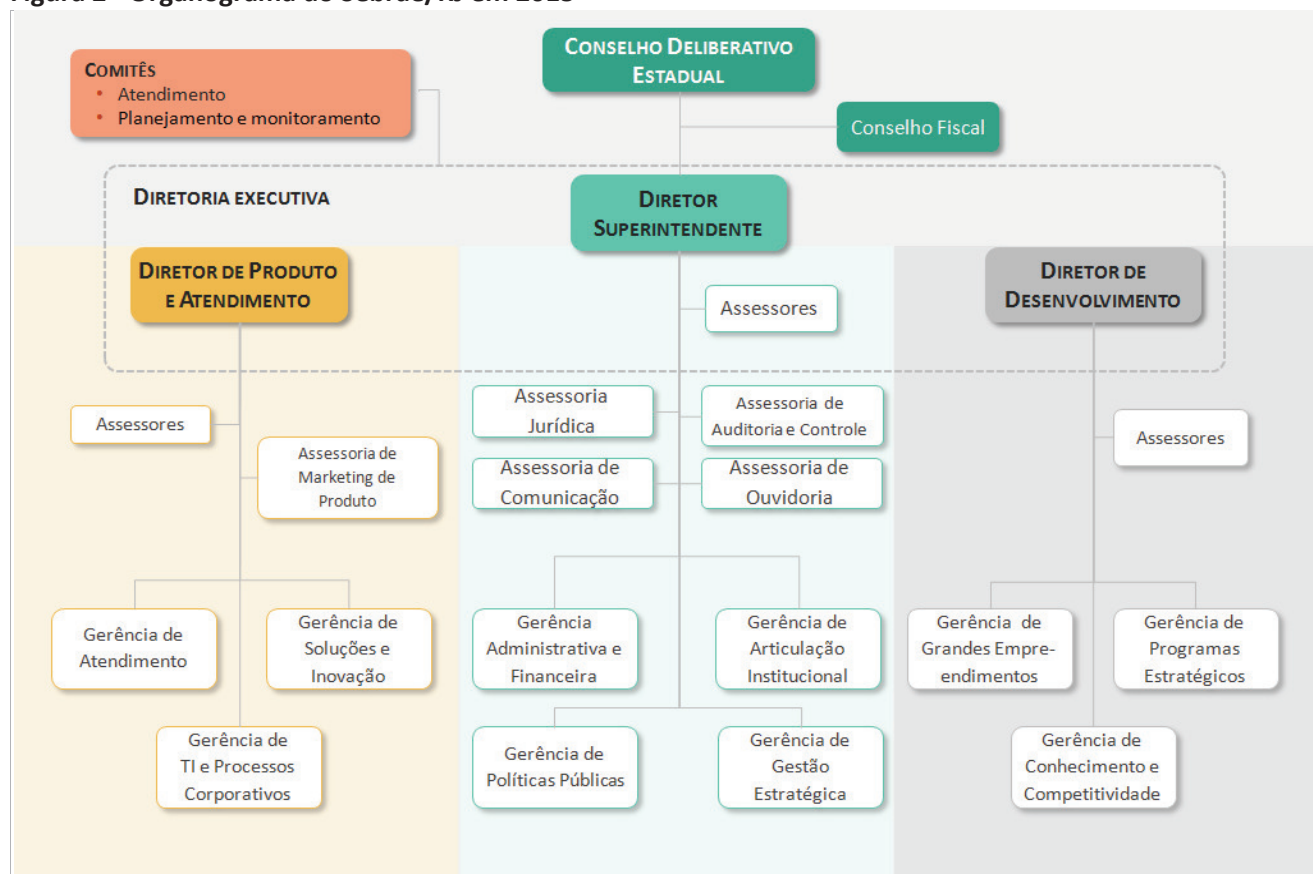
Em 2015, o Sebrae/RJ não apresentou mudanças em sua estrutura organizacional, que foi aprovada em 29/11/2012 pelo CDE-RJ, Resolução nº 7 de 29/11/2012, com base no Direcionamento Estratégico 2013-2022. Assim, a Diretoria Superintendência apresentou a seguinte forma: Assessoria de Auditoria e Controle, Assessoria de Comunicação, Assessoria Jurídica, Assessoria de Ouvidoria, Gerência Administrativa Financeira (Coordenação de Administração, Coordenação de Finanças; Coordenação de Gestão de Pessoas, Coordenação de Licitações), Gerência de Articulação Institucional (Coordenação de Empreendedorismo em Comunidades Pacificadas, Coordenação Porto Maravilha Cidadão, Coordenação do Programa Sebrae 2016), Gerência de Gestão Estratégica (Coordenação de Planejamento) e Gerência de Políticas Públicas.

A Diretoria de Produto e Atendimento manteve sua estrutura: Assessoria de Marketing de Produto, Gerência de Atendimento (14 Coordenações Regionais e Central de Relacionamento), Gerência de Soluções e Inovação (Coordenação de Monitoramento e Acompanhamento), Gerência de Tecnologia da Informação e Processos Corporativos (Coordenação de Soluções e Automação).

Esta diretoria ainda foi responsável, no Rio de Janeiro, pela execução e coordenação de cinco Programas Nacionais: Agentes Locais de Inovação (ALI), Negócio a Negócio, Sebrae Mais, SebraeTec e Educação Empreendedora.

A Diretoria de Desenvolvimento também manteve sua estrutura: Gerência de Conhecimento e Competitividade, Gerência de Grandes Empreendimentos e Gerência de Programas Estratégicos (Coordenação de Alimentos, Coordenação de Base Tecnológica, Coordenação de Construção Civil, Coordenação de Economia Criativa, Coordenação de Moda, Coordenação de Petróleo e Gás; Coordenação de Turismo). Esta diretoria também coordenou/executou o Programa Nacional Território da Cidadania.

**Figura 2 - Organograma do Sebrae/RJ em 2015**



Fonte: Sebrae/RJ.

No âmbito da estrutura organizacional, destacam-se as funções de confiança (Gerente, Coordenador, Assessor de Área, Assessor de Diretoria ou Assessor do CDE), que podem ser providas por empregados do Sebrae ou por profissionais externos, indicados pela Diretoria Executiva – Direx ou pelo Conselho Deliberativo Estadual - CDE.

As funções de confiança são de responsabilidade transitória e de caráter de confiança, não sendo consideradas segmentos de carreira. Quando ocupadas por profissionais externos indicados, são vinculadas aos mandatos das Diretorias ou do Presidente do CDE.

Portanto, essas funções têm como principais atribuições: Planejar, dirigir, orientar e coordenar a execução das atividades de uma Área/Unidade, mobilizando esforços das pessoas que compõem sua equipe para propósitos comuns, estimulando o comprometimento com as estratégias e os resultados do Sebrae.

A seguir, pode-se observar a tabela contendo a estrutura detalhada, com os respectivos responsáveis que atuaram durante o exercício de 2015.

## Superintendência

Área	Síntese da Missão	Principais temas de atuação
<b>Diretoria Superintendência</b>	Fazer cumprir as políticas, diretrizes, e prioridades emanadas do CDN e do CDE, as decisões de seus Presidentes, além das resoluções e decisões do CDN, as resoluções do CDE, da Diretoria Executiva do SEBRAE e do próprio SEBRAE/RJ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar e presidir as reuniões da Diretoria Executiva</li> <li>• Baixar os atos e resoluções aprovadas pela Diretoria Executiva</li> <li>• Decidir sobre a demissão e demais atos de movimentação de pessoal, bem como processar a admissão</li> <li>• Prover as funções de confiança previstas na estrutura operacional</li> <li>• Supervisionar e coordenar, em conjunto com os demais Diretores, a elaboração das propostas, que devam ser submetidas ao CDE</li> </ul>
<b>Gerência de gestão estratégica</b>	Assessorar a Diretoria Executiva na formulação e gestão estratégica do Sebrae/RJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano Estratégico e PPA</li> <li>• Modelos de organização e gestão</li> <li>• Contratualização de metas</li> <li>• Monitoramento de resultados</li> </ul>
<b>Gerência de Políticas Públicas</b>	Contribuir para a criação e fortalecimento de um ambiente de negócios propício e favorável à competitividade e ao desenvolvimento sustentável das MPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulação com os poderes públicos</li> <li>• Avaliação de oportunidades e impactos</li> <li>• Apoio no desenvolvimento de líderes</li> <li>• Análise constante das políticas públicas</li> </ul>
<b>Gerência de Articulação institucional</b>	Potencializar os resultados de articulação do Sebrae/RJ para os temas de interesse institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações institucionais para assuntos de interesse geral</li> <li>• Parcerias corporativas</li> <li>• Apoio aos projetos especiais e internacionais</li> </ul>
<b>Gerência Administrativo-Financeira</b>	Assessorar e apoiar o processo decisório e as reuniões da Diretoria Executiva e prestar serviços de suporte financeiro, logístico e RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio ao processo decisório da Diretoria Executiva</li> <li>• Atividades de Recursos Humanos</li> <li>• Atividade de Finanças e Administração</li> <li>• Atividades de Logística e Suprimentos</li> </ul>
<b>Assessoria de Auditoria e</b>	Examinar periodicamente o cumprimento de normas e instrumentos legais e formais e dos orçamentos aprovados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de não conformidade e irregularidades</li> <li>• Monitoramento dos planos de ação</li> </ul>

<b>Controle</b>		
<b>Assessoria Jurídica</b>	Assessorar a Diretoria Executiva e as demais áreas do SEBRAE/RJ em todos os temas de natureza jurídica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pareceres de natureza jurídica</li> <li>• Representação e defesa de interesses</li> <li>• Análise de instrumentos jurídicos</li> </ul>
<b>Assessoria de Ouvidoria</b>	Garantir um canal permanente de comunicação com o público externo e interno para assuntos não solucionados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encaminhamento das solicitações às unidades</li> <li>• Garantia da qualidade das respostas</li> <li>• Avaliação da satisfação do atendimento recebido</li> </ul>
<b>Assessoria de comunicação</b>	Promover e zelar pela imagem do Sebrae/RJ junto aos seus públicos de interesse, externos ou internos à organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de padrões de comunicação</li> <li>• Comunicação Interna</li> <li>• Assessoria de Imprensa</li> <li>• Eventos</li> </ul>

## Diretoria de Produto e Atendimento

Área	Síntese da Missão	Principais temas de atuação
<b>Diretoria de Produto e Atendimento</b>	A Diretoria de Produto e Atendimento é composta por uma assessoria de Marketing de Produto e três gerências com suas respectivas unidades, que estão detalhadas a seguir. Esta Diretoria foi estruturada com uma lógica de eficiência operacional, de forma a poder entregar as melhores soluções, e no melhor prazo possível, aos diversos clientes do Sebrae, atuando com eficiência, eficácia e escala.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esta Diretoria foi estruturada com uma lógica de eficiência operacional, de forma a poder entregar as melhores soluções, e no melhor prazo possível, aos diversos clientes do Sebrae, atuando com eficiência, eficácia e escala</li> </ul>
<b>Assessoria de Marketing de Produto</b>	Propor, coordenar, implantar e avaliar estratégias, planos e ações de marketing, com vista a estimular a demanda das MPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração e execução dos Planos de Marketing</li> <li>Posicionamento e precificação dos produtos e serviços</li> <li>Disponibilização e distribuição dos produtos e serviços</li> <li>Avaliação da satisfação dos clientes</li> </ul>
<b>Gerência de Atendimento</b>	Disseminar e transferir informações e soluções a empreendedores atuais e potenciais, atendendo às suas necessidades e promovendo seu desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atendimento presencial na ponta</li> <li>Escritórios Regionais</li> <li>Estruturação e execução de projetos regionais</li> <li>Diversificação dos canais de relacionamento e parcerias</li> </ul>
<b>Gerência de Soluções e inovação</b>	Promover a geração, o desenvolvimento, a melhoria, a aquisição, a disponibilização e a disseminação de soluções e produtos voltados para atendimento, em todas as suas modalidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de soluções e produtos</li> <li>Análise da aplicação das soluções</li> <li>Monitoramento do portfólio</li> </ul>
<b>Gerência de TI e Processos Corporativos</b>	Desenvolver, implantar e disseminar a gestão de processos e disponibilizar serviços e infraestrutura de TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escritório de Processos</li> <li>Monitoramento da qualidade dos processos</li> <li>Serviços e soluções de TIC</li> </ul>

## Diretoria de Desenvolvimento

Área	Síntese da Missão	Principais temas de atuação
<b>Diretoria de Desenvolvimento</b>	A Diretoria de Desenvolvimento, tem um foco exclusivo nos projetos coletivos de desenvolvimento local e inserção das MPE nas grandes cadeias produtivas do estado. Neste sentido, o Sebrae/RJ não tem a pretensão de atuar em todos os segmentos dos setores socioeconômicos, definindo uma estratégia clara de priorização nos segmentos de maior vocação do estado e nas grandes oportunidades de investimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foco exclusivo nos projetos coletivos de desenvolvimento local e inserção das MPE nas grandes cadeias produtivas do estado</li> </ul>
<b>Gerência de Grandes Empreendimentos</b>	Atuar junto aos grandes investimentos e empreendimentos públicos e privados do Estado do Rio de Janeiro visando o aumento do fornecimento local das MPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plano de negócios para cada grande empreendimento</li> <li>Identificação de oportunidades e impactos</li> <li>Articulação com principais atores</li> <li>Concepção, estruturação e execução de projetos</li> </ul>
<b>Gerência de Programas Estratégicos</b>	Promover, com ênfase em projetos e ações, a competitividade e o desenvolvimento sustentável das MPE, nos setores socioeconômicos, tecnológicos e culturais prioritários do Estado do RJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plano de negócios para cada setor prioritário</li> <li>Identificação de oportunidades e impactos</li> <li>Articulação com principais atores</li> <li>Concepção, estruturação e execução de projetos</li> </ul>
<b>Gerência de conhecimento e competitividade</b>	Gerar, organizar e disseminar conhecimento tendo em vista a aprofundamento da compreensão das áreas internas e do público externo a respeito da realidade e perspectivas das MPE e dos setores estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisas e estudos</li> <li>Análises setoriais e conjunturais</li> <li>Gestão do conhecimento</li> <li>Redes de conhecimento</li> </ul>

**Tabela 8 - Diretorias/Unidades do Sebrae/RJ e seus responsáveis/cargos em 2015**

<b>Diretorias/Unidades</b>	<b>Responsável titular</b>	<b>Função</b>	<b>Início</b>	<b>Término</b>
<b>Diretoria de Superintendência</b>	<b>Cezar Rogelio Vasquez</b>	<b>Diretor</b>	<b>01/01/2015</b>	-
Assessoria de Auditoria	Joachim do Amorim Filho	Gerente	10/01/2013	-
Assessoria de Comunicação	Fernando de Moraes Lima Silveira	Gerente	10/01/2013	-
Assessoria Jurídica	Gabriel Nogueira Portella N. Pinto Bravo	Gerente	10/01/2013	-
Assessoria de Ouvidoria	Walcyr Borges	Gerente	10/01/2013	-
Gerência Administrativa e Financeira	Marcus Maurell Monteiro	Gerente	10/01/2013	-
Coordenação de Administração	Marcelo da Silva Gomes	Coordenador	10/06/2013	-
Coordenação de Finanças	Antonio Carlos Campos dos Santos	Coordenador	10/01/2013	-
Coordenação de Gestão de Pessoas	Marcia Bontorim	Coordenadora	10/01/2013	-
Coordenação de Licitações	Roberto de Mendonça e Silva	Coordenador	29/09/2014	-
Gerência de Articulação Institucional	Frederico José Bandeira de Mello	Gerente	10/01/2013	-
Coord. Empreend. em Comun. Pacificadas	Carla Geraldo de M. Teixeira Panisset	Coordenadora	10/01/2013	-
Coordenação Porto Cidadão	Flavia Cristina Guerra dos Santos Barbieri	Coordenadora	10/01/2013	-
Coordenação do Programa Sebrae 2016	Francisco José Marins Ferreira	Coordenador	10/01/2013	-
Gerência de Gestão Estratégica	Francisco José da Nóbrega Cesarino	Gerente	10/01/2013	-
Coordenação de Planejamento	Marcelo Pereira de Sousa	Coordenador	24/09/2014	-
Gerência de Políticas Públicas	Andréia Crócamo	Gerente	10/01/2013	-
<b>Diretoria de Produtos e Atendimento</b>	<b>Armando Augusto Clemente</b>	<b>Diretor</b>	<b>01/01/2015</b>	-
Assessoria de Marketing de Produtos	Wannessa de Santana Lima	Coordenadora	06/05/2013	-
Gerência de Atendimento	Rodrigo Octavio Brantes	Gerente	10/01/2013	-
Central de Relacionamento	Flávia Brasil Luna	Coordenadora	30/07/2013	-
Coordenação de Atendimento	Letícia Pacheco de Mendonça	Coordenadora	30/07/2013	-
Coordenação - Baixada Fluminense I	Décio Luiz F. Lima	Coordenador	10/01/2013	-
Coordenação - Baixada Fluminense II	Margareth Kelly Nascimento Souza	Coordenadora	30/07/2013	-
Coordenação - Centro Sul	Jorge Luiz Gomes Pinho	Coordenador	10/01/2013	-
Coordenação - Cidade do Rio de Janeiro I	Davi Abrantes de Figueiredo	Coordenador	10/01/2013	-
Coordenação - Cidade do Rio de Janeiro II	Denise Schalom Kutwak	Coordenadora	30/07/2013	-
Coordenação - Cidade do Rio de Janeiro III	Leandro Luis de Sousa Marinho	Coordenador	30/07/2013	-
Coordenação - Costa Verde	Jose Leôncio de Andrade Neto	Coordenador	30/07/2013	-
Coordenação - Região dos Lagos	Ana Claudia Melo Vieira	Coordenadora	10/01/2013	-
Coordenação - Leste Fluminense	Américo Diniz Neto	Coordenador	10/01/2013	-
Coordenação - Médio Paraíba	Ana Lucia de Araujo Lima	Coordenadora	10/01/2013	-
Coordenação - Noroeste	Nelson Rocha Filho	Coordenador	10/01/2013	-
Coordenação - Norte	Gilberto Soares dos Reis	Coordenador	10/01/2013	-
Coordenação - Serrana I	Fernanda da Silva Gripp	Coordenadora	10/01/2013	-
Coordenação - Serrana II	Cláudia Pacheco	Coordenadora	30/07/2013	-
Gerência de Soluções e Inovação	Ricardo Wargas de Farias	Gerente	10/01/2013	-
Coordenação de Monit. e Acompanh.	Doris Ziegler	Coordenadora	30/07/2013	-



Gerência de TI e Processos Corporativos	Marcelo Alves de Lima	Gerente	10/01/2013	-
Coordenação de Soluções e Automação	Fernando Capobianco Veronese	Coordenador	30/07/2013	-
<b>Diretoria de Desenvolvimento</b>	<b>Evandro Peçanha Alves</b>	<b>Diretor</b>	<b>01/01/2015</b>	-
Gerência de Conhecimento e Competitividade	Cezar Kirszenblatt	Gerente	10/01/2013	-
Gerência de Grandes Empreendimentos	Renato Regazzi	Gerente	10/01/2013	-
Gerência de Programas Estratégicos	Marc Diaz	Gerente	10/01/2013	-
Coordenação de Alimentos	Mariangela Rosseto Champoudry	Coordenadora	10/01/2013	-
Coordenação de Base Tecnológica	Ivan Constant Filho	Coordenador	10/01/2013	24/02/2016
Coordenação de Construção Civil	Marcos Augusto C. de Vasconcellos	Coordenador	10/01/2013	-
Coordenação de Economia Criativa	Heliana Marinho da Silva	Coordenadora	10/01/2013	-
Coordenação de Moda	Fabiana Pereira Leite e Souza Mello	Coordenadora	21/02/2013	-
Coordenação de Petróleo e Gás	Antonio Batista Ribeiro Neto	Coordenador	10/01/2013	-
Coordenação de Turismo	Margareth de Sousa G. Carvalho	Coordenadora	21/02/2013	-

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas do Sebrae/RJ.

## 2.5 Macroprocessos finalísticos

A cadeia de valor é o modelo que representa o conjunto de macroprocessos por meio dos quais a organização Sebrae/RJ atende as necessidades dos clientes. Nela são apresentados os processos finalísticos (estratégicos e de negócios), aqueles associados à geração de valor para os clientes, e de suporte, que sustentam as atividades primárias fornecendo insumos adquiridos, tais como: tecnologia e recursos humanos. Também fazem parte da cadeia de valor os atores reguladores e direcionadores, atores externos e os resultados gerados para a sociedade, ambiente e MPE.

**Figura 3 - Visão Conceitual da Cadeia de Valor e Processos**

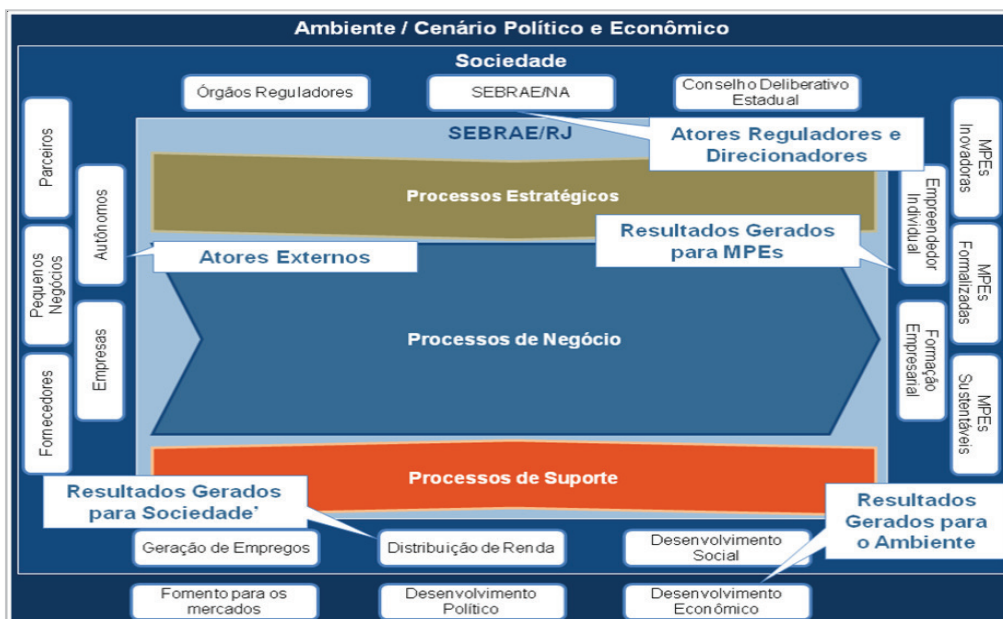


Fonte: Sebrae/RJ.

Os benefícios a serem obtidos com a elaboração da cadeia de valor do Sebrae/RJ são:

- Criação de uma identidade da proposição de valor da organização;
- Associação da estratégia aos processos;
- Suporte para a definição organizacional;
- Fornecimento de insumos para estruturar os indicadores de desempenho;
- Apoio à definição e priorização de projetos de melhoria e inovação;
- Permite uma visão processual da organização.

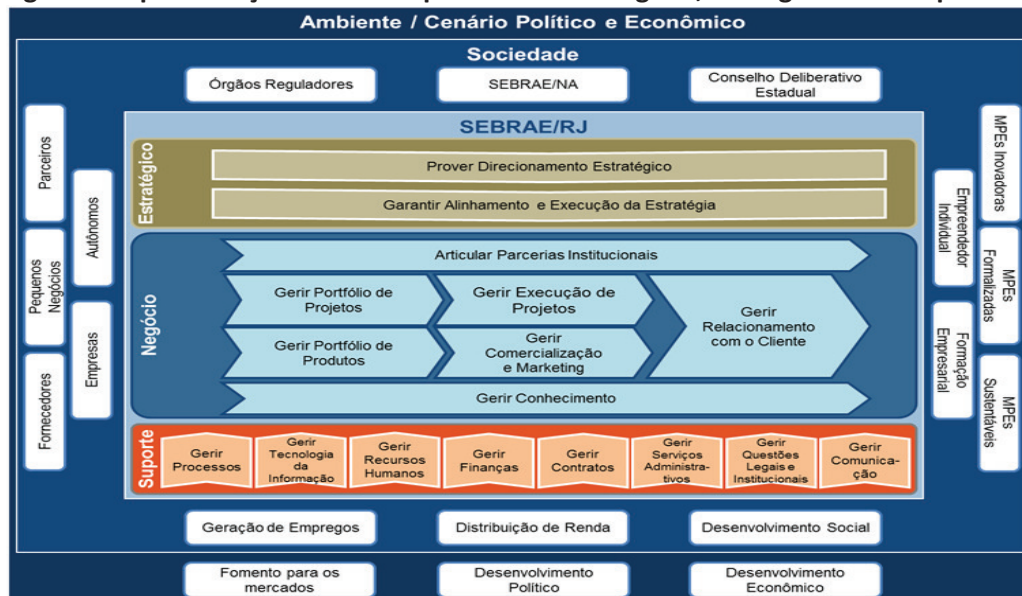
**Figura 4 - Cadeia de Valor do Sebrae/RJ**



Fonte: Sebrae/RJ.

Com a elaboração da Cadeia de Valor, foram identificados os atores externos do Sebrae/RJ, os reguladores e direcionadores, os resultados que os processos de negócio geram para as MPE, para a sociedade e para o ambiente político e econômico em que estão inseridos.

**Figura 5 - Apresentação dos macroprocessos estratégicos, de negócio e de suporte**



Fonte: Sebrae/RJ.

A cadeia de valor com os macroprocessos do SEBRAE/RJ foi montada sob três perspectivas: estratégica, negócio e suporte. A perspectiva **estratégica** é voltada para a definição e acompanhamento das diretrizes e objetivos do SEBRAE/RJ, garantindo alinhamento com os mesmos elementos do Sebrae/NA. A perspectiva de **negócio** (atividades finalísticas – agregam valor diretamente ao cliente) trata da atividade-fim do SEBRAE/RJ, ou seja, dos projetos e produtos utilizados para prover os resultados para as MPE. Já a perspectiva de **suporte** é voltada para o SEBRAE/RJ com o intuito de fornecer os serviços para seu funcionamento, manutenção e atendimento às exigências legais, enquanto organização.

## Tipologia de Processos de Negócio



### Processos Primários (ou finalísticos)

- ✓ Os processos primários dependem e devem estar alinhados à **estratégia organizacional**;
- ✓ São caracterizados por **cruzar várias áreas funcionais** e até organizações;
- ✓ **Entregam valor diretamente ao cliente**, representando a experiência de consumo deste.

### Processos de Suporte

- ✓ Os processos de suporte **viabilizam a operacionalidade** de outros processos, sejam eles primários ou de gestão;
- ✓ Podem ser igualmente fundamentais e estratégicos quanto os processos primários, pois podem **assegurar a existência organizacional**;
- ✓ Sua contribuição na ótica do cliente é **indireta**;
- ✓ São **interfuncionais** ou não.

### Processos de Gestão

- ✓ Os processos de gestão visam assegurar a **eficiência** de outros processos, através da **medição, controle e monitoramento**;
- ✓ São necessários para assegurar que a organização **alcance seus objetivos e metas**;
- ✓ Normalmente estão associados com **áreas funcionais**.

Listamos abaixo os todos os macroprocessos que fazem parte da Cadeia de Valor do SEBRAE/RJ e alguns exemplos dos seus respectivos processos.

Prover Direcionamento Estratégico – conjunto de procedimentos para definir e manter as diretrizes e objetivos estratégicos do SEBRAE/RJ. Seguem os principais exemplos de processos:

- Monitorar Ambiente Político, Econômico e Social
- Formular Plano Estratégico
- Desdobrar Estratégia Corporativa em Estratégia de Gestão
- Comunicar Estratégia
- Definir Metas Estratégicas
- Desdobrar Metas Estratégicas em Indicadores de Processos
- Gerir Estratégia de Inovação e Eficiência Operacional
- Desenvolver e gerir estratégia e políticas de Recursos Humanos, TI, Marketing e Comunicação

Garantir Alinhamento e Execução da Estratégia – procedimentos relativos à verificação da aderência das ações do SEBRAE/RJ com suas diretrizes e seus objetivos. Seguem os principais exemplos de processos:

- Monitorar e Comunicar Resultados da Estratégia Organizacional
- Monitorar aderência dos Projetos ao Planejamento Estratégico e PPA
- Identificar Portfólio de Projetos de Gestão Interna
- Gerir Planos de Ação de Projetos de Gestão Interna
- Comunicar Resultados dos Projetos de Gestão Interna à Organização

- Mensurar Resultados Globais da Estratégia
- Realizar Auditorias Internas
- Monitorar Indicadores Estratégicos

Articular Parcerias Institucionais – procedimentos que visam estruturação e administração das parcerias institucionais que o SEBRAE/RJ mantém. Seguem os principais exemplos de processos:

- Administrar relacionamentos institucionais
- Atender demandas por articulação
- Definir estratégias de articulação
- Especificar necessidades de articulação
- Executar ação de articulação
- Monitorar e avaliar resultados das ações de articulação

Gerir Portfólio de Projetos – agrupamento de procedimentos para gestão do portfólio de projetos do SEBRAE/RJ. Seguem os principais exemplos de processos:

- Aprovar PPA e Orçamento
- Definir Diretrizes do PPA e Orçamento
- Elaborar Distribuição das Metas Mobilizadoras
- Elaborar PPA e Orçamento

Gerir Execução de Projetos – grupo de procedimentos que permitem a execução, monitoramento e avaliação dos projetos do SEBRAE/RJ. Seguem os principais exemplos de processos:

- Avaliar os resultados finais do projeto
- Avaliar os resultados parciais do projeto
- Contratualizar projeto
- Estruturar plano do projeto
- Gerenciar execução das ações do projeto
- Monitorar resultados físicos e financeiros do projeto
- Realizar encerramento do projeto
- Solicitar aporte e redução de recursos em projetos

Gerir Portfólio de Produtos – procedimentos utilizados para gestão do portfólio de produtos do SEBRAE/RJ. Seguem os principais exemplos de processos:

- Ativar e disseminar produtos
- Avaliar desempenho de mercado dos produtos
- Avaliar portfólio de produtos
- Coletar demandas por produto
- Coletar ideias para produto
- Executar desenvolvimento do produto
- Internalizar produto externo
- Monitorar e avaliar desenvolvimento do produto
- Planejar desenvolvimento do produto

Gerir Comunicação – procedimentos para comunicação interna e externa do SEBRAE/RJ. Seguem os principais exemplos de processos:

- Solicitar autorização para uso da marca
- Criar Materiais no portfólio

- Solicitar materiais
- Gerir Comunicação Institucional
- Produzir materiais do portfólio

Gerir Comercialização e Marketing – procedimentos para gestão de marketing e comercialização do SEBRAE/RJ. Seguem os principais exemplos de processos:

- Definir estratégias de comercialização
- Definir políticas de venda
- Estruturar pacotes de solução
- Estruturar plano de marketing externo dos produtos
- Negociar comercialização com grandes empresas e outras instituições
- Precificar produto

Gerir relacionamento com o cliente – conjunto de procedimentos para manutenção e execução do atendimento às MPE pelo SEBRAE/RJ. Seguem os principais exemplos de processos:

- Avaliar atendimento
- Gerir agendamento
- Gerir solicitação de demanda para call center
- Realizar Atendimento Individual Online
- Realizar atendimento individual presencial - PDC
- Realizar Atendimento Individual telefônico receptivo
- Realizar atendimento Individual telefônico
- Realizar consultoria
- Gerir Portfólio de Eventos do Sebrae/RJ
- Alinhar Estratégia e Execução da Feira
- Captar Expositores da Feira
- Captar Parcerias e Patrocínios da Feira
- Estruturar Feira
- Estruturar Grade de Eventos da Feira
- Executar Feira
- Executar Pós-Feira
- Gerir Atendimento
- Gerir Colaboradores da Feira
- Gerir Compras
- Gerir Comunicação da Feira
- Gerir Conhecimento da Feira
- Gerir Contratos da Feira
- Gerir Infraestrutura de TI da Feira
- Gerir Licitações da Feira
- Gerir Ouvidoria da Feira
- Gerir Responsabilidade Socioambiental da Feira
- Gerir Riscos e Compliance da Feira
- Gerir Rotinas da Feira
- Administrar relacionamento com cliente
- Prestar informações
- Prover publicações

Gerir Conhecimento – procedimentos utilizados para direcionar e aplicar o planejamento estratégico do SEBRAE/RJ, estruturar o Plano de Trabalho que direcionará a execução de Gerir Conhecimento, disseminar o

conhecimento internamente ou externamente através de um meio predefinido e estruturar a metodologia de compartilhamento de conhecimento no Sebrae. Seguem os principais exemplos de processos:

- Realizar Pesquisas
- Gerir estratégias de conhecimento
- Gerir base de conhecimento
- Disseminar conhecimento
- Compartilhar conhecimento

Gerir Processos – procedimentos para utilização da metodologia do Escritório de Processos e Tecnologia, que abrangem processos e ferramentas necessários para fomentar no SEBRAE/RJ um maior alinhamento entre as prioridades estratégicas, esforços de melhoria de processos e a definição e implantação de tecnologias. Esta metodologia Possibilita a consolidação e amadurecimento das iniciativas de processos de negócio da organização, atuando como fonte de orientação e de coordenação destas iniciativas, auxiliando no monitoramento dos resultados e trazendo uma visão completa sobre as atividades finalísticas (entregam valor diretamente ao cliente), estratégicas e de suporte (contribuição indireta ao cliente), garantindo coerência e aderência entre elas. Seguem os principais exemplos de processos:

- Administrar demandas do Escritório
- Analisar processos e quantificar ganhos
- Aprender sobre a execução dos processos
- Avaliar necessidades de automação dos processos
- Capacitar colaboradores em processos
- Construir Visão de Futuro
- Definir recursos necessários de Infra
- Desdobrar a estratégia para processos
- Disseminar cultura e resultados de BPM
- Elaborar portfólio de projetos de processos
- Encerrar Gerência do Projeto ou Fase
- Entender e Mensurar Situação Atual
- Entregar recursos de Infra
- Especificar e implementar as iniciativas de TI para automação dos processos
- Executar Plano de Gerência do Projeto
- Gerenciar maturidade de BPM
- Gerenciar Mudança do Projeto
- Gerenciar portfólio de projetos de processos
- Gerir o Escritório de Processos
- Homologar e encerrar as iniciativas de TI para automação dos processos
- Implementar processo e realizar operação assistida
- Monitorar performance, riscos e conformidade
- Padronizar e implementar melhoria contínua
- Planejar as iniciativas de Infra
- Planejar as iniciativas de TI para automação dos processos
- Planejar Gerência do Projeto
- Prospectar demandas e oportunidades
- Redesenhar processo e preparar implantação

Gerir Tecnologia da Informação – procedimentos para atendimento de suporte, planejamento e execução de projetos de TI, provimento e manutenção de infraestrutura, segurança da informação e gestão do conhecimento. Seguem os principais exemplos de processos:

- Acesso a Sistemas

- Alterar Conta de Rede
- Alterar Caixas de E-mails
- Abrir um Incidente
- Ativar ou Desativar Conta de Rede
- Criar Novo Usuário de Rede
- Criar Caixas de E-mails
- Disponibilizar informação
- Executar rotina de controles internos
- Instalar Software
- Migrar Dados para o SIAC
- Prestar Conta de Viagem para Atendimento de TI
- Realizar bloqueio e desbloqueio de contas
- Remover Conta de Rede
- Remover Caixas de E-mails
- Solicitar serviços e equipamentos de TI
- Solicitar Nova Senha de Acesso à Rede
- Solicitar Viagem para Atendimento de TI
- Verificar Divergências entre AD e Supravizio
- Verificar Divergências na Folha de Pagamento
- Verificar Caixas de E-mails
- Verificar Contas Expiradas

Gerir Recursos Humanos – processos para captação, manutenção e desenvolvimento de colaboradores, credenciados e estagiários. Seguem os principais exemplos de processos:

- Realizar Controle da alocação de recursos
- Realizar Curso Curta duração
- Realizar Curso Longa duração
- Realizar Cursos de Idiomas
- Realizar Treinamento interno
- Solicitar Contratação de Estagiários
- Solicitar Férias de Estagiários
- Realizar Avaliação e Desligamento de Estagiários
- Gozar Férias

Gerir Finanças – grupo de procedimentos para gestão financeira do SEBRAE/RJ, com operação do orçamento, tesouraria, fluxo de caixa e contabilidade. Seguem os principais exemplos de processos:

- Autorizar pagamento;
- Realizar Controle de Faturas
- Realizar o fechamento financeiro;
- Realizar pagamentos
- Registrar fatos contábeis

Gerir Serviços Administrativos – procedimentos para gestão dos serviços administrativos. Seguem os principais exemplos de processos:

- Solicitar Manutenção Predial
- Armazenar Materiais
- Atender demanda de materiais do portfólio
- Controlar níveis de estoque de materiais
- Gerir materiais



- Realizar Descarte de Materiais
- Realizar Inventário Físico do estoque de materiais
- Solicitar Locação de Equipamentos
- Solicitar Locação de Veículos
- Solicitar Viagem - Nacional
- Central de Distribuição
- Solicitar Serviços de Buffet

Gerir Questões Legais e Institucionais – conjunto de procedimentos do SEBRAE/RJ de ordem jurídica. Seguem os principais exemplos de processos:

- Atender Demandas Jurídicas
- Atender Demandas internas de Ouvidoria
- Realizar Processo Decisório

Gerir Contratos – agrupamento de procedimentos para execução de licitações e gestão de contratos e convênios do SEBRAE/RJ. Seguem os principais exemplos de processos:

- Administrar contratos e convênios
- Assinar contrato;
- Elaborar termo de aditivo do convênio;
- Emitir ordem de compra/ ordem de pagamento;
- Enviar ordem de compra/nota fiscal para contabilidade.
- Executar convênio;
- Gerir Execução Financeira dos Contratos
- Gerir Qualidade dos Serviços Contratados
- Monitorar contrato;
- Monitorar recebimentos de contratos ou convênios;
- Monitorar a Vigência do Contrato
- Realizar Licitação para Compra de Bens/Serviços;
- Realizar Termo de Encerramento do Contrato
- Solicitar Concessão de Patrocínio

### **O PSEG – Programa Sebrae de Excelência em Gestão**

Em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, buscar a excelência na Gestão deixou de ser diferencial e tornou-se requisito para a sobrevivência. Para ajustar sua cultura aos Fundamentos de Excelência e também se tornar uma empresa Classe Mundial, o Sistema Sebrae buscou como referência os Critérios de Excelência – MEG e desenvolveu seu próprio Programa. O MEG – Modelo de Excelência em Gestão é um referencial proposto pela FNQ para servir de orientação às empresas que querem estruturar seus próprios programas de qualidade, aprimorar suas práticas de gestão e melhorar seus resultados.

O Programa Sebrae de Excelência em Gestão é um ciclo contínuo de autoavaliação, fundamentado no MEG, que permite identificar o nível de maturidade da gestão e, desse modo, trabalhar para a busca contínua da excelência no Sistema Sebrae.

Além disso, é conduzido de forma compartilhada entre o Sebrae Nacional, o Sebrae/RJ, a FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) e o Comitê Gestor do Programa. Os objetivos da organização que junto à FNQ têm o MEG como referência em modelo de gestão constam em:

- Ser considerada uma empresa conceituada e admirada internacionalmente (Classe Mundial).



- Melhoria da gestão da organização, gestão focada na excelência.
- Se tornar cada vez mais sustentável, competitiva e gerar valor para a sociedade.

A motivação para o Sebrae/RJ implementar o PSEG em sua organização é: identificar as práticas e processos de gestão para promover a cultura da excelência, a melhoria da gestão e o compartilhamento das nossas boas práticas, identificando os pontos fortes e investindo em nossas oportunidades de melhoria, com o objetivo de gerar melhores resultados para os clientes, colaboradores e sociedade.

Os critérios de Excelência abarcam áreas, processos, e conceitos de suma importância para a boa gestão de uma organização. Em outras palavras, representam a forma como as organizações colocam em prática os fundamentos da excelência: Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informação e Conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados.

Com a participação no PSEG, os ganhos podem ser listados:

- Formação do Banco de Boas Práticas, permitindo o compartilhamento das informações e o aprendizado;
- Desenvolvimento de Planos de Melhoria e acompanhamento do desempenho da gestão rumo a excelência;
- Uma base comparativa do desempenho da gestão de todo o Sistema Sebrae quanto ao grau de aderência ao MEG.

Os insumos para a implementação do Programa SEBRAE de Excelência em Gestão – PSEG, provém do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), alicerçado por um conjunto de conceitos fundamentais que revelam padrões culturais internalizados nas organizações de Classe Mundial e reconhecidos internacionalmente. Tais conceitos são expressos por meio de processos gerenciais e pelos respectivos resultados produzidos, que formam o conjunto de fundamentos da excelência, a saber: pensamento sistêmico, atuação em rede, aprendizado organizacional, inovação, agilidade, liderança transformadora, olhar para o futuro, conhecimentos sobre clientes e mercados, responsabilidade social, valorização das pessoas e da cultura, decisões fundamentadas, orientação por processos e geração de valor. O MEG é baseado ainda em 8 de “Critérios da Excelência”, sobre os quais são realizadas as autoavaliações do PSEG, que possibilitam mensurar a faixa de pontuação na qual a instituição se encontra inserida, objetivando pautar as ações de melhoria que conduzem a organização para elevação dos níveis de competitividade. A Fundação Nacional da Qualidade é a detentora do conhecimento e fornecedora do serviço junto ao SEBRAE.

O PSEG é um programa transversal, que perpassa toda a organização estimulando os funcionários dos variados níveis hierárquicos a desempenharem suas funções em consonância com os objetivos estratégicos especificados na Cadeia de Valor do SEBRAE/RJ. O Programa possui uma coordenação estadual que atua em parceria com a diretoria, gerências e demais membros do corpo técnico, sendo a responsabilidade compartilhada com toda a casa.

### 3 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL

#### 3.1 Planejamento Organizacional

A estratégia de atuação para execução de projetos e atividades em 2015 teve como base o Direcionamento Estratégico 2013-2022 do Sebrae/RJ. Todas as iniciativas desenvolvidas no exercício tiveram como foco o alcance da Visão de Futuro apresentada no Mapa Estratégico 2013-2022, “Tornar o Rio de Janeiro o melhor lugar do Brasil para abrir e desenvolver micro e pequenos negócios”.

O Mapa Estratégico 2013-2022 do Sebrae/RJ foi aprovado pelo Conselho Deliberativo Estadual do Rio de Janeiro através da Resolução CDE nº 5, de 19 de julho de 2012.

O Sebrae/RJ assumiu um posicionamento estratégico que se iniciou na identificação clara de seu público-alvo (microempreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte, produtores rurais e potenciais empresários/empreendedores) e se estendeu na definição das transformações/benefícios que a instituição deve gerar para seu público-alvo: a sua proposta de valor.

Nesse sentido, com o objetivo de proporcionar os benefícios referidos no horizonte de seu Plano Estratégico, o Sebrae/RJ concentrou seus esforços e recursos em quatro vertentes:

- 1) Protagonismo: para influenciar na construção de um ambiente de negócios sustentável e propício para se desenvolver;
- 2) Foco: para aumentar a eficiência e a eficácia da atuação institucional;
- 3) Inovação: para oferecer as melhores soluções aos nossos clientes;
- 4) Escala: para atender mais e com maior alcance estratégico.

Estas vertentes são desmembradas em cinco Objetivos Estratégicos de Negócios e outros cinco Objetivos Estratégicos de Organização e Gestão, descritos no Mapa Estratégico Sebrae/RJ 2013-2022.

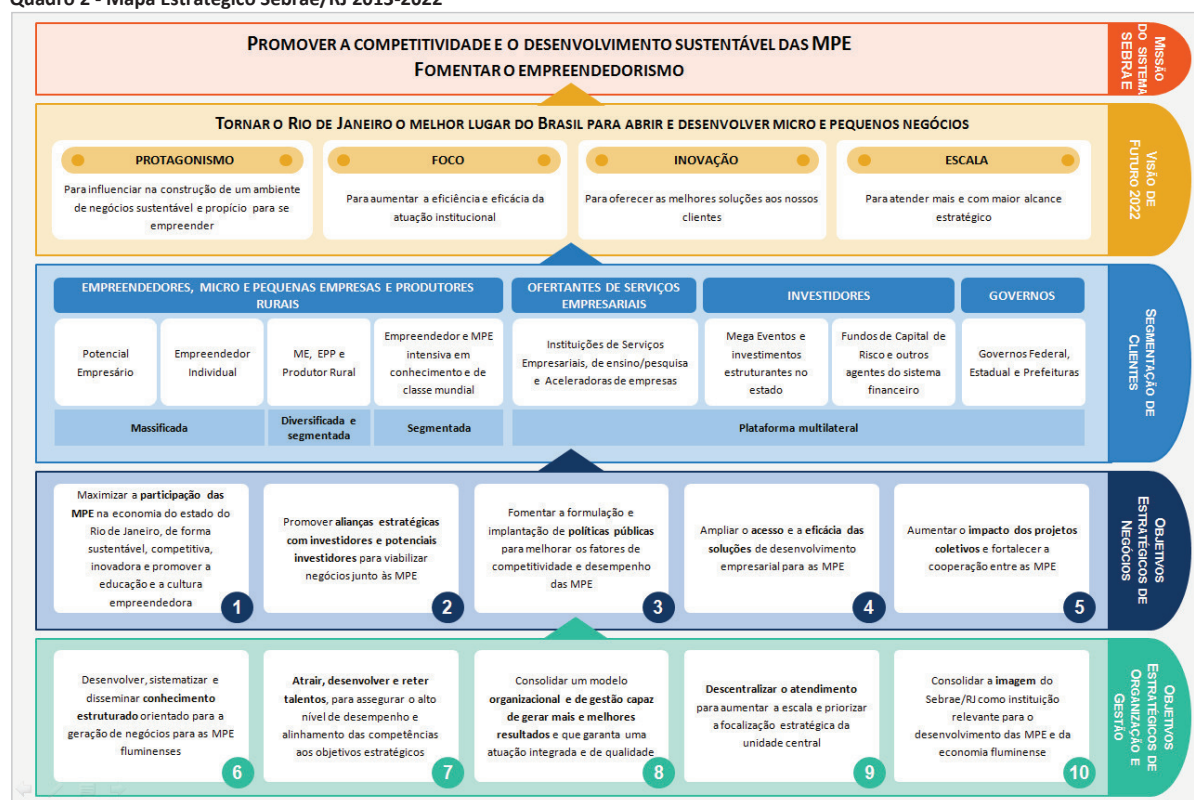
Os Objetivos Estratégicos de Negócios descritos no Mapa Estratégico são resultados prioritários referentes às “atividades-fim” do Sebrae/RJ e fazem parte do horizonte de planejamento do Direcionamento Estratégico. Além disso, têm por finalidade dar maior precisão à Visão de Futuro e aproveitar as oportunidades, minimizando o impacto das ameaças.

Já os Objetivos Estratégicos de Organização e Gestão são referentes às “atividades-meio” do Sebrae/RJ e foram elaborados de forma qualitativa e inseridos dentro do horizonte do Plano Estratégico. Tais objetivos contribuem para o alcance da Visão de Futuro e dos Objetivos Estratégicos de Negócios.

Desta maneira, o desmembramento dos Objetivos Estratégicos de Negócios e os de Organização e Gestão propiciou a criação de linhas de ação, que indicam como o Sebrae/RJ poderá alcançar cada Objetivo Estratégico.

Assim, para que os dez Objetivos Estratégicos, adotados pela instituição, promovam maiores conquistas e resultados que beneficiarão os pequenos negócios durante o horizonte 2015-2022, foram desenvolvidas linhas de ação para cada objetivo.

Quadro 2 - Mapa Estratégico Sebrae/RJ 2013-2022



Fonte: Direcionamento Estratégico 2013-2022.

Os dez Objetivos Estratégicos do Sebrae/RJ definidos em seu Mapa Estratégico, bem como suas respectivas linhas de ação estão descritas da seguinte forma:

1. Maximizar a participação das MPE na economia do estado do Rio de Janeiro, de forma sustentável, competitiva, inovadora e promover a educação e a cultura empreendedora.
  - a) Atuar junto às grandes cadeias produtivas do estado, visando aumentar o acesso das MPE às oportunidades de negócio em setores estratégicos;
  - b) Definir foco claro de atuação nos setores estratégicos, atuando de forma convergente com empresas âncora do setor e identificando possibilidades de inserção das MPE, com destaque para o setor de óleo & gás;
  - c) Intensificar o relacionamento e a parceria com empresas de grande e médio portes que terão papel fundamental na alavancagem de negócios para as MPE;
  - d) Identificar oportunidades e estruturar mecanismos para ampliar a participação das MPE nos setores com vocações do estado e nos eventos e investimentos de forte impacto econômico;
  - e) Desenvolver, formalizar e integrar os pequenos negócios nos processos de reabilitação econômica em territórios impactados por políticas estruturantes do estado.
2. Promover alianças estratégicas com investidores e potenciais investidores para viabilizar negócios junto às MPE.
  - a) Criar e estruturar condições e mecanismos para mapear oportunidades, investidores e parceiros visando à viabilização de negócios para as MPE;
  - b) Estruturar modelos e abordagens para promover a adequada articulação entre investidores e clientes do Sebrae/RJ;
  - c) Identificar oportunidades de negócios atrativas para investidores e potenciais investidores, articulando o mercado financeiro e MPE intensiva em conhecimento e de classe mundial;
  - d) Articular os agentes financiadores para viabilizar captação de recursos e serviços financeiros orientados para pequenos negócios.
3. Fomentar a formulação e a implementação de políticas públicas para melhorar os fatores de competitividade e desempenho das MPE.
  - a) Sensibilizar e capacitar representantes do poder público para inserir a MPE na agenda política local;
  - b) Formular e implementar políticas de apoio às MPE em conjunto com parceiros públicos e privados;
  - c) Apoiar a criação e o fortalecimento de fóruns de discussão que promovam o desenvolvimento das MPE;
  - d) Monitorar e avaliar o impacto das políticas de apoio à MPE no desenvolvimento local.
4. Ampliar o acesso e a eficácia das soluções de desenvolvimento empresarial para às MPE.
  - a) Desenvolver, atualizar e integrar soluções inovadoras na velocidade que o mercado precisa;
  - b) Implantar modelo de relacionamento que contribua para o aumento da eficácia das soluções e fidelização do público-alvo;
  - c) Implantar procedimentos que garantam a uniformização do atendimento e altos padrões de desempenho;

- d) Fortalecer e ampliar consideravelmente as parcerias com instituições que possam ser desenvolvedoras e multiplicadoras de soluções para as MPE;
  - e) Diversificar os canais de relacionamento com os clientes, para ampliar o acesso e intensificar a interação com o público-alvo;
  - f) Definir estratégias de marketing e comercialização de produtos e soluções.
5. Aumentar o impacto dos projetos coletivos e fortalecer a cooperação entre as MPE.
- a) Orientar os projetos coletivos para temas que representem as maiores vocações do Estado e oportunidades de impacto econômico;
  - b) Implantar modelo de gestão de portfólio de projetos, alinhado às estratégias da instituição;
  - c) Desenvolver e aplicar metodologias e soluções adequadas às características dos diversos públicos-alvo;
  - d) Alocar recursos compatíveis à natureza, necessidade e importância estratégica do projeto;
  - e) Implantar sistemática de avaliação de desempenho e impacto dos projetos estratégicos.
6. Desenvolver, sistematizar e disseminar conhecimento estruturado e orientado para a geração de negócios para as MPE fluminenses.
- a) Formular políticas, estruturar e instrumentalizar a gestão e processos de conhecimento e da informação no Sebrae/RJ;
  - b) Desenvolver e disponibilizar estudos sobre as MPE, análises econômico-financeiras e conjunturais, tendências setoriais e pesquisas de mercado e competitividade;
  - c) Organizar e integrar sistemas de informação e bases de dados de interesse para a decisão, o planejamento, o desenvolvimento de produtos e a gestão e execução de atividades e projetos;
  - d) Assegurar a organização, a retenção e a atualização permanente da memória organizacional do Sebrae/RJ.
7. Atrair, desenvolver e reter talentos, para assegurar o alto nível de desempenho e alinhamento das competências aos objetivos estratégicos.
- a) Desenvolver lideranças alinhadas aos objetivos estratégicos da instituição;
  - b) Implantar sistema de gestão de pessoas que contemplem indicadores de meritocracia capazes de manter o corpo funcional motivado, assegurando alto nível de desempenho;
  - c) Implementar uma política de remuneração capaz de assegurar competências alinhadas com os objetivos estratégicos; e
  - d) Capacitar o corpo técnico, garantindo o necessário conhecimento profissional para os desafios estratégicos da instituição.
8. Consolidar um modelo organizacional e de gestão capaz de gerar mais e melhores resultados e que garanta uma atuação integrada e de qualidade.
- a) Formular as bases e premissas para um novo modelo organizacional sintonizado com a nova visão de futuro e com seus objetivos e estratégias de negócio;
  - b) Formular e implantar um novo modelo organizacional que contemple os diferentes públicos-alvo da proposta de valor, permita uma focalização nas questões estratégicas e facilite a gestão articulada;
  - c) Dispor de uma organização ágil e flexível, fortemente baseada em conhecimento, processos e modernas tecnologias da informação e comunicação;

- d) Formular e implantar modelos de governança e gestão que viabilizem a adequada integração de redes de parceiros e especialistas externos às competências internas.
9. Descentralizar o atendimento para aumentar a escala e priorizar a focalização estratégica da unidade central.
- a) Estruturar, ampliar e diversificar os Canais de Relacionamento e viabilizar parcerias estratégicas para aumento da escala de atendimento;
  - b) Estruturar modelo de parceria com ofertantes de serviços empresariais com o objetivo de identificar sinergias de atuação;
  - c) Implantar modelo organizacional e de gestão que garanta a coordenação, a definição de diretrizes, metodologias e soluções pela Unidade Central e a execução pelos diversos Canais de Relacionamento;
  - d) Definir uma estratégia de relacionamento de forma a integrar a Unidade Central e os canais de atendimento.
10. Consolidar a imagem do Sebrae/RJ como instituição relevante para o desenvolvimento das MPE e da economia fluminense.
- a) Atuar de forma protagonista no desenvolvimento das MPE, buscando excelência e divulgando os resultados institucionais;
  - b) Definir posicionamento de marketing da instituição e forma de comunicação institucional customizada para os públicos interno e externo;
  - c) Veicular campanhas publicitárias institucionais que apresentem o Sebrae/RJ como entidade de referência no tema das MPE;
  - d) Definir e implantar uma identidade visual padronizada para toda a instituição.

As informações contidas na tabela a seguir demonstram a execução orçamentária de projetos vinculados aos Objetivos Estratégicos Locais em 2015.

**Tabela 9 - Execução orçamentária por objetivo estratégico local em 2015 - (valores em R\$1000)**

Objetivos Estratégicos Locais	Previsto Original	Previsto Ajustado	Total Executado	% Executado
Ampliar o acesso e a eficácia das soluções de desenvolvimento empresarial para as MPE	3.057.743	766.143	539.894	70%
Atrair, desenvolver e reter talentos, para assegurar o alto nível de desempenho e alinhamento das competências aos objetivos estratégicos	2.376.430	2.615.471	2.458.708	94%
Aumentar o impacto dos projetos coletivos e fortalecer a cooperação entre as MPE	56.220.219	65.582.347	65.992.651	101%
Consolidar um modelo organizacional e de gestão capaz de gerar mais e melhores resultados e que garanta uma atuação integrada e de qualidade	55.095.404	18.952.689	13.479.156	71%
Descentralizar o atendimento para aumentar a escala e priorizar a focalização estratégica da unidade central	32.365.350	45.265.363	42.418.575	94%
Desenvolver, sistematizar e disseminar conhecimento estruturado orientado para a geração de negócios para as MPE fluminenses	2.930.000	972.623	938.267	96%

Fomentar a formulação e implantação de políticas públicas para melhorar os fatores de competitividade e desempenho das MPE	4.764.683	4.772.585	4.161.204	87%
Maximizar a participação das MPE na economia do estado do Rio de Janeiro, de forma sustentável, competitiva, inovadora e promover a educação e a cultura empreendedora	6.949.384	5.995.214	5.762.624	96%
Promover alianças estratégicas com investidores e potenciais investidores para viabilizar negócios junto às MPE	15.653.047	9.551.964	8.318.897	87%
<b>Total Geral</b>	<b>179.412.260</b>	<b>154.474.399</b>	<b>144.069.976</b>	<b>93%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico (SME). \*Projetos com explicações nas páginas: 38, 57, 58, 59 e 60.

Nota: — Não há projetos vinculados ao objetivo estratégico 10, apenas atividades.

Nota: Resolução CDE nº 5 de 15 de outubro de 2014 – Aprova o Plano Plurianual – 2015/2018 e o orçamento para o exercício de 2015;  
Resolução CDE nº 1 de 24 de fevereiro de 2016 – Aprova a Retificação Orçamentária relativa ao Exercício Financeiro de 2015.

Pode-se observar na tabela acima que dos 9 objetivos estratégicos locais, apenas 4 ficaram com sua execução abaixo de 90%. O objetivo “Ampliar o acesso e a eficácia das soluções de desenvolvimento empresarial para as MPE” apresentou uma execução de 70%, pois os projetos Fomento às Boas Práticas do Cooperativismo de Crédito no Estado do Rio de Janeiro e Sebrae Negócios - Desenvolvimento e Abertura de Mercado apresentaram execução abaixo de 90%, sendo 34% e 77%, respectivamente.

O objetivo estratégico local “Consolidar um modelo organizacional e de gestão capaz de gerar mais e melhores resultados e que garanta uma atuação integrada e de qualidade” apresentou uma execução de 71%, pois os projetos Centro de Referência do Artesanato Brasileiro – CRAB, Desenvolvimento de Fornecedores Sebrae/RJ e Ouvidoria do SEBRAE/RJ apresentaram execução abaixo de 90%, sendo 71%, 5% e 85%, respectivamente. O projeto de Ouvidoria opera com baixo volume de recursos quando se compara com os demais projetos do Sebrae - RJ. Neste sentido, o projeto otimizou suas ações gerando pequena economia de recursos(R\$6 mil reais).

O objetivo estratégico local “Fomentar a formulação e implantação de políticas públicas para melhorar os fatores de competitividade e desempenho das MPE” apresentou uma execução de 87%, pois os projetos Estratégia de Fortalecimento da Rede de Agentes de Desenvolvimento e Fomento ao Desenvolvimento Local no Estado do Rio de Janeiro - BID apresentaram execução abaixo de 90%, sendo 77% e 64%, respectivamente.

O objetivo estratégico local “Promover alianças estratégicas com investidores e potenciais investidores para viabilizar negócios junto às MPE” apresentou uma execução de 87%, pois os projetos Desenvolvimento de Fornecedores da Votorantim, Fortalecimento da Cadeia Comercial de Empresas de Reparo Automotivo na Cidade do RJ e Programa Estadual de Compras Governamentais - 2ª Fase apresentaram execução abaixo de 90%, sendo 57%, 36% e 24%, respectivamente.

Importante destacar que a mesma explicação apresentada acima, cabe para as tabelas 10 e 11, pois são os mesmos projetos vinculados aos objetivos estratégicos nacionais (tabela 10) e às prioridades estratégicas locais (tabela 11).



A tabela a seguir demonstra a execução orçamentária das ações de projetos vinculados aos Objetivos Estratégicos Nacionais em 2015.

**Tabela 10 - Execução orçamentária por objetivo estratégico nacional em 2015- (valores em R\$1000)**

Objetivos estratégicos nacionais	Previsto Original	Previsto Ajustado	Total Executado	% Executado
P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente	104.238.616	120.399.674	116.730.123	97%
P2 - Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios	4.764.683	4.772.585	4.161.204	87%
P3 - Promover a educação e a cultura empreendedora	6.949.384	5.995.214	5.762.624	96%
P4 - Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios	2.930.000	972.623	938.267	96%
P6 - Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes	3.057.743	766.143	539.894	70%
R1 - Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados	2.376.430	2.615.471	2.458.708	94%
R3 - Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e para o atendimento dos clientes	55.095.404	18.952.689	13.479.156	71%
<b>Total Geral</b>	<b>179.412.260</b>	<b>154.474.399</b>	<b>144.069.976</b>	<b>93%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico (SME). \*Projetos com explicações nas páginas: 38, 57, 58, 59 e 60.

### 3.1.1 Descrição sintética dos objetivos do exercício

Para o exercício 2015, no âmbito do Direcionamento Estratégico 2013-2022, o Sebrae/RJ manteve o elenco de 13 Prioridades Estratégicas atreladas diretamente à Estratégia de Atuação.

Estas prioridades foram derivadas dos Objetivos Estratégicos do Mapa Estratégico, e tinham como foco o Ambiente das Empresas (1 a 9), o Ambiente Externo (10 e 11) e o Ambiente da Organização (12 e 13). Estão descritas da seguinte forma:

1. Promover o acesso das ME e EPP do Rio de Janeiro às empresas âncora dos principais elos das Cadeias Produtivas de Petróleo, Gás e Energia, Siderúrgica, Naval/Off-Shore e Metal-Mecânica, fomentando a geração e o fortalecimentos de empresas de serviços especializados, criação de polos de serviços, promovendo a competitividade e o desenvolvimento local sustentável, por meio da capacitação em gestão e inovação e ações de acesso ao crédito e mercados.
2. Promover a criação e o Desenvolvimento Sustentável das ME e EPP fluminenses dos setores da Indústria, Comércio e Serviços, para atender às demandas e oportunidades decorrentes dos grandes eventos e investimentos públicos (Governo Federal, Estadual e Municipal) e privados, por meio de ações de Capacitação Gerencial, Consultoria Tecnológica e Ações de Acesso ao Crédito e Mercados.
3. Promover o Acesso a Mercados e elevar o valor agregado dos produtos e serviços ofertados pelas ME e EPP da Cadeia Produtiva da Moda nas diversas regiões do Rio de Janeiro (Metropolitana, Serrana, M. Paraíba/C. Sul e Noroeste/Norte/B. Litorânea), por meio de ações voltadas para



capacitação gerencial e Inovação/Design e participação em grandes eventos/feiras nacionais e internacionais, consolidando o Rio como Polo de Moda.

4. Estimular a criação e o fortalecimento das ME e EPP dos setores de Base Tecnológica no Estado, especificamente Biotecnologia, TI e Design, integrando-as com os principais elos das diversas cadeias produtivas do estado, por meio de programas voltados para a Capacitação Gerencial, atividades de fomento à inovação e de instrumentos de desenvolvimento da base empresarial, entorno de Universidades/Centro Tecnológicos de excelência e ações de Acesso à Linhas Específicas de Financiamento e de Mercados.
5. Aumentar a capacidade de inovação e gestão nos setores relacionados à Economia Criativa (Cultura, Entretenimento e Artesanato) em todo o estado do Rio de Janeiro, além de fortalecer o Centro de Referência do Artesanato Brasileiro, transformando-o em um importante canal de integração e comercialização do artesanato brasileiro, por meio de ações de consultoria tecnológica, capacitação em gestão empresarial, e atividades de articulação institucional para promoção de eventos, acesso ao crédito e para realização de restaurações/construções de instalações prediais.
6. Fomentar o empreendedorismo e a formalização de empresas com ênfase nas classes C, D e E, estimulando a geração de emprego e renda, em Comunidades de Baixa Renda, a exemplo das Comunidades Pacificadas, utilizando programas específicos de desenvolvimento da cultura empreendedora e de capacitação empresarial, atividades integradas de Políticas Públicas com os três níveis governamentais em parceria com entidades civis e ações de Acesso à Linhas Específicas de Crédito e Mercado.
7. Fortalecer o setor de Comércio Varejista e Serviços Tradicionais, presente nos principais polos urbanos das regiões do estado do Rio de Janeiro, com ações de serviços de Desenvolvimento Empresarial, estímulo à cooperação entre as empresas, inovação em processos, qualidade no atendimento ao cliente e acesso ao crédito e mercados.
8. Fortalecer os núcleos de Produtores Rurais de acordo com as vocações locais das diversas regiões do interior do estado, estimulando os segmentos da agricultura orgânica, pecuária (corte e leiteira), cafeicultura, aquicultura, integrando os produtores aos principais polos gastronômicos e turísticos do estado por meio de ações de disseminação de informações referentes à formalização dos empreendimentos rurais, serviços de capacitação em gestão empresarial, consultoria tecnológica e acesso ao crédito e mercados.
9. Aumentar a capacidade empresarial e a integração dos destinos turísticos inseridos na Cadeia Produtiva do Turismo, em todo o estado do Rio de Janeiro, fomentando a criação de redes de ME e EPP, aproveitando as oportunidades decorrentes dos eventos esportivos e dos grandes investimentos previstos para ocorrer no estado, por meio de ações de qualificação no atendimento, gestão empresarial, acesso ao crédito, mercados e tecnologia/inovação.
10. Apoiar a formulação e articular a implantação de Políticas Públicas e inovações institucionais que promovam a melhoria contínua do ambiente de negócios para as ME e EPP, por meio da implementação efetiva da Lei Geral nos municípios fluminenses;
11. Aperfeiçoar e ampliar o atendimento individual e coletivo, assim como o consequente acesso a serviços de desenvolvimento empresarial, por meio da formação de redes de apoio aos EI, ME, EPP, Produtores Rurais e Potenciais Empresários e do aumento da capacidade de prestação de serviços não presenciais.

12. Fortalecer a gestão do conhecimento no Sebrae/RJ por meio de estudos sobre as MPE, análises conjunturais, tendências setoriais e pesquisa de mercado e de competitividade.

13. Atender às necessidades do Sebrae/RJ diante dos Novos Desafios Estratégicos, por meio de infraestrutura física, de recursos humanos e de tecnologia da informação, adequada e eficaz.

Na tabela 11 é possível observar a execução orçamentária de despesas em projetos vinculados às Prioridades Estratégicas do Sebrae/RJ e suas respectivas execuções orçamentárias em 2015.

**Tabela 11 - Execução orçamentária por prioridade estratégica local em 2015- (valores em R\$1000)**

Prioridades estratégicas locais	Previsto Original	Previsto Ajustado	Total Executado	% Executado
Aperfeiçoar e Ampliar o Atendimento Individual e Coletivo, assim como o consequente acesso a serviços de desenvolvimento empresarial, por meio da formação de redes de apoio aos EI, ME, EPP, Produtores Rurais e Potenciais Empresários e do aumento da capacidade de prestação de serviços não presenciais	31.990.990	44.848.143	42.089.513	94%
Apoiar a formulação e articular a implantação de Políticas Públicas e inovações institucionais que promovam a melhoria contínua do ambiente de negócios para as ME e EPP, por meio da implementação efetiva da Lei Geral nos municípios fluminenses	4.764.683	4.772.585	4.161.204	87%
Atender às necessidades do Sebrae/RJ diante dos Novos Desafios Estratégicos, por meio de infraestrutura física, de recursos humanos e de tecnologia da informação (incluindo a gestão de processos), adequada e eficaz	55.095.404	18.952.689	13.479.156	71%
Aumentar a capacidade empresarial e a integração dos destinos turísticos inseridos na Cadeia Produtiva do Turismo, em todo o estado do Rio de Janeiro, fomentando a criação de redes de ME e EPP, aproveitando as oportunidades decorrentes dos eventos esportivos e dos grandes investimentos previstos para ocorrer no Estado, por meio de ações de Qualificação no Atendimento, Gestão Empresarial, Acesso ao Crédito, Mercados e Tecnologia/Inovação	2.491.080	2.461.398	2.417.197	98%
Aumentar a capacidade de Inovação e Gestão nos setores relacionados à Economia Criativa (Cultura, Entretenimento e Artesanato) em todo o estado do Rio de Janeiro, além de fortalecer o Centro de Referência do Artesanato Brasileiro, transformando-o em um importante canal de integração e comercialização do artesanato brasileiro, por meio de ações de Consultoria Tecnológica, Capacitação em Gestão Empresarial, e atividades de Articulação Institucional para promoção de eventos, Acesso ao Crédito e para realização de restaurações/construções de instalações prediais	5.464.372	5.288.611	5.097.927	96%

Estimular criação e fortalecimento dos pequenos negócios dos setores Intensivos em Conhecimento e de Classe Mundial no RJ, especificamente Biotecnologia, TI e Design, integrando-as com principais elos das cadeias produtivas, via programas de Capacitação Gerencial, atividades de fomento à Inovação e instrumentos de desenvolvimento da base empresarial, entorno de Universidades/Centro Tecnológicos de excelência, Aceleradoras de empresas e ações de Acesso à Linhas Específicas de Financiamento e de Mercados	4.045.818	2.333.019	2.148.522	92%
Fomentar o Empreendedorismo e a Formalização de Empresas com ênfase nas classes C, D e E, estimulando a geração de emprego e renda, em Comunidades de Baixa Renda, a exemplo das Comunidades Pacificadas, utilizando programas específicos de desenvolvimento da cultura empreendedora e de capacitação empresarial, atividades integradas de Políticas Públicas com os 3 níveis governamentais em parceria com entidades civis e ações de Acesso à Linhas Específicas de Crédito e Mercado	6.949.384	5.995.214	5.762.624	96%
Fortalecer a gestão do conhecimento no Sebrae/RJ por meio de estudos sobre as MPE, análises conjunturais, tendências setoriais e pesquisa de mercado e de competitividade	2.930.000	972.623	938.267	96%
Fortalecer os núcleos de Produtores Rurais de acordo com as vocações locais das diversas regiões do interior do Estado, estimulando os segmentos da agricultura orgânica, pecuária (corte e leiteira), cafeicultura, aquicultura, etc., integrando os produtores aos principais polos gastronômicos e turísticos do Estado por meio de ações de disseminação de informações referentes à formalização dos empreendimentos rurais, serviços de Capacitação em Gestão empresarial, Consultoria Tecnológica e Acesso ao Crédito e Mercados	9.990.296	12.606.672	11.157.430	89%
Fortalecer o setor de Comércio Varejista e Serviços Tradicionais, presente nos principais polos urbanos das Regiões do estado do Rio de Janeiro, com ações de serviços de Desenvolvimento Empresarial, estímulo à cooperação entre as empresas, Inovação em processos, Qualidade no Atendimento ao cliente e Acesso ao Crédito e Mercados	25.056.077	38.210.767	36.428.947	95%
Promover o acesso das ME e EPP do Rio de Janeiro às empresas âncora dos principais elos das Cadeias Produtivas de Petróleo, Gás e Energia, Siderúrgica, Naval/Off-Shore e Metal-Mecânica, fomentando a geração e o fortalecimentos de empresas de serviços especializados, criação de polos de serviços, promovendo a Competitividades e o Desenvolvimento Local Sustentável, por meio da Capacitação em Gestão e Inovação e ações de Acesso ao Crédito e Mercados	7.336.850	4.898.362	4.409.662	90%
Promover o Acesso a Mercados e elevar o valor agregado dos produtos e serviços ofertados pelas ME e EPP da Cadeia Produtiva da Moda nas diversas regiões do Rio de Janeiro (Metropolitana, Serrana, M. Paraíba/C. Sul e Noroeste/Norte/B. Litorânea), por meio de ações voltadas para Capacitação Gerencial e, Inovação/Design e participação em grandes eventos/feiras nacionais e internacionais, consolidando o Rio como Polo de Moda	3.868.344	5.653.983	5.485.950	97%

Promover a criação e o Desenvolvimento Sustentável das ME e EPP fluminenses dos setores da Indústria, Comércio e Serviços, para atender às demandas e oportunidades decorrentes dos grandes eventos e investimentos públicos (Governo Federal, Estadual e Municipal) e privados, por meio de ações de Capacitação Gerencial, Consultoria Tecnológica e Ações de Acesso ao Crédito e Mercados	11.607.229	7.218.945	6.170.374	85%
<b>Total Geral</b>	<b>171.590.527</b>	<b>154.213.011</b>	<b>139.746.773</b>	<b>91%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico (SME).

Nota: Existem projetos que não estão vinculados às prioridades estratégicas locais. No entanto, todos os projetos estão vinculados aos objetivos estratégicos locais. Por isso observa-se que o total da tabela 11 é menor que o das tabelas 9 e 10. Prioridades estabelecidas de acordo com as Diretrizes do PPA 2015-2018 e Orçamento 2015(Resolução CDN Nº 251/2014 )

### Medidas de Gestão

Quando da validação do Plano Plurianual do Sebrae/RJ (PPA 2015-2018) junto ao Sebrae/NA e CDE, foram definidas seis Medidas de Gestão. Estas medidas representaram as premissas e ações que contribuíram para o alcance dos resultados finalísticos e institucionais, frente à visão de futuro estabelecida no Mapa Estratégico. A situação de cada medida de gestão em dezembro de 2015 pode ser vista na tabela 12.

**Tabela 12 - Medidas de Gestão 2015**

Pontos Atenção	Medidas de Gestão	Situação
1. Nova Sede do Sebrae/RJ*	Adquirir prédio ou terreno para a Nova Sede.	O projeto de aquisição da Nova Sede do Sebrae/RJ foi suspenso em função da sinalização de queda na arrecadação para o período 2016-2019. Não há previsão de retorno para o projeto.
2. Revisão dos recursos Sebrae em Custeio	Continuar a implementação de processos e revisão de procedimentos	Foi criado um comitê técnico para identificar e propor soluções para reduzir os custos operacionais. Diversas ações para redução de custos foram implementadas por meio de uma Portaria Disup.
3. Implementação de política de comercialização	Implementar política de Marketing e Comercialização de produtos e serviços do Sebrae.	As ações de marketing previstas para 2015 foram implementadas e a política de relacionamento foi construída em conjunto com o Sebrae Nacional. A política de precificação foi concluída em 2015, com previsão de implementação em 2016.
4. Monitoramento do Novo Direcionamento Estratégico Sebrae/RJ 2022	Mensurar os indicadores de desempenho para os objetivos estratégicos do Mapa Estratégico do Sebrae/RJ.	O processo de identificação dos indicadores dos objetivos foi concluído. A identificação de todas as metas está prevista para finalizar em 2016.
5. Projetos Prioritários	Mensurar os Projetos Prioritários com foco diferenciado.	Em 2015, cerca de 80% dos projetos tiveram seus resultados mensurados. Os demais estão em processo de mensuração.
6. Processo Decisório	Implementar o processo decisório no Sebrae/RJ.	O SEAP – Sistema de Apoio ao Processo Decisório foi totalmente implementado em 2015.

Fonte: Sebrae/RJ.

Nota: Não houve execução orçamentária no projeto da Nova Sede

### 3.1.2 Estágio de implementação do planejamento estratégico

Em 2014 o Sebrae/RJ iniciou um processo de implantação do direcionamento com foco nos Programas Estratégicos, por meio da metodologia "Canvas" que é uma ferramenta de planejamento estratégico que possibilita descrever, entender e analisar o design de modelos de negócio dentro da atuação do Sebrae/RJ. Esta metodologia é constituída por nove blocos de estrutura através dos quais se podem compreender, ajustar e produzir novas alternativas estratégicas. São eles:

1. Proposta de valor: o que sua empresa vai oferecer para o mercado que realmente terá valor para os clientes;
2. Segmento de clientes: quais segmentos de clientes serão foco da sua empresa;
3. Os canais: como o cliente compra e recebe seu produto e serviço;
4. Relacionamento com clientes: como a sua empresa se relacionará com cada segmento de cliente;
5. Atividade-chave: quais são as atividades essenciais para que seja possível entregar a Proposta de Valor;
6. Recursos principais: são os recursos necessários para realizar as atividades-chave;
7. Parcerias principais: são as atividades-chave realizadas de maneira terceirizada e os recursos principais adquiridos fora da empresa;
8. Fontes de receita: são as formas de obter receita por meio de propostas de valor.
9. Estrutura de custos: São os custos relevantes necessários para que a estrutura proposta possa funcionar.

As carteiras de projetos dos programas estratégicos relacionadas com os sete setores (moda, turismo, base tecnológica, economia criativa, alimentos, construção civil e petróleo e gás), incluindo a gerência de Grandes Empreendimentos, foram construídas a partir do modelo de negócios gerados no Canvas. Além disso, dentro de cada um desses sete setores foram escolhidos projetos prioritários a serem trabalhados pelo Sebrae/RJ.

A implementação desta carteira de projetos prioritários foi fruto de um esforço de adequação das iniciativas propostas por todas as Gerências/Coordenações envolvidas, tanto no sentido de reproduzir as propostas de valor estabelecidas, bem como na necessidade de contribuir para os objetivos estratégicos do Sebrae/RJ.

No exercício de 2015 todos os projetos prioritários foram estruturados e entraram em execução. O acompanhamento de suas ações, no que tange o orçamento e o atendimento de pequenos negócios, pode ser feito nos sistemas oficiais da Instituição.

#### **Turismo**

Para o setor de turismo foram definidos os seguintes segmentos de clientes e suas respectivas propostas de valor:

1. Meios de hospedagem: Competências em marketing digital, qualificação em gestão, foco na sustentabilidade ambiental e articulação de políticas públicas.
2. Operadoras turísticas, agências de viagens e empresas organizadoras de eventos: Fomento à criação e implantação de novos modelos de negócio, qualificação em gestão, atuação em rede e certificação e inserção digital.

3. MPE do entorno das unidades de conservação (entretenimento): Facilitação do trabalho em rede (associativismo), qualificação em gestão com foco na inovação (aprimoramento de produtos) e comunicação e acesso a mercado.

Os projetos da tabela abaixo estão vinculados ao objetivo estratégico: “Aumentar o impacto dos projetos coletivos e fortalecer a cooperação entre as MPE”.

**Tabela 13 - Projetos da Coordenação de Turismo**

Projeto/Atividade
Desenvolvimento do Turismo Náutico na Costa Verde
Desenvolvimento do Turismo no Roteiro Integrado Rio Serra Mar
Gestão Turística e Sustentável nos Meios de Hospedagem
Tour da Experiência Caminhos do Brasil Imperial
Fomento do Turismo nas Unidades de Conservação e na Cadeia Produtiva de seu Entorno
Desenvolvimento do Turismo na Região Metropolitana
Fortalecimento do Turismo Histórico e Cultural das Regiões Serrana I e Médio Paraíba
Fomento do Turismo na Unidade de Conservação Parnaso e na Cadeia do Turismo do entorno

Fonte: Sistema de Gerenciamento Estratégico - SGE.

## Moda

Para o setor de moda foram definidos os seguintes segmentos de clientes e suas respectivas propostas de valor:

1. Confecções e acessórios – padrão (negócios em desenvolvimento): Qualificação em gestão, acesso à tecnologia de ponta, aprimoramento em design, posicionamento e fortalecimento da marca e acesso a novos mercados.
2. Confecções e acessórios (empresas avançadas): Internacionalização (todos os eixos), acesso à tecnologia, gestão da inovação e sustentabilidade.
3. Joias: Internacionalização, acesso à tecnologia, qualificação em gestão e acesso a mercados.
4. Produtores de uniformes: Certificação, desenvolvimento de mercado, acesso à tecnologia de ponta e qualificação em gestão.

Os projetos da tabela abaixo estão vinculados ao objetivo estratégico: “Aumentar o impacto dos projetos coletivos e fortalecer a cooperação entre as MPE”.

**Tabela 14 - Projetos da Coordenação de Moda**

Projeto/Atividade
Sebrae Moda Negócios
Desenvolvimento dos pequenos negócios de Indústria e Comércio de Moda do ERJ
Fortalecimento do Setor de Moda Profissional

Fonte: Sistema de Gerenciamento Estratégico - SGE.

## Economia Criativa

Para o setor de economia criativa foram definidos os seguintes segmentos de clientes e suas respectivas propostas de valor:

1. Artes Cênicas: Formalização, elementos básicos de gestão, elaboração de projetos e captação de recursos, benchmarking, planejamento estratégico e plano de negócios.
2. Artesanato: Requalificação do artesanato, acesso a mercados nacionais e internacionais, ferramentas de design diferenciadas e inovadoras e benchmarking.
3. Audiovisual, games e música: Acesso a mercado nacional e internacional, apoio na distribuição digital e presencial, melhoria de gestão (financeira, marketing e jurídica), acesso à inteligência competitiva, diferencial competitivo e benchmarking.
4. Design: Acesso a mercado nacional e internacional, profissionalização da gestão (MEG), estruturação da governança corporativa, benchmarking e transformação de empreendimentos em empresas de classe mundial.

Os projetos da tabela abaixo estão vinculados ao objetivo estratégico: “Aumentar o impacto dos projetos coletivos e fortalecer a cooperação entre as MPE”.

**Tabela 15 - Projetos da Coordenação de Economia Criativa**

Projeto/Atividade
Artesanato do estado do Rio de Janeiro
Gestão para o Futuro do Entretenimento
Design Rio
Novos Modelos de Negócio e Canais de Distribuição para Indústria Musical do RJ
Produção Cultural

Fonte: Sistema de Gerenciamento Estratégico - SGE.

## Alimentos

Para o setor de alimentos foram definidos os seguintes segmentos de clientes e suas respectivas propostas de valor:

1. Agronegócio: Diferenciação da produção, participação em mercados específicos e adequação das atividades e produtos às exigências de mercado.
2. Indústria: Apoio a legalização da produção, apoio ao aprimoramento do tratamento tributário diferenciado, aprimoramento tecnológico e de gestão, valorização dos diferenciais da produção artesanal, diversificação de produtos e acesso a mercados.
3. Comércio: aprimoramento da gestão e encadeamento produtivo.
4. Alimentação fora do lar: Qualificação em gestão customizada em alimentos e bebidas, redução de custos por meio da implantação de soluções de inovação e boas práticas de sustentabilidade, acesso a novos mercados e ampliação do mercado atual e aumento da atratividade por meio do marketing territorial.

Os projetos da tabela abaixo estão vinculados ao objetivo estratégico: “Aumentar o impacto dos projetos coletivos e fortalecer a cooperação entre as MPE”.

**Tabela 16 - Projetos da Coordenação de Alimentos**

Projeto/Atividade
PAIS - Transição para Agroecologia no estado do Rio de Janeiro
Fortalecimento da Cadeia de Orgânicos
PAIS - Agroecologia e Mercado na Região de Influência do COMPERJ
PAIS - Agroecologia e Mercado nas Regiões Centro Sul e Noroeste do estado do Rio de Janeiro
Fortalecimento do Setor de Bebidas Artesanais
Gastronomia - Da Cozinha ao Mercado
Fortalecimento da Gastronomia em Comunidades de Baixo IDH na Cidade do Rio de Janeiro
Fortalecimento da Aquicultura e Pesca no estado do Rio de Janeiro
Fortalecimento da Cadeia Produtiva do Café no estado do Rio de Janeiro
Alimentos - Do Mercado ao Produtor
Encadeamento Produtivo Nestlé
Agrointegrado - Faerj
Sebrae No Campo - Rio de Janeiro

Fonte: Sistema de Gerenciamento Estratégico - SGE.

### Base Tecnológica

Para o setor de base tecnológica foram definidos os seguintes segmentos de clientes e suas respectivas propostas de valor:

1. TI: Desenvolvedores e consultores de software: Aumento da competitividade das empresas, fomento à criação de novos modelos de negócios – levar inovação às MPE mais tradicionais e acesso a novos mercados.
2. Startups: Empreendedores e iniciantes: Transformação de ideias em modelos de negócios inovadores e inserção no ecossistema das startups.
3. Startups: Empresas desenvolvidas: Potencialização do ganho de escala dos modelos de negócio e melhoria na gestão dos negócios e da inovação.

Os projetos da tabela abaixo estão vinculados ao objetivo estratégico: “Promover alianças estratégicas com investidores e potenciais investidores para viabilizar negócios junto às MPE”.

**Tabela 17 - Projetos da Coordenação de Base Tecnológica**

Projeto/Atividade
Bioteecnologia na Região Metropolitana do Rio de Janeiro - 2ª Fase
Desenvolvimento de Empresas Startups
Fortalecimento das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC
ProInter Bioteecnologia - Ciências da Vida

Fonte: Sistema de Gerenciamento Estratégico - SGE.



## Construção Civil

Para o setor de construção civil foram definidos os seguintes segmentos de clientes e suas respectivas propostas de valor:

1. Construtoras de pequeno porte: Certificação: Sistema de gestão da qualidade às normas ABNT NBR ISO 9001:2008 e PBQP-h, aperfeiçoamento gerencial, acesso à tecnologia e acesso a mercado.
2. Loja de material de construção: Aperfeiçoamento gerencial e inovação tecnológica (Sebraetec: Layout, Fachada e Eficiência Energética).
3. Industrial: Certificações (ex: Programas Setoriais da Qualidade – PSQ e ISSO) e valorização das marcas.
4. Serviços especializados: Transformação do empreendedor em empresário e contribuição para a formalização do segmento.

Os projetos da tabela abaixo estão vinculados ao objetivo estratégico: “Promover alianças estratégicas com investidores e potenciais investidores para viabilizar negócios junto às MPE”.

**Tabela 18 - Projetos da Coordenação de Construção Civil**

Projeto/Atividade
Desenvolvimento de Fornecedores da Votorantim
Desenvolvimento da Construção Civil
Rochas Ornamentais - Agregação de Valor

Fonte: Sistema de Gerenciamento Estratégico - SGE.

## • Petróleo, Naval e Offshore

Para o setor de petróleo, naval e offshore foram definidos os seguintes segmentos de clientes e suas respectivas propostas de valor:

1. Empresas de alto valor agregado ao setor petróleo, naval e offshore: Articular negócios com Grandes Empresas do setor de petróleo e afins, fomentar o desenvolvimento de tecnologias (produto e processo) e da inovação, promover a eficiência produtiva por meio de modernas práticas de gestão e promover a internacionalização.
2. Empresas de baixo valor agregado ao setor petróleo, naval e offshore: Articular negócios com Empresas do setor de petróleo e afins e promover a eficiência produtiva por meio de modernas práticas de gestão.
3. Operadores e EPCistas (empresas cujo negócio original é o fornecimento de serviços de engenharia, compras e construção) do setor petróleo, naval e offshore: Desenvolver novos fornecedores para a cadeia de suprimentos das Grandes Empresas e qualificar empresas fornecedores de acordo com os requisitos demandados pelas grandes empresas.

Os projetos da tabela abaixo estão vinculados ao objetivo estratégico: “Aumentar o impacto dos projetos coletivos e fortalecer a cooperação entre as MPE”.

**Tabela 19 - Projetos da Coordenação de Petróleo e Gás**

Projeto/Atividade
Ampliação de Negócios no Setor de Petróleo para Empresas Fornecedoras de Bens e Serviços
Cadeia Produtiva de Petróleo, Gás e Energia do Estado do Rio De Janeiro
Inserção de MPE no setor de P&G no ERJ
Ecosistema de Inovação para o Setor de Petróleo
Energias Alternativas - Inserção de MPE na cadeia de suprimentos

Fonte: Sistema de Gerenciamento Estratégico - SGE.

### Grandes Empreendimentos

Para Grandes Empreendimentos foram definidos os seguintes segmentos de clientes e suas respectivas propostas de valor:

1. MPE fornecedoras das Grandes Empresas e Médias Empresas: Qualificação, redução do custo do fornecimento e certificação, acesso a mercados, inovação, produtividade e sustentabilidade.
2. MPE fornecedoras dos Polos de Investimento: Acesso a mercados e fomento a novos negócios, melhoria da produtividade, desenvolvimento tecnológico (potencial de inovação), integração produtiva, cooperação entre MPE, sustentabilidade e responsabilidade social.

Os projetos da tabela abaixo estão vinculados ao objetivo estratégico: “Promover alianças estratégicas com investidores e potenciais investidores para viabilizar negócios junto às MPE”.

**Tabela 20 - Projetos da Gerência de Grandes Empreendimentos**

Projeto/Atividade
Ampliação de Negócios no Setor de Petróleo para Empresas Fornecedoras de Bens e Serviços
Cadeia Produtiva de Petróleo, Gás e Energia do Estado do Rio de Janeiro
Inserção de MPE no setor de P&G no ERJ
Ecosistema de Inovação para o Setor de Petróleo
Energias Alternativas - Inserção de MPE na cadeia de suprimentos

Fonte: Sistema de Gerenciamento Estratégico - SGE.

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

A elaboração do PPA 2015-2018 e Orçamento 2015 do Sebrae/RJ teve como base o Direcionamento Estratégico com horizonte 2013-2022, tanto do Sistema Sebrae quanto do Sebrae/RJ. Neste sentido, a cada elaboração/revisão de um plano, todos os Sebrae/UF que possuem Direcionamentos próprios fazem vinculações das estratégias locais com as nacionais.

A estratégia de atuação do Sistema Sebrae orienta-se por uma leitura do cenário econômico e social do país e dos pequenos negócios, e da análise do desempenho e projeções sobre a evolução da instituição no período. São consideradas a ampliação da capacidade operacional decorrente do aumento previsto para a arrecadação de recursos de contribuição social, a necessidade da melhoria do atendimento, os recursos tecnológicos e a força de trabalho da instituição, composta por colaboradores e prestadores de serviços.

A estratégia é definida pela identificação do foco de cada objetivo estratégico, representado por um conjunto de indicadores e metas, que são desdobrados nos respectivos planos plurianuais do Sebrae Nacional e dos Sebrae estaduais. São estabelecidos limites para a aplicação dos recursos, que complementam a estratégia de atuação nos níveis tático e operacional.

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

Pode-se concluir que a vinculação do plano estratégico do Sebrae/RJ está coerente com a estratégia nacional, conforme pode ser visto no quadro a seguir.

**Quadro 3 - Vinculação Mapa Estratégico do Sistema Sebrae com o Mapa Estratégico do Sebrae/RJ**

Objetivos estratégicos nacionais	Objetivos estratégicos Sebrae/RJ
P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente	5. Aumentar o impacto dos projetos coletivos e fortalecer a cooperação entre as MPE  9. Descentralizar o atendimento para aumentar a escala e priorizar a focalização estratégica da unidade central  2. Promover alianças estratégicas com investidores e potenciais investidores para viabilizar negócios junto às MPE
P2 - Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios	3. Fomentar a formulação e implantação de políticas públicas para melhorar os fatores de competitividade e desempenho das MPE
P3 - Promover a educação e a cultura empreendedora	1. Maximizar a participação das MPE na economia do estado do Rio de Janeiro, de forma sustentável, competitiva, inovadora e promover a educação e a cultura empreendedora
P4 - Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios	6. Desenvolver, sistematizar e disseminar conhecimento estruturado orientado para a geração de negócios para as MPE fluminenses
P5 - Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos	Sem vínculo
P6 - Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes	4. Ampliar o acesso e a eficácia das soluções de desenvolvimento empresarial para as MPE
P7 - Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados	10. Consolidar a imagem do SEBRAE/RJ como instituição relevante para o desenvolvimento das MPE e da economia fluminense
R1 - Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados	7. Atrair, desenvolver e reter talentos, para assegurar o alto nível de desempenho e alinhamento das competências aos objetivos estratégicos

R2 - Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.	Sem vínculo
R3 - Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e para o atendimento dos clientes	8. Consolidar um modelo organizacional e de gestão capaz de gerar mais e melhores resultados e que garanta uma atuação integrada e de qualidade

Fonte: Sebrae/RJ.

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

O Sebrae/NA disponibiliza uma ferramenta de monitoramento para todos os Sebrae/UF chamada "Sistema de Monitoramento Estratégico - SME", que possui informações referentes à previsão e execução orçamentária e física dos projetos, atividades e programas apresentadas sob a visão estadual (agregada).

Porém, como este Sistema Nacional não atendia plenamente às necessidades e realidades locais, em 2013 o Sebrae/RJ desenvolveu o seu próprio Sistema de Monitoramento (SME-RJ) cujo objetivo principal é fornecer informações atualizadas diariamente referentes à execução orçamentária, de metas mobilizadoras e de atendimento com base na sua atual estrutura organizacional.

Neste sentido, a gerência de Gestão Estratégia do Sebrae/RJ tem como responsabilidade a coleta e compilação de dados e informações gerenciais que auxiliam a Direção no acompanhamento do desempenho do Sebrae/RJ por meio da implementação dos planos de ação que, por sua vez, são organizados via projetos e atividades. Assim, vários indicadores, metas e planos de ação são analisados de maneira a impactar nas tomadas de decisão estratégicas e operacionais.

Os dados obtidos pelo SME-RJ têm como origem diversos sistemas tais como: SME-NA, Sistema de Gestão Estratégica (SGE), Sistema de Atendimento ao Cliente Web (SiacWeb) e Sistema TOTVS (Financeiro).

Cabe ressaltar ainda que o monitoramento a partir do SME-RJ permite que todos os níveis da instituição (Conselho Deliberativo Estadual, Diretorias, Gerentes e Gestores de projetos) conheçam a evolução da execução em relação ao planejado, oportunizando tomadas de decisão que possam resultar em correção de rumos de forma tempestiva.

Além dos sistemas disponibilizados para consulta na intranet da organização, o Sebrae/RJ também se utiliza de reuniões periódicas com gestores e diretoria para acompanhamento de carteira de projetos prioritários e estratégicos do Sebrae/RJ. Nestas reuniões, que ocorrem bimestralmente, há o monitoramento da implementação dos projetos, além da realização de acordos quanto à entrega de resultados. Além da UGE, a Gerência de Conhecimento e Competitividade também faz parte das reuniões, contribuindo com a medição dos indicadores e metas estabelecidas para cada projeto específico.

Em suma, com o SME-RJ é possível a identificação e/ou antecipação de desvios ou restrições relevantes e a efetivação de medidas corretivas e/ou preventivas, quando necessárias para a execução dos planos e alcance dos resultados esperados para a organização.

Abaixo apresentamos considerações sobre os sistemas utilizados pelo Sebrae/RJ:

#### Sistema Integrado de Atendimento ao Cliente WEB – SIACWEB

Permitir o atendimento em todas as unidades e parceiros através da internet, possibilitando o registro de atendimentos realizados nas diversas categorias.

#### Gerenciador de Relatórios - SQL Server Reporting Services

Central de relatórios para acompanhamento e monitoração das realizações físicas e financeiras.

#### Sistema de Gestão Estratégica – SGE

Permite a criação, planejamento físico e financeiro dos projetos do Sebrae/RJ.

#### Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

Permite que os usuários cadastrados acessem relatórios de metas mobilizadoras, físicas de atendimento, despesas, receitas e painéis gerenciais.

#### Sistema de Monitoramento do Sebrae/RJ (SME-RJ)

O Sistema de Monitoramento do Sebrae/RJ (SME-RJ) foi criado em 2013 com o objetivo de fornecer informações atualizadas diariamente referentes à execução orçamentária, de metas mobilizadoras e de atendimento. As informações estão apresentadas tanto de forma consolidada quanto por diretoria, gerência e projeto/atividade, o que torna o sistema totalmente personalizado para a realidade do Sebrae/RJ, permitindo assim que a gestão da tomada de decisão e monitoramento sejam mais eficazes.

Os dados obtidos pelo SME-RJ tem como origem os sistemas oficiais do Sistema Sebrae Sistema de Monitoramento Estratégico Nacional (SME-NA), Sistema de Gestão Estratégica (SGE), Sistema de Atendimento ao Cliente Web (SiacWeb) e Sistema TOTVS (Financeiro).

#### Sistema TOTVS – TOTVS -Software de Gestão integrada dos módulos Financeiro, Orçamentário, Contábil e Gestão de Pessoas.

Registrar a execução orçamentária e financeira (pagamentos), controlar receitas, acompanhar execução de contratos e convênios, contabilizar movimentos, gerar folha de pagamento, apurar recolhimento e retenção de impostos.

#### Automação de Processos e Serviços – APS

Sistema para gerenciamento de processos, capaz de modelar graficamente um processo de negócio, automatizar o workflow e realizar a gestão por relatórios e indicadores.

### **3.3 Desempenho Orçamentário**

Neste capítulo estão apresentadas informações sobre o desempenho orçamentário do Sebrae/RJ no exercício 2015. Os relatórios apresentados têm como fonte principal o Sistema de Monitoramento Estratégico (SME).

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

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

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

### 3.3.2 Fatores intervenientes no desempenho orçamentário

O orçamento original do exercício de 2015 foi aprovado pelo Conselho Deliberativo Estadual pela Resolução nº5 de 15/10/2014.

O orçamento ajustado relativo ao exercício de 2015 foi aprovado pelo Conselho Deliberativo Estadual, mediante a Resolução nº1 de 24/02/2016.

Segundo o documento "Diretrizes do PPA 2015-2018 e Orçamento 2015", aprovado pelo Conselho Deliberativo Nacional - CDN, a revisão do PPA é um processo dinâmico, que visa atualizar e ajustá-lo por meio de avaliações e correções de rota. Portanto, a dinâmica orçamentária no Sebrae/RJ em 2015 ocorreu dentro das expectativas parametrizadas para os Sebrae/UF

Ao longo do exercício 2015, o Sebrae/RJ foi monitorado pelo Sebrae/NA quanto às movimentações de recursos em projetos e atividades que apresentassem acréscimo ou redução superiores a 20% (vinte por cento) do valor total dos recursos orçamentários de projetos e atividades aprovados no exercício.

Além disso, a variação no valor total dos recursos aprovados para o PPA e Orçamento, excluindo-se as decorrentes de recursos destinados a projetos de construção e reformas, e de recursos de transferência do Sebrae/NA para projetos não previstos anteriormente, também monitorada, foi inferior a 15% (quinze por cento).

Conforme já mencionado no primeiro parágrafo deste item 3.3.2, os documentos que estabelecem os percentuais de 20 % e 15% do valor total dos recursos são as "DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO DO PPA 2016 – 2019, em seu item 4 – GESTÃO DO PLANO PLURIANUAL, documentos estes aprovados pelo CONSELHO DELIBERATIVO NACIONAL – CDN, ATRAVES DAS RESOLUÇÕES CDN nº 262/2015 e nº 267/2015". Além dos documentos citados, a IN 37-17 também cita as regras vigentes sobre o assunto.

Neste sentido, como não houve extrapolação destes indicadores, o Sebrae/RJ não precisou realizar repactuação do PPA com a Direx/NA, e aprovação do respectivo CDE e do CDN.

**Tabela 21 - Limites de Variação do PPA 2015-2018 e Orçamento 2015**

Descrição Limites	Limite	Base de Cálculo	Verificado	Situação
Variação do PPA (Aprovação CDE/CDN)	Max 15%	$((179.739.147 / 158.629.121) - 1) * 100 = 13,31$	13,31%	OK
Remanejamento no PPA - Inclusão	Max 20 %	$((124.884.040 - 42.261.325 - 19.208.521 - 0 - 12.676.040) / 276.580.445) * 100 = 18,34$	18,34%	OK
Remanejamento no PPA - Liberação	Max 20 %	$((129.007.658 - 16.619.398 - 55.389.236 - 0 - 18.982.345) / 276.580.445) * 100 = 13,75$	13,75%	OK

Fonte: Sistema de Gestão Estratégica e Unidade de Gestão Orçamentária. Nota: Limites estabelecidos de acordo com as Diretrizes do PPA 2015-2018 e Orçamento 2015(Resolução CDN Nº 251/2014 )

### **Variação do PPA (Aprovação CDE/CDN) - Máx. de 15 %**

Quando a variação no valor total dos recursos do SEBRAE aprovados para o PPA, excluindo os recursos destinados a projetos de construção e reformas, e de recursos de transferência do SEBRAE/NA para projetos não previstos anteriormente, for superior a 15% (quinze por cento), o SEBRAE/UF deve repactuar com a Direx/NA o PPA ajustado e submeter à aprovação pelo respectivo CDE e pelo CDN.

$$\left[ \frac{\text{atual}(VCR - VCSO_{\text{Ressarc}} - VCSN - VPCR) - \text{original}(VCR - VCSO_{\text{Ressarc}} - VCSN - VPCR)}{\text{original}(VCR - VCSO_{\text{Ressarc}} - VCSN - VPCR)} \right] * 100$$

Valor Cenário de Recursos (VCR) – Valor total das receitas do Cenário de Recursos;

Valor Receita Contribuição Social Ordinária – Ressarcimentos (VCSO Ressarci) – valor de receita na natureza Contribuição Social Ordinária – Ressarcimentos;

Valor Receita do SEBRAE/NA (VCSN) – valor da natureza de receita “Contribuição Social do SEBRAE/NA”; e

Valor Despesa de Projetos de Construção e Reformas (VPCR) – Valor da despesa orçada com projetos da tipologia “Construção e Reformas”.

### **Movimentação entre Projetos e Atividades - Máx. 20%**

Quando a soma das movimentações de recursos decorrentes de criação, extinção e redimensionamento de projetos e atividades, excluindo-se desses os recursos destinados a projetos de construção e reformas, e os recursos de transferência do SEBRAE/NA para projetos não previstos anteriormente, alcançar 20% (vinte por cento) do valor total do Plano aprovado para o exercício, o SEBRAE/UF deve repactuar o seu PPA com a DIREX do SEBRAE/NA, com aprovação prévia do CDE.

A apuração se dá sob as perspectivas de inclusão e liberação de recursos, devendo o Sebrae/UF solicitar repactuação quando uma das perspectivas alcançar o índice de 20%.

### **Movimentação Inclusão**

$$\left[ \frac{\text{inclusão}(VDPAIF - VDPCR - VDTR) - \text{liberação}(VCSN - VDTR)}{VDO} \right] * 100$$

Valor Despesas Projetos, Atividades e Inversões Financeiras Inclusão (VDPAIF inclusão) valor dos PAIF que tiveram inclusão de despesas:

Valor Despesas Projetos Construção e Reformas Inclusão (VDPCR inclusão) – valor dos projetos tipologia Construção e Reformas que tiveram inclusão de despesas:

Valor Despesas Projetos Transferidores (VDTR inclusão) – valor dos projetos da tipologia “Atendimento”, setor econômico “Transferidor de Programas” que tiveram inclusão de despesas;

Valor Receita CSN Liberação (VCSN liberação) – valor da receita CSN liberada nos PAIF:

Valor Despesas Projetos Transferidores (VDTR liberação) – valor dos projetos da tipologia



“Atendimento”, setor econômico “Transferidor de Programas” que tiveram liberação de despesas;

Valor Despesas Orçamento Original (VDO) – valor das despesas aprovadas do orçamento original (primeiro ano do PPA).

### Movimentação Liberação

$$\left[ \frac{\text{liberação}(\text{VDPAIF} - \text{VDPCR} - \text{VDTR}) - \text{inclusão}(\text{VCSN} - \text{VDTR})}{\text{VDO}} \right] * 100$$

Valor Despesas Projetos, Atividades e Inversões Financeiras Liberação (VDPAIF *liberação*) valor dos PAIF que tiveram liberação de despesas:

Valor Receita CSN Inclusão (VCSN *Inclusão*) – valor da receita CSN incluída nos PAIF:

Valor Despesas Projetos Construção e Reformas Liberação (VDPCR *liberação*) – valor dos projetos tipologia Construção e Reformas que tiveram liberação de despesas:

Valor Despesas Projetos Transferidores (VDTR *liberação*) – valor dos projetos da tipologia “Atendimento”, setor econômico “Transferidor de Programas” que tiveram liberação de despesas;

Valor Despesas Projetos Transferidores (VDTR *inclusão*) – valor dos projetos da tipologia “Atendimento”, setor econômico “Transferidor de Programas” que tiveram inclusão de despesas;

Valor Despesas Orçamento Original (VDO) – valor das despesas aprovadas do orçamento original (primeiro ano do PPA).

### 3.3.3 Execução descentralizada com transferência de recursos

Cabe destacar que todas as informações apresentadas nas tabelas a seguir (22 a 29), referem-se a recursos que são transferidos de terceiros para execução do Sebrae/RJ. Podem ter como origem o Sebrae/NA (CSN ou Convênio NA), parceiros (Convênios) e vendas diretas de produtos/serviços (Empresas beneficiadas).

**Tabela 22 - Distribuição dos recursos CSN - Sebrae/RJ em 2015**

Receitas (valores em R\$1000)	Previsão			Execução		
	Original (a)	Ajustada (b)	% Variação (b/a)	(c)	% (c/a)	% (c/b)
Contribuição Social do Sebrae/NA - CSN	67.751	93.393	37,8%	84.550	124,8%	90,5%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME e Balancete Contábil Analítico do Sebrae/RJ 2015 (Execução proveniente do RM).

Durante o exercício de 2015, o Sebrae/NA efetuou aportes oriundos da Contribuição Social do Sebrae/NA – CSN no cenário de recursos do Sebrae/RJ, acordados entre Direx-NA e Direx-RJ. Em termos de volume de recursos CSN, destacam-se o projeto CRAB (Centro de Referência do Artesanato Brasileiro) R\$18,8 milhões e o incremento do Programa Sebraetec – R\$7,6 milhões. Vale ressaltar que alguns projetos não obtiveram os recursos de CSN aprovados em relação ao orçamento original e todo recurso não executado é retornado ao Sebrae NA.



Cabe destacar que o Programa Nacional Sebraetec foi executado em 2015 como ações de projetos de atendimento, diferente da atuação dos demais programas, que executam suas estratégias por meio de projetos próprios, como o ALI - Agentes Locais de Inovação/RJ, Educação Empreendedora, Negócio a Negócio e Programa Nacional de Encadeamento Produtivo.

A tabela a seguir apresenta as execuções de recursos CSN no exercício.

**Tabela 23 - Execuções de CSN em Projetos - Sebrae/RJ em 2015–(valores em R\$ 1000)**

Projeto	Original (a)	Ajustada (b)	Realizado (c)	% (c/a)	% (c/b)
Agrointegrado - Faerj	397	53	53	13%	100%
ALI - Agentes Locais de Inovação/RJ - Atendimento Individual	5.754	4.508	4.122	72%	91%
Alimentos - Do Mercado ao Produtor	1.491	1.493	1.493	100%	100%
Aprimoramento do Ambiente Legal e de Negócios	0	66	66	-	100%
Ampliação de Negócios no Setor de Petróleo para Empresas Fornecedoras de Bens e Serviços	1.419	1.229	1.212	85%	99%
APL Metalmecânico do Médio Paraíba Fluminense	280	740	740	264%	100%
Atendimento Territorial - Baixada Fluminense I	72	227	227	315%	100%
Atendimento Territorial - Baixada Fluminense II	169	192	189	112%	98%
Atendimento Territorial - Centro-Sul	19	16	16	84%	100%
Atendimento Territorial - Cidade do RJ I (Centro e Zona Sul)	75	246	246	328%	100%
Atendimento Territorial - Cidade do RJ II (Zona Oeste)	131	100	98	75%	98%
Atendimento Territorial - Cidade do RJ III (Zona Norte)	112	69	69	62%	100%
Atendimento Territorial - Costa Verde	36	215	215	597%	100%
Atendimento Territorial - Leste	42	101	101	240%	100%
Atendimento Territorial - Médio Paraíba	63	291	291	462%	100%
Atendimento Territorial - Noroeste*	0	213	143		67%
Atendimento Territorial - Norte	78	180	179	229%	99%
Atendimento Territorial - Região dos Lagos	138	225	224	162%	100%
Atendimento Territorial - Serrana I (Nova Friburgo)	61	69	69	113%	100%
Atendimento Territorial - Serrana II (Petrópolis)	13	140	140	1077%	100%
Cadeia Produtiva de Petróleo, Gás e Energia do Estado do Rio de Janeiro**	0	470	380	-	81%
Canais de Atendimento - SEBRAE/RJ	0	460	460	-	100%
Central de Relacionamento 0800 - Sebrae/RJ	0	166	166	-	100%
Centro de Referência do Artesanato Brasileiro – CRAB*	0	18.814	13.436	-	71%
Complexo do Açu - 2ª Fase	115	169	169	147%	100%
Desenvolvimento da Construção Civil - Comércio e Serviços	1.162	989	966	83%	98%
Desenvolvimento da Construção Civil - Indústria	1.079	644	625	58%	97%
Desenvolvimento de Empresas Startups	389	365	365	94%	100%
Desenvolvimento de Salões de Beleza em localidades de baixo IDH na Região Metropolitana	938	949	937	100%	99%
Desenvolvimento do Empreendedorismo em Comunidades Pacíficas	1.817	1.484	1.470	81%	99%
Desenvolvimento de Fornecedores da Votorantim*	0	88	64	-	73%
Desenvolvimento de Fornecedores Sebrae/RJ*	0	88	4	-	5%
Desenvolvimento do Turismo Náutico na Costa Verde	64	106	105	164%	99%
Desenvolvimento do Turismo no Roteiro integrado Rio Serra Mar	420	402	394	94%	98%
Desenvolvimento dos Pequenos Negócios de Indústria e Comércio de Moda do ERJ	133	19	17	13%	90%

Desenvolvimento Tecnológico em ME e EPP do Cluster Subsea do Rio de Janeiro	80	32	32	40%	100%
Disseminação de Soluções e Inovação para ME e EPP	0	2.410	2.266	-	94%
Disseminação de Soluções e Inovação para o MEI e Potenciais Empresários	0	213	206	-	97%
E-commerce Rio*	228	268	207	91%	77%
Ecossistema de Inovação para o Setor de Petróleo*	750	0	0	-	-
Edital Incubadoras 01/2011 - CERNE	1.071	0	0	-	-
Educação Empreendedora - RJ	660	119	75	11%	63%
Educação Empreendedora - RJ – Atendimento*	240	124	115	48%	93%
Encadeamento Produtivo de Sustentabilidade - Braskem S.A.	127	0	0	-	-
Encadeamento Produtivo Fornecedores - GE Aviation	0	129	129	-	100%
Encadeamento Produtivo Nestlé*	40	16	6	15%	38%
EP - Fornecedores de Excelência Gerdau - Cadeia Produtiva do Aço	503	407	407	81%	100%
Estratégia de Fortalecimento da Rede de Agentes de Desenvolvimento*	212	283	224	106%	79%
Expo Art 2014	420	420	420	100%	100%
Feira do Empreendedor 2015	0	1.851	1.825	-	99%
Fomento ao Turismo Rural	70	6	6	9%	100%
Fomento às Boas Práticas do Cooperativismo de Crédito no Estado do Rio de Janeiro*	165	101	56	34%	55%
Fomento do Turismo na Unidade de Conservação Parnaso e na Cadeia do Turismo do entorno	52	88	88	169%	100%
Fomento do Turismo nas Unidades de Conservação e na Cadeia Produtiva de seu Entorno	273	407	402	147%	99%
Fortalecimento da Aquicultura e Pesca no Estado do Rio de Janeiro	775	527	500	65%	95%
Fortalecimento da Cadeia Comercial de Empresas de Reparo Automotivo na Cidade do RJ*	340	47	17	5%	36%
Fortalecimento da Cadeia de Orgânicos*	497	679	401	81%	59%
Fortalecimento da Gastronomia em comunidades de baixo IDH na cidade do Rio de Janeiro	413	417	407	99%	98%
Fortalecimento das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC	292	94	90	31%	96%
Fortalecimento das Micro e Pequenas Agências de Turismo no Rio de Janeiro	90	0	0	-	-
Fortalecimento do Setor de Bebidas Artesanais	985	1.369	1.249	127%	91%
Gastronomia - Da Cozinha ao Mercado	503	723	723	144%	100%
Gestão da Assessoria de Comunicação	0	395	394		100%
Gestão da Coordenação de Marketing de Produtos	0	658	658		100%
Gestão para o Futuro do Entretenimento	1.238	1.242	1.240	100%	100%
Gestão Turística e Sustentável nos Meios de Hospedagem	315	450	449	143%	100%
Inclusão Financeira de Pequenos Negócios	490	0	0	-	-
Introdução de Cafés Especiais nas Regiões Serrana, Noroeste e Vale do Café do Estado do Rio*	50	500	158	316%	32%
Lidera Rio Programa de Desenvolvimento de Líderes Públicos	0	218	218		100%
ME e EPP do Comércio - Baixada Fluminense I	960	328	328	34%	100%
ME e EPP do Comércio - Baixada Fluminense II	460	268	268	58%	100%
ME e EPP do Comércio - Centro-Sul	579	553	551	95%	100%
ME e EPP do Comércio - Cidade do RJ I (Centro e Zona Sul)	796	4.368	4.368	549%	100%
ME e EPP do Comércio - Cidade do RJ II (Zona Oeste)	847	1.717	1.692	200%	99%
ME e EPP do Comércio - Cidade do RJ III (Zona Norte)	1.274	329	329	26%	100%

ME e EPP do Comércio - Costa Verde	278	74	74	27%	100%
ME e EPP do Comércio - Leste	1.653	439	439	27%	100%
ME e EPP do Comércio - Médio Paraíba	935	1.643	1.634	175%	99%
ME e EPP do Comércio - Noroeste	109	24	24	22%	100%
ME e EPP do Comércio - Norte	270	356	356	132%	100%
ME e EPP do Comércio - Região dos Lagos	1.026	661	661	64%	100%
ME e EPP do Comércio - Serrana I (Nova Friburgo)	469	837	837	178%	100%
ME e EPP do Comércio - Serrana II (Petrópolis)	565	316	316	56%	100%
ME e EPP do Setor de Serviços - Baixada Fluminense I*	372	97	78	21%	80%
ME e EPP do Setor de Serviços - Baixada Fluminense II	388	364	344	89%	95%
ME e EPP do Setor de Serviços - Cidade do RJ I (Centro e Zona Sul)	754	4.278	4.278	567%	100%
ME e EPP do Setor de Serviços - Cidade do RJ III (Zona Norte)	872	264	264	30%	100%
ME e EPP do Setor de Serviços - Cidade RJ II (Zona Oeste)	681	741	741	109%	100%
ME e EPP do Setor de Serviços - Costa Verde	115	59	59	51%	100%
ME e EPP do Setor de Serviços - Leste	144	763	763	530%	100%
ME e EPP do Setor de Serviços - Médio Paraíba	133	416	416	313%	100%
ME e EPP do Setor de Serviços - Noroeste	23	7	7	30%	100%
ME e EPP do Setor de Serviços - Norte	386	540	540	140%	100%
ME e EPP do Setor de Serviços - Serrana I (Nova Friburgo)	123	328	328	267%	100%
ME e EPP do Setor Industrial - Baixada Fluminense I*	207	28	38	18%	136%
ME e EPP do Setor Industrial - Baixada Fluminense II	88	136	140	159%	103%
ME e EPP do Setor Industrial - Cidade do RJ III (Zona Norte)	419	29	29	7%	100%
ME e EPP do Setor Industrial - Leste	111	105	105	95%	100%
ME e EPP do Setor Industrial - Noroeste	240	815	815	340%	100%
ME e EPP do Setor Industrial - Norte	74	53	48	65%	91%
ME e EPP do Setor Industrial - Serrana I (Nova Friburgo)	90	231	231	257%	100%
ME e EPP do Setor Industrial - Serrana II	160	253	253	158%	100%
Operação do Edital Incubadoras 01/2011 – CERNE*	0	220	100	-	45%
Operacionalização do Centro de Referência do Artesanato Brasileiro - 2014	0	364	364	-	100%
Negócios Sociais	175	0	0	-	-
Otimização dos Resultados da Lei Geral - Fase III	700	522	509	73%	98%
PAIS - Agroecologia e Mercado na Região de Influência do COMPERJ	366	328	328	90%	100%
PAIS - Agroecologia e Mercado nas Regiões Centro Sul e Noroeste do Estado do Rio de Janeiro	147	147	147	100%	100%
PAIS - Agroecologia e Mercado no Estado do Rio de Janeiro	0	285	283	-	99%
PAIS - Transição para Agroecologia no Estado do Rio de Janeiro	0	532	526	-	99%
Programa Estadual de Compras Governamentais	0	113	103	-	91%
Petrobras - Sebrae RJ - Cadeia de PG&E - Bacia de Campos	200	0	0	-	-
Petrobras - Sebrae RJ - Cadeia de PG&E - Rio de Janeiro	150	0	0	-	-
Programa Estadual de Compras Governamentais - 2ª Fase*	1.322	1.036	252	19%	24%
Programa Serralheiros Gerdau - Rio de Janeiro	113	0	0	-	-
ProInter Biotecnologia - Ciências da Vida	1.687	251	246	15%	98%
Qualidade da Gestão nas Micro e Pequenas Empresas*	0	137	104	-	76%
Rede Nacional de Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas no Estado do RJ	520	630	575	111%	91%
Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativo	1.728	1.728	1.728	100%	100%
RJ - Desenvolvimento Econômico Territorial - Noroeste	686	212	169	25%	80%

Fluminense*					
RJ - Desenvolvimento Econômico Territorial - Norte Fluminense	501	59	59	12%	100%
RJ - Sebrae Negócios	1.292	0	0	-	-
Sebrae Mais - Soluções para Empresas Avançadas	2.030	3.649	3.596	177%	99%
Sebrae Moda Negócios	507	1.595	1.591	314%	100%
Sebrae na sua Empresa	0	5.100	5.095	-	100%
Sebrae Negócios - Desenvolvimento e Abertura de Mercado*	0	500	386	-	77%
Sebrae no Pódio	2.263	1.107	1.102	49%	100%
Sebrae no Porto	1.676	1.599	1.599	95%	100%
Sebrae/RJ no Desenvolvimento e Fortalecimento do Segmento de Negócios Sociais	0	175	168	-	96%
SEBRAETEC/RJ 2015	0	1.365	1.310	-	96%
Suporte Operacional Relacionado a Negócios - Rede de Atendimento	0	98	0	-	-
Sebrae Renova*	16	0	0	-	-
SEBRAE/RJ - Projeto de Atendimento Negócio a Negócio	6.331	0	0	-	-
SEBRAETEC/RJ 2014	1.818	0	0	-	-
Tour da Experiência Caminhos do Brasil Imperial	345	359	358	104%	100%
Uniformes - Desenvolvimento de Confecções de Roupas Profissionais	231	83	78	34%	94%
<b>Total Geral</b>	<b>67.751</b>	<b>93.393</b>	<b>84.549</b>	<b>125%</b>	<b>91%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME.

\* Projetos com explicações nas páginas 57, 58, 59, 60, 61, 62 e 77 \*\*Projeto pertencente a cadeia produtiva do petróleo (comentários pag.58)

A execução de 71% do projeto Centro de Referência do Artesanato Brasileiro (CRAB) é explicada pelo atraso do cronograma de desembolso, em função das exigências do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) para adequação do projeto arquitetônico de restauro do edifício sede do CRAB. Além disso, houve atraso no processo licitatório para aquisição dos equipamentos necessário para sua operação.

O projeto Atendimento Territorial Noroeste não executou integralmente o recurso em virtude da iniciativa referente ao Compre do Pequeno, promovida pelo Sebrae /NA ter ocorrido no final do ano de 2015. Portanto não houve tempo hábil para execução dos recursos na sua totalidade.

Com relação ao projeto Educação Empreendedora houve uma tentativa por parte do Sebrae RJ de nova repactuação ajustando ao cenário real de demanda as metas físicas e de recursos, entretanto a proposta não foi autorizada por parte do Sebrae/NA.

A baixa execução do projeto Qualidade da Gestão ocorreu em virtude das visitas benchmarking não terem sido realizadas dentro do período. Isso ocorreu devido a uma espera da devolutiva da FNQ sobre os pontos de melhoria. Vale destacar que o PSEG teve seu primeiro ano no estado do Rio de Janeiro em 2015.

O projeto Fortalecimento da Cadeia Comercial de Empresas de Reparo Automotivo na Cidade do RJ foi iniciado com o planejamento das ações com o parceiro (SINDIREPA) e as áreas internas do SEBRAE. Uma das ações obrigatórias do projeto é a realização de pesquisa T0 como sinalizador da realidade empresarial no momento da implantação do projeto como norteador para as futuras medições. Como estratégia do projeto, decidiu-se aproveitar a mobilização dos agentes da pesquisa para obter outras informações importantes para o projeto. Porém, antes de iniciar a pesquisa, houve a necessidade de buscar dados qualitativos para embasar a referida pesquisa. Dessa forma, foram necessárias reuniões com o parceiro e a equipe da Área de Conhecimento e Competitividade para desenho do questionário. A empresa foi contratada via (SGC) em

outubro e o trabalho iniciado em novembro o que impactou no cronograma e no consequente atraso de execução financeira.

A baixa execução dos projetos Sebrae Negócios - Desenvolvimento e Abertura de Mercado, Fomento às Boas Práticas do Cooperativismo de Crédito no Estado do RJ, Desenvolvimento de Fornecedores Sebrae/RJ, Operação do Edital de Incubadoras 01/2011 – CERNE, RJ – Desenvolvimento Econômico Territorial – Noroeste Fluminense e Estratégia de Fornecimento da Rede de Agentes de Desenvolvimento ocorreu pelo atraso no cronograma, influenciado diretamente pelo atraso no recebimento de recursos da Contribuição Social do Sebrae/NA (CSN). Cabe ressaltar que destes projetos citados, apenas haverá continuidade em 2016 do projeto Sebrae Negócios - Desenvolvimento e Abertura de Mercado.

No que tange o projeto E-commerce houve inclusão por parte do Sebrae NA de uma parcela não prevista originalmente no projeto. Como esta parcela foi incluída apenas no mês outubro, não houve tempo hábil para execução do recurso. A execução para o previsto original ficou em 91%.

No que pertine os projetos de Serviços e Indústria da Baixada, ocorreu uma inversão de execução entre estes.

**Tabela 24 - Distribuição dos recursos Convênios com Sebrae/NA - Sebrae/RJ em 2015**

Receitas (valores em R\$1000)	Previsão			Execução		
	Original (a)	Ajustada (b)	% Variação (b/a)	(c)	% (c/a)	% (c/b)
Convênios com Sebrae/NA	862	418	-51,5%	437	50,7%	104,5%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME e Balancete Contábil Analítico do Sebrae/RJ 2015 (Execução do RM).

As receitas advindas de convênios com o Sebrae/NA foram reduzidas, quando se compara o ajustado com o original, em função do cancelamento dos convênios previstos com a Petrobras para 2015, reduzindo assim o orçamento dos projetos relacionados com toda a cadeia produtiva do setor de Petróleo.

**Tabela 25 - Execuções de Convênios com o Sebrae/NA em Projetos - Sebrae/RJ em 2015 –(valores em R\$ 1000)**

Projeto	Original (a)	Ajustada (b)	Realizado (c)	% (c/a)	% (c/b)
Ecosistema de Inovação para o Setor de Petróleo	200	0	0	-	-
Encadeamento Produtivo Nestlé	39	39	0	-	-
EP Odebrecht Infraestrutura*	136	185	291	214%	157%
Negócios Sociais	30	0	0	-	-
Petrobras - Sebrae RJ - Cadeia de PG&E - Duque de Caxias	232	0	0	-	-
Petrobras - Sebrae RJ - Cadeia de PG&E - Rio de Janeiro	13	0	0	-	-
Polo de Fornecedores do Comperj	58	90	93	160%	103%
Programa Serralheiros Gerdau - Rio de Janeiro*	10	104	53	530%	51%
ProInter Biotecnologia - Ciências da Vida	144	0	0	-	-
<b>Total Geral</b>	<b>862</b>	<b>418</b>	<b>437</b>	<b>51%</b>	<b>105%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME.

A tabela anterior demonstra toda execução do Sebrae/RJ em Convênios com o Sebrae/NA em projetos. Neste sentido, cabe ressaltar que o projeto Encadeamento Produtivo Nestlé foi temporariamente suspenso no ano de 2015 de acordo com orientações do Sebrae/NA. Já o projeto Prointer Biotecnologia- Ciências da Vida teve toda sua execução atrasada e transferida para o ano de 2016.

O valor não executado do projeto Serralheiros Gerdau - Rio de Janeiro será incorporado ao orçamento do projeto em 2016. A diferença do valor previsto original para o ajustado ocorreu em função do orçamento de 2015 ter sido elaborado no meio de 2014, onde não existia previsão de atraso nas parcelas. Esperava-se que o fluxo de depósitos fosse regularizado para o ano de 2015, fato que não ocorreu. Desta forma, explica-se porque o valor orçado ajustado ter sido maior que o valor executado.

Com relação ao projeto EP Odebrecht Infraestrutura o valor executado foi superior em função do recebimento de uma parcela não prevista anteriormente. Este recebimento adicional contribuiu para o alcance do limite de Contrapartida da Contribuição Social Ordinária - Mín. 10%.

**Tabela 26 - Distribuição dos recursos Convênios com Parceiros - Sebrae/RJ em 2015**

Receitas (valores em R\$1000)	Previsão			Execução		
	Original (a)	Ajustada (b)	% Variação (b/a)	(c)	% (c/a)	% (c/b)
Convênios com Parceiros	3.440	2.308	-32,9%	1.631	47,4%	70,7%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME e Balancete Contábil Analítico do Sebrae/RJ 2015 (Execução proveniente do RM).

A redução de 32,9 % da previsão original para a previsão ajustada ocorreu em função principalmente da não renovação dos convênios previstos com a Petrobras e do atraso na pactuação das ações relacionadas ao projeto Compras Governamentais e do projeto PAIS-Transição para Agroecologia no estado do Rio de Janeiro.

**Tabela 27 - Execuções de Convênios com Parceiros em Projetos - Sebrae/RJ em 2015--(valores em R\$ 1000)**

Projeto	Original (a)	Ajustada (b)	Realizado (c)	% (c/a)	% (c/b)
Desenvolvimento de Fornecedores da Votorantim**	0	30	15	-	50%
Desenvolvimento de Fornecedores Light (APZ)	147	0	0	-	-
Desenvolvimento do Empreendedorismo em Comunidades Pacificadas	328	0	0	-	-
Desenvolvimento Tecnológico em ME e EPP do Cluster Subsea do Rio de Janeiro*	0	219	91	-	42%
Encadeamento Produtivo Fornecedores - GE Aviation	0	0	28	-	-
EP - Fornecedores de Excelência Gerdau - Cadeia Produtiva do Aço**	0	62	79	-	127%
EP Odebrecht Infraestrutura**	61	61	129	211%	211%
Fomento ao Desenvolvimento Local no Estado do Rio de Janeiro - BID**	694	694	262	38%	38%
Fomento às Boas Práticas do Cooperativismo de Crédito no Estado do Rio de Janeiro	71	0	0	-	-
PAIS - Agroecologia e Mercado na Região de Influência do COMPERJ	0	304	304	-	100%
PAIS - Transição para Agroecologia no Estado do Rio de Janeiro	0	255	0	-	-
Petrobras - Sebrae RJ - Cadeia de PG&E - Bacia de Campos	400	0	0	-	-
Petrobras - Sebrae RJ - Cadeia de PG&E - Duque de Caxias	351	0	0	-	-
Petrobras - Sebrae RJ - Cadeia de PG&E - Rio de Janeiro	287	0	0	-	-
Polo de Fornecedores do Comperj	26	40	41	158%	103%

Programa Estadual de Compras Governamentais - 2ª Fase	404	0	0	-	-
Programa Serralheiros Gerdau - Rio de Janeiro	0	0	10	-	-
Qualidade da Gestão nas Micro e Pequenas Empresas	88	76	76	86%	100%
Sebrae no Porto	400	400	404	101%	101%
Sebrae Renova**	100	167	192	192%	115%
Tour da Experiência Caminhos do Brasil Imperial	83	0	0	-	-
<b>Total Geral</b>	<b>3.440</b>	<b>2.308</b>	<b>1.631</b>	<b>47%</b>	<b>71%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME. \*Projeto pertencente à cadeia produtiva do petróleo. \*\* Explicações com referências nas páginas 58, 59 e 60.

O nível de execução de 70,7% nas receitas de Convênios com Parceiros durante o exercício 2015 é explicado em grande parte pelo projeto Fomento ao Desenvolvimento Local no Estado do Rio de Janeiro – BID. A baixa execução deste projeto ocorreu em função do atraso no processo de contratação de consultoria especializada para realizar a avaliação intermediária do projeto. A avaliação detectou a necessidade de uma prorrogação por 12 meses no prazo de execução, de forma que os ajustes apontados fossem contemplados em um novo planejamento operacional e em sua consequente execução.

Cabe destacar ainda, que o projeto EP Odebrecht Infraestrutura executou 111 p.p acima do previsto. Esta situação ocorreu pelo atraso na execução do cronograma físico/financeiro, referente ao Convênio de Cooperação Técnica e Financeira nº 67/2013, firmado entre o Sebrae/NA, Sebrae/RJ e Odebrecht Infraestrutura, ocasionado pela demora da Odebrecht na definição do segundo grupo de empresas a ser trabalhado em 2014 (2ª Ciclo) e demora no depósito da contrapartida financeira da 2ª parcela do Convênio (solicitado em set/2014, depositado em fevereiro/2015).

Neste sentido, a não execução dessas ações gerou um saldo de recursos financeiros que foram repassados para o ano de 2015, com objetivo de alcançar as execuções previstas no Convênio (físicas e financeiras), havendo necessidade de aditamento de prazo do Convênio, previsto para encerrar em agosto de 2015 para abril de 2016. Situação semelhante ocorreu com o projeto EP - Fornecedores de Excelência Gerdau - Cadeia Produtiva do Aço.

Com relação ao projeto Desenvolvimento de Fornecedores da Votorantim houve atraso nas atividades relacionadas ao convênio, programadas para julho e só iniciadas em meados de setembro. Por esta razão, a fonte de recursos CSN teve sua execução abaixo do esperado. Já, com relação à fonte de recursos de empresas beneficiadas, houve antecipação de pagamento por parte de algumas empresas.

Já o projeto Sebrae Renova executou acima do previsto em função da antecipação da segunda parcela do convênio prevista para o ano seguinte. Isso ocorreu devido à conjuntura da crise, tendo o Instituto Rio Patrimônio da Humanidade (IRPH) preferido transferir antecipadamente e garantir o recurso em questão.

**Tabela 28 - Distribuição dos recursos Empresas Beneficiadas - Sebrae/RJ em 2015—(valores em R\$ 1000)**

Receitas (valores em R\$1000)	Previsão			Execução		
	Original (a)	Ajustada (b)	% Variação (b/a)	(c)	% (c/a)	% (c/b)
Empresas Beneficiadas	9.853	13.801	40,1%	13.326	135,2%	96,6%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME.



A variação de 135,2% é explicada em grande parte pela incorporação de novos recursos do programa Sebraetec, uma vez que 20% do total de recursos aplicados neste programa correspondem à contrapartida originária dos empresários demandantes dos serviços tecnológicos prestados.

**Tabela 29 - Execuções de Empresas Beneficiadas em Projetos - Sebrae/RJ em 2015—(valores em R\$ 1000)**

Projeto	Original (a)	Ajustada (b)	Realizado (c)	% (c/a)	% (c/b)
Agrointegrado - Faerj	77	0	1	1%	-
Alimentos - Do Mercado ao Produtor	56	71	70	125%	99%
Ampliação de Negócios no Setor de Petróleo para Empresas Fornecedoras de Bens e Serviços	96	5	5	5%	100%
APL Metalmecânico do Médio Paraíba Fluminense****	162	301	225	139%	75%
Atendimento Territorial - Baixada Fluminense I*	47	47	62	132%	132%
Atendimento Territorial - Baixada Fluminense II**	164	128	71	43%	55%
Atendimento Territorial - Centro-Sul*	30	30	39	130%	130%
Atendimento Territorial - Cidade do RJ I (Centro e Zona Sul)*	481	516	909	189%	176%
Atendimento Territorial - Cidade do RJ II (Zona Oeste)*	296	396	507	171%	128%
Atendimento Territorial - Cidade do RJ III (Zona Norte)*	115	115	616	536%	536%
Atendimento Territorial - Costa Verde**	286	286	106	37%	37%
Atendimento Territorial – Leste*	38	38	67	176%	176%
Atendimento Territorial - Médio Paraíba*	204	259	356	175%	137%
Atendimento Territorial – Noroeste*	70	70	111	159%	159%
Atendimento Territorial – Norte**	97	97	78	80%	80%
Atendimento Territorial - Região dos Lagos	147	147	155	105%	105%
Atendimento Territorial - Serrana I (Nova Friburgo)**	114	114	95	83%	83%
Atendimento Territorial - Serrana II (Petrópolis)*	133	133	153	115%	115%
Cadeia Produtiva de Petróleo, Gás e Energia do Estado do Rio de Janeiro***	0	80	20		25%
Complexo do Açu - 2ª Fase	149	172	87	58%	51%
Desenvolvimento da Construção Civil - Comércio e Serviços*****	257	170	196	76%	115%
Desenvolvimento da Construção Civil – Indústria***	360	43	27	8%	63%
Desenvolvimento de Empresas Startups	36	36	36	100%	100%
Desenvolvimento de Fornecedores da Votorantim <sup>1</sup>	0	11	14		127%
Desenvolvimento de Fornecedores Light (APZ)	0	233	239		103%
Desenvolvimento de Salões de Beleza em localidades de baixo IDH na Região Metropolitana****	179	259	154	86%	59%
Desenvolvimento do Turismo Náutico na Costa Verde	9	0	0	0%	-
Desenvolvimento do Empreendedorismo em Comunidades Pacificadas	0	37	37	-	100%
Desenvolvimento do Turismo no Roteiro integrado Rio Serra Mar	60	21	22	37%	105%
Desenvolvimento dos Pequenos Negócios de Indústria e Comércio de Moda do ERJ	115	87	78	68%	90%
Desenvolvimento Tecnológico em ME e EPP do Cluster Subsea do Rio de Janeiro***	55	8	11	20%	138%
Design Rio	75	13	0	-	-
E-commerce Rio	34	0	0	-	-
Encadeamento Produtivo Fornecedores - GE Aviation*****	10	25	29	290%	116%



Encadeamento Produtivo Nestlé	40	0	0	-	-
EP - Fornecedores de Excelência Gerdau - Cadeia Produtiva do Aço <sup>1</sup>	89	27	34	38%	126%
EP Odebrecht Infraestrutura <sup>1</sup>	30	36	80	267%	222%
Expansão da Gastronomia Sustentável nas MPE	111	111	0	-	-
Feira do Empreendedor 2015	0	464	499	-	108%
Fomento ao Turismo Rural	20	1	1	5%	100%
Fomento às Boas Práticas do Cooperativismo de Crédito no Estado do Rio de Janeiro	0	71	71	-	100%
Fomento do Turismo na Unidade de Conservação Parnaso e na Cadeia do Turismo do entorno	0	21	21	-	100%
Fomento do Turismo nas Unidades de Conservação e na Cadeia Produtiva de seu Entorno	0	47	43	-	91%
Fortalecimento da Aquicultura e Pesca no Estado do Rio de Janeiro	11	0	0	-	-
Fortalecimento da Cadeia de Orgânicos	0	0	2	-	-
Fortalecimento da Gastronomia em comunidades de baixo IDH na cidade do Rio de Janeiro	64	64	0	-	-
Fortalecimento das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC****	78	29	3	4%	10%
Fortalecimento do Setor de Bebidas Artesanais*****	26	39	47	181%	121%
Gestão da Assessoria Jurídica*****	0	63	74		117%
Gastronomia - Da Cozinha ao Mercado****	118	180	73	62%	41%
Gestão para o Futuro do Entretenimento	7	45	45	643%	100%
Gestão Turística e Sustentável nos Meios de Hospedagem	41	27	29	71%	107%
Introdução de Cafés Especiais nas Regiões Serrana, Noroeste e Vale do Café do Estado do Rio	12	4	10	83%	250%
ME e EPP do Comércio - Baixada Fluminense I	108	119	116	107%	97%
ME e EPP do Comércio - Baixada Fluminense II**	50	146	56	112%	38%
ME e EPP do Comércio - Centro-Sul	146	187	174	119%	93%
ME e EPP do Comércio - Cidade do RJ I (Centro e Zona Sul)	81	798	741	915%	93%
ME e EPP do Comércio - Cidade do RJ II (Zona Oeste)	145	380	388	268%	102%
ME e EPP do Comércio - Cidade do RJ III (Zona Norte)**	219	81	5	2%	6%
ME e EPP do Comércio - Costa Verde**	55	45	23	42%	51%
ME e EPP do Comércio – Leste	277	399	381	138%	95%
ME e EPP do Comércio - Médio Paraíba**	149	751	597	401%	79%
ME e EPP do Comércio – Noroeste*	38	28	64	168%	229%
ME e EPP do Comércio - Norte	73	146	149	204%	102%
ME e EPP do Comércio - Região dos Lagos	187	379	390	209%	103%
ME e EPP do Comércio - Serrana I (Nova Friburgo)	157	318	340	217%	107%
ME e EPP do Comércio - Serrana II (Petrópolis)**	257	317	187	73%	59%
ME e EPP do Setor de Serviços - Baixada Fluminense I*	59	51	57	97%	112%
ME e EPP do Setor de Serviços - Baixada Fluminense II**	38	239	304	800%	127%
ME e EPP do Setor de Serviços - Cidade do RJ I (Centro e Zona Sul)	63	967	913	1449%	94%
ME e EPP do Setor de Serviços - Cidade do RJ III (Zona Norte)	113	101	0	-	
ME e EPP do Setor de Serviços - Cidade RJ II (Zona Oeste)**	106	276	96	91%	35%
ME e EPP do Setor de Serviços - Costa Verde**	24	24	19	79%	79%
ME e EPP do Setor de Serviços – Leste**	131	403	308	235%	76%
ME e EPP do Setor de Serviços - Médio Paraíba	16	152	148	925%	97%
ME e EPP do Setor de Serviços – Noroeste**	44	44	32	73%	73%

ME e EPP do Setor de Serviços – Norte*	127	264	337	265%	128%
ME e EPP do Setor de Serviços - Serrana I (Nova Friburgo)**	96	213	159	166%	75%
ME e EPP do Setor Industrial - Baixada Fluminense I**	73	26	50	68%	192%
ME e EPP do Setor Industrial - Baixada Fluminense II	13	57	56	431%	98%
ME e EPP do Setor Industrial - Cidade do RJ III (Zona Norte)	116	7	0	-	-
ME e EPP do Setor Industrial – Leste**	90	121	53	59%	44%
ME e EPP do Setor Industrial – Noroeste**	85	321	232	273%	72%
ME e EPP do Setor Industrial – Norte**	42	43	22	52%	51%
ME e EPP do Setor Industrial - Serrana I (Nova Friburgo)	65	114	121	186%	106%
ME e EPP do Setor Industrial - Serrana II**	73	166	141	193%	85%
Novos Modelos de Negócio e Canais de Distribuição para Indústria Musical do RJ	36	60	60	167%	100%
Petrobras - Sebrae RJ - Cadeia de PG&E - Bacia de Campos***	100	2	1	1%	50%
Petrobras - Sebrae RJ - Cadeia de PG&E - Duque de Caxias***	115	7	26	23%	371%
Petrobras - Sebrae RJ - Cadeia de PG&E - Rio de Janeiro***	75	15	32	43%	213%
Polo Automotivo da Região do Médio Paraíba	133	0	0	-	-
Polo de Fornecedores do Arco Metropolitano	62	0	0	-	-
Polo de Fornecedores do Comperj	112	14	15	13%	107%
Polo Industrial de Fornecedores da Zona Oeste e Região Portuária de Itaguaí****	0	8	2	-	25%
Polo Industrial de Fornecedores da Zona Oeste e Região Portuária de Itaguaí	158	0	0	-	-
Produção Cultural	35	35	0	-	-
Programa Estadual de Compras Governamentais - 2ª Fase	0	0	3	-	-
Programa Serralheiros Gerdau - Rio de Janeiro	12	0	5	42%	-
RJ - Desenvolvimento Econômico Territorial - Norte Fluminense	0	1	0	-	-
ProInter Biotecnologia - Ciências da Vida	240	0	0	-	-
Sebrae Mais - Soluções para Empresas Avançadas	76	0	0	-	-
Sebrae Moda Negócios	506	792	815	161%	103%
Sebrae no Pódio	0	0	39	-	-
Sebrae/RJ no Desenvolvimento e Fortalecimento do Segmento de Negócios Sociais	0	7	8	-	114%
Suporte Operacional Relacionado a Negócios - Rede de Atendimento	0	0	26	-	-
Sebrae Renova	4	0	0	-	-
SEBRAETEC/RJ 2014	250	0	0	-	-
Uniformes - Desenvolvimento de Confecções de Roupas Profissionais	24	0	27	113%	-
<b>Total Geral</b>	<b>9.853</b>	<b>13.801</b>	<b>13.326</b>	<b>135%</b>	<b>97%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME. 1 - Projetos com explicações na página 60.

\*Os projetos que apresentaram variações significativas como os projetos Territoriais Rio I, II e III referem-se à venda de serviços do programa Sebraetec. O resultado do programa foi um dos pontos que mais contribuiu para o alcance do limite de Contrapartida da Contribuição Social Ordinária (Mín. 10%). Mesma situação ocorreu com os outros projetos territoriais e setoriais das regionais (Me e EPP) que superaram suas previsões.

\*\*O motivo pelo qual os projetos territoriais e setoriais (Me e EEP) não superaram suas previsões se deu principalmente pela expectativa de um aumento de venda de serviços Sebraetec. O programa teve sua

operação temporariamente paralisada em setembro para que os recursos de CSO para outros fins não ficassem comprometidos.

\*\*\*Os projetos ligados à cadeia do petróleo tiveram suas previsões originais alteradas em função do cancelamento dos convênios previstos com a Petrobras para 2015. Com a incerteza deste cenário, as previsões ajustadas de recursos de empresas beneficiadas não ocorreram conforme planejado.

\*\*\*\*Os projetos em questão não atingiram a contrapartida projetada devido a uma significativa redução da capacidade de investimento por parte dos empresários.

\*\*\*\*\*Cabe ressaltar que a execução de empresas beneficiadas não está atrelada à execução de despesas. Neste sentido, a execução nesta natureza de receita acima do previsto é positiva para o Sebrae/RJ, uma vez que, se esta não for incorporada nas despesas do projeto gerador, este excedente compensa no nível de receitas próprias geral.

Esta situação ocorreu em diversos projetos como citado anteriormente, incluindo o projeto Desenvolvimento da Construção Civil – Comércio e Serviços com 115%,

Já o projeto Encadeamento Produtivo Fornecedores – GE Aviation apresentou uma execução de 116% na geração de receitas de empresas beneficiadas, influenciada pela organização da missão à Mercopar, que não estava prevista no cronograma original.

Os projetos Fortalecimento do Setor de Bebidas Artesanais com 121% e Introdução de Cafés Especiais nas Regiões Serrana, Noroeste e Vale do Café do Estado do Rio com 250% foram influenciados diretamente pela geração de receita oriunda do Sebraetec, pelo surgimento das demandas ao longo do exercício.

No caso específico da Gestão da Assessoria Jurídica, a execução de 117% na receita está atrelada ao recebimento de receita oriunda da prestação de serviços advocatícios (como acompanhamento processual) prestados pelo Sebrae/RJ ao Sebrae/NA.

### **3.3.4 Informações sobre a realização das Receitas**

Com relação às receitas de convênios com o Sebrae/NA, a realização de 50,7% com base na previsão original teve influência direta do cancelamento dos convênios previstos com a Petrobras, o que reduziu os Orçamentos dos Projetos da cadeia produtiva do setor de Petróleo para o ano de 2015.

Já a receita referente a convênios com parceiros apresentou execução de 47,4% em função de não terem sido celebrados os convênios previstos com a Petrobras, além do atraso no cronograma de execução dos seguintes projetos: Fomento ao Desenvolvimento Local no estado do Rio de Janeiro - BID e Programa de Compras Governamentais.

A execução de aplicações financeiras foi de 128,5%, que se justifica principalmente pela projeção conservadora de rendimentos e em função da grande concentração de gastos no último trimestre do ano, como por exemplo, a Feira do Empreendedor, que possibilitou uma maior geração de receita financeira.

A execução de R\$537 mil de outras receitas não foi prevista originalmente e é composta por: Recuperação de Convênios (R\$238 mil), Recuperação de Pessoal cedido pelo Sebrae/RJ para Sebrae/BA (1 Colaborador) e

Sebrae/NA (2 Colaboradores) (R\$219 mil), Recuperação de depósitos Judiciais (R\$59 mil) e Dividendos (R\$21 mil).

O valor previsto originalmente de R\$45 milhões de operações de crédito não foi executado em função da não aquisição da nova sede do Sebrae/RJ. Com relação à fonte de empresas beneficiadas, a variação de 35,2% acima do previsto original foi em função do grande incremento feito no Programa Sebraetec, que gerou R\$3,2 milhões de acréscimo na natureza de receita Empresas beneficiadas original.

A baixa execução de 18,5% de CSO – Ressarcimento é explicada pela redução de viagens dos gestores de Projetos ao Sebrae/NA, em função da intensificação na utilização de reuniões por meio de videoconferências, resultado de uma das medidas de redução de gastos feita pelo Sebrae/NA.

A execução de 124,8% de CSN do previsto original é explicada pela incorporação de Projetos aprovados após o PPA. Destaques para o projeto CRAB (Centro de Referência do Artesanato Brasileiro) – R\$18 milhões e incremento do programa Sebraetec – R\$6,7 milhões.

Com relação à CSO - SALDO a diferença em relação à projeção Original deve-se ao excesso de arrecadação de R\$9,4 milhões apurado nos 3º e 4º trimestres de 2014.

#### ARRECADAÇÃO SUPERIOR À ESTIMATIVA DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

Arrecadação superior à Estimativa da Contribuição Social é a diferença positiva entre o valor da arrecadação da Contribuição Social e a estimativa da programação original da atividade transferidora da UGOC. Será denominada no orçamento e na contabilidade como “CSO – SALDO.

A apuração da CSO – SALDO será feita trimestralmente pela UGOC, e comunicada aos Sebrae/UF no mês seguinte, condicionada à aprovação da DIREX do Sebrae/NA.

A comunicação aos Sebrae/UF considerará possibilidade de incorporação do valor apurado no cenário da CSO – SALDO desde que manifestada formalmente a DIREX do Sebrae/NA, compreendendo as seguintes situações:

- a) No orçamento corrente, com acréscimo em projetos e atividades; e/ou
- b) no próximo PPA.

A incorporação no cenário da CSO dos Sebrae/UF obedecerá às regras do PPA e Orçamento vigente, da distribuição mensal da CSO original (parcelas mensais iguais), e repercutirá em todos os limite orçamentários que tem a CSO como base de cálculo, no limite de incorporação de novos recursos do PPA (15%), e nas regras estabelecidas nas subseções 14.5, 14.7 e 14.9 da IN 37 – 17.

Caso o resultado da apuração anual indique déficit no encerramento do exercício, os acertos contábeis no Sebrae/NA e nos Sebrae/UF deverão manter equilíbrio entre os registros de direito e obrigação entre as partes. O acerto financeiro deverá ser feito pelo Sebrae/NA em janeiro do ano seguinte, mediante desconto na parcela de CSO – Saldo ou CSO do exercício seguinte.”

Compete ao SEBRAE/NA planejar, coordenar e orientar programas técnicos, projetos e atividades de apoio às micro e pequenas empresas, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento.

Os recursos da CSN – Contribuição Social Nacional e a CSO – Contribuição Social Ordinária são distribuídos com base no art. 2º da Lei 8.154, de 28 de dezembro de 1990, e Plano de Aplicação aprovado pelo Conselho Deliberativos Nacional, como segue:

- a) quarenta por cento serão aplicados nos Estados e no Distrito Federal, sendo metade proporcionalmente ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e o restante proporcionalmente ao número

de habitantes, de acordo com as diretrizes e prioridades regionais estabelecidas pelos serviços de apoio às micro e pequenas empresas;

b) cinquenta por cento serão aplicados de acordo com as políticas e diretrizes estabelecidas pelo Conselho Deliberativo Nacional, buscando ter uma atuação em conjunto com outras entidades congêneres e contribuindo para a redução das desigualdades regionais;

c) cinco por cento serão utilizados para o atendimento das despesas de custeio dos serviços de apoio às micro e pequenas empresas.

**Tabela 30 - Previsão e execução das receitas do Sebrae/RJ em 2015**

Receitas (valores em R\$1000)	Previsão			Execução		
	Original (a)	Ajustada (b)	% Δ (b/a)	(c)	% (c/a)	% (c/b)
<b>Receitas Correntes</b>	<b>223.309</b>	<b>265.282</b>	<b>18,8%</b>	<b>256.982</b>	<b>115,1%</b>	<b>96,9%</b>
Contribuição Social Ordinária - CSO	135.429	138.306	2,1%	138.306	102,1%	100,0%
Contribuição Social do Sebrae/NA - CSN	67.751	93.393	37,8%	84.550	124,8%	90,5%
CSO - SALDO	2.925	12.294	320,3%	12.294	420,3%	100,0%
CSO - Ressarcimentos	200	200	0,0%	37	18,5%	18,5%
Aplicações Financeiras	2.849	4.562	60,1%	5.864	205,8%	128,5%
Convênios com Sebrae/NA	862	418	-51,5%	437	50,7%	104,5%
Convênios com Parceiros	3.440	2.308	-32,9%	1.631	47,4%	70,7%
Empresas Beneficiadas	9.853	13.801	40,1%	13.326	135,2%	96,6%
Outras Receitas	0	0	0,00%	537	0,00%	0,00%
<b>Déficit Corrente</b>						
<b>Receitas de Capital</b>	<b>45.000</b>	<b>0</b>	<b>-100,0%</b>	<b>66</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,00%</b>
Alienação de Bens	-	-	-	-	-	-
Oper. de Crédito / Receb. de Empréstimos	45.000	0	-100,0%	66	0,1%	0,00%
<b>Receitas Totais</b>	<b>268.309</b>	<b>265.282</b>	<b>-1,1%</b>	<b>257.048</b>	<b>95,8%</b>	<b>96,9%</b>
<b>Saldo de Exercícios Anteriores</b>	<b>13.272</b>	<b>8.055</b>	<b>-39,3%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Resultado - Déficit</b>						
<b>Total Geral</b>	<b>281.581</b>	<b>273.337</b>	<b>-2,9%</b>	<b>257.048</b>	<b>91,3%</b>	<b>94,0%</b>

**Fonte: Balancete Contábil Sebrae RJ (Execução proveniente do RM).**

Nota: Os dados da tabela acima são orçamentários. Para obter o resultado contábil é necessário incluir as seguintes rubricas (Valores em R\$ mil):

Receitas

R\$ 257.048 – Orçamento

(+) R\$ 265 - Var. Monetária Ativa

(-)R\$67 Recebimento Empréstimo TI

(+)R\$565 Reversão da previsão Previndus

(-) R\$59 Recuperação de Depósitos Judiciais

R\$ 257.752 – Contábil (DRE: Receitas Operacionais +Receitas Financeiras)

Despesas

R\$ 255.310– Orçamento

(+) R\$ 107- Var. Monetária Passiva

(+) R\$ 2.555 - Depreciação/Amortização

(+) R\$ 618 - Provisões

(-) R\$ 12.847 - Bens Móveis

(-) R\$ 1.091 - Depósitos Judiciais

(-) R\$ 1.662 - Amortização do Empréstimo NA

(+)R\$ 8.399 Prestação de Contas em 2015

(-)R\$6.714 Repasse a Entidades em 2015

R\$ 244.675 - Contábil(DRE:Despesa Operacional +Despesa Financeira)

Superávit Contábil: R\$ 13.077

Nota: CSO – Contribuição Nacional Ordinária – Refere-se aos valores de Contribuição Social arrecadada pelo INSS e transferida ao SEBRAE/NA para a distribuição aos agentes na forma da lei;

CSN – Contribuição Social do SEBRAE/NA - Refere-se aos recursos financeiros do SEBRAE/NA transferidos para os agentes, para a execução de chamadas públicas de projetos, projetos especiais, projetos estruturantes, e programas nacionais;

CSO Ressarcimentos – CSO destinada a suportar despesas custeadas pelas unidades do SEBRAE/NA na forma de ressarcimento financeiro;

CSO Saldo – Diferença entre a arrecadação da CSO em relação à previsão da CSO estimada por ocasião da elaboração do PPA.

Receitas de Empresas Beneficiadas – Receitas auferidas com a venda de produtos e serviços do SEBRAE para os clientes.

Receitas de Subvenções e Convênios – Recursos oriundos de parceiros a partir da assinatura de convênio para serem aplicados em ações de Projetos do SEBRAE/UF.

Receitas de Convênio com o SEBRAE/NA – Recursos oriundos de convênios assinados entre o SEBRAE/NA e os parceiros para serem aplicados em ações de Projetos do SEBRAE/UF

Superávit Financeiro – Ativo Circulante menos Passivo Circulante mais Amortização de Empréstimos;

### 3.3.5 Informações sobre a execução das despesas

A execução final das despesas do Sebrae/RJ em 2015 foi de 91,3% (R\$257,0 milhões), quando se compara com o previsto original de R\$281,6 milhões.

A execução de 121,8% da despesa “Demais Despesas Operacionais” com relação ao original ocorreu em virtude dos seguintes aspectos: realização da Feira do Empreendedor 2015 (R\$6,7 Milhões), que não estava previsto no Orçamento Original e a incorporação de recursos de CSN nos Projetos: Centro de Referência do Artesanato Brasileiro e Sebrae Mais, R\$3,9 Milhões e R\$3,0 Milhões, respectivamente.

Já a natureza de despesa “Encargos Diversos” apresentou uma execução de 149,3% do previsto original, ocorrida em função do aumento de recebimento de recursos CSN ao longo do exercício. Já a execução em relação à previsão ajustada ficou dentro do esperado.

A execução de 24,9% com relação ao previsto original em Investimentos é explicada pela não aquisição da Nova Sede do Sebrae/RJ.

A execução de 53,4% do previsto original da despesa de transferências explica-se pelo atraso no edital de patrocínio e no cronograma de execução de alguns Projetos, onde destacamos: ProInter Biotecnologia - Ciências da Vida, Operação do Edital Incubadoras 01/2011 – CERNE e Programa Estadual de Compras Governamentais - 2ª Fase.

**Tabela 31 - Previsão e execução das despesas do Sebrae/RJ em 2015**

Despesas (valores em R\$1000)	Previsão			Execução		
	Original (a)	Ajustado (b)	% Δ (b/a)	(c)	% (c/a)	% (c/b)
<b>Despesas Correntes</b>	<b>218.925</b>	<b>256.689</b>	<b>17,2%</b>	<b>239.710</b>	<b>109,5%</b>	<b>93,4%</b>
Pessoal, Encargos e Benefícios	66.780	74.203	11,1%	73.673	110,3%	99,3%
Serviços Profissionais e Contratados*	104.149	125.745	20,7%	115.712	111,1%	92,0%
Demais Despesas Operacionais	33.717	42.494	26,0%	41.054	121,8%	96,6%
Encargos Diversos	1.713	2.848	66,3%	2.558	149,3%	89,8%
Transferências	12.566	11.399	-9,3%	6.713	53,4%	58,9%
Transferências (Sebrae/UF)	-	-	-	-	-	-
<b>Despesas de Capital</b>	<b>57.655</b>	<b>15.769</b>	<b>-72,6%</b>	<b>15.600</b>	<b>27,1%</b>	<b>98,9%</b>
Investimentos / Outros	55.930	14.003	-75,0%	13.938	24,9%	99,5%
Financ. /Amort. de Empréstimos	1.725	1.766	2,4%	1.662	96,3%	94,1%
<b>Despesas Totais</b>	<b>276.580</b>	<b>272.458</b>	<b>-1,5%</b>	<b>255.310</b>	<b>92,3%</b>	<b>93,7%</b>
<b>Fundo de Reserva</b>	<b>5.001</b>	<b>879</b>	<b>-82,4%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Resultado Superávit (Saldo Orçamentário)</b>				1.738		
<b>Total Geral</b>	<b>281.581</b>	<b>273.337</b>	<b>-2,9%</b>	<b>257.048</b>	<b>91,3%</b>	<b>94,0%</b>

Fonte: Balancete Contábil Sebrae RJ (Execução proveniente do RM).

- As contratações de Serviços Profissionais e Contratados seguem o Regulamento de Licitação e Contratos do Sistema Sebrae e o Sistema de Gestão de Credenciados. A relação de contratos e suas modalidades de licitações encontram-se presentes no item 9 – Anexos.

## Receitas e Despesas - Comparativo de Execução Orçamentária

A seguir estão apresentadas informações sobre o desempenho do Sebrae/RJ na execução orçamentária e financeira, incluindo os dois últimos exercícios, bem como o destaque para o detalhamento das principais despesas, limites orçamentários e modalidades de contratações.

**Tabela 32 - Comparativo entre receita e despesa do Sebrae/RJ em 2014 e 2015**

Execução Orçamentária - Rio de Janeiro (Valores em R\$1000)							
	Execução				Execução		
	2014	2015	Δ%		2014	2015	Δ%
	(a)	(b)	(b/a)		(a)	(b)	(b/a)
<b>Receitas Correntes</b>	<b>215.084</b>	<b>256.982</b>	<b>19,5%</b>	<b>Despesas Correntes</b>	<b>194.089</b>	<b>239.710</b>	<b>23,51%</b>
Contribuição Social Ordinária - CSO	121.021	138.306	14,3%	Pessoal, Encargos e Benefícios	66.561	73.673	10,7%
Contribuição Social do Sebrae/NA - CSN	56.786	84.550	48,9%	Serviços Profissionais e Contratados (1)	78.801	115.712	46,8%
CSO - SALDO	16.855	12.294	-27,1%	Demais Despesas Operacionais	37.180	41.054	10,4%
Aplicações Financeiras	5.133	5.864	14,2%	Encargos Diversos	2.267	2.558	12,8%
Convênios com Sebrae/NA	991	437	-55,9%	Transferências (Parceiros) (2)	9.280	6.713	-27,7%
CSO - Ressarcimentos	114	37	-67,5%				
Convênios com Parceiros	2.687	1.631	-39,3%				
Empresas Beneficiadas	10.177	13.326	30,9%				
Outras Receitas	1.320	537	-59,3%				
<b>Receitas de Capital</b>	<b>0</b>	<b>66</b>		<b>Despesas de Capital</b>	<b>12.527</b>	<b>15.600</b>	<b>24,5%</b>
Alienação de Bens	-	-		Investimentos / Outros (3)	10.190	13.938	36,8%
Operações de Crédito / Recebimentos de Empréstimos	0	66		Financ. / Amortização de Empréstimos(4)	2.337	1.662	-28,9%
<b>Receitas Totais</b>	<b>215.084</b>	<b>257.048</b>	<b>19,5%</b>	<b>Despesas Totais</b>	<b>206.616</b>	<b>255.310</b>	<b>23,6%</b>
<b>Saldo de Exercícios Anteriores</b>				<b>Saldo de Exercícios Anteriores</b>			
<b>Resultado/Superávit (Saldo Orçamentário)</b>				<b>Resultado – Superávit Saldo Orçamentário</b>	8.468	1.738	-79,5%
<b>Total Geral</b>	<b>215.084</b>	<b>257.048</b>	<b>19,5%</b>	<b>Total Geral</b>	<b>215.084</b>	<b>257.048</b>	<b>19,5%</b>

Fonte: Balancete Contábil Sebrae RJ (Execução proveniente do RM).

1) Serviços Profissionais e Contratados – Elevação decorrente principalmente das despesas de Consultoria e Instrutoria. Além de despesas de Contratos de Patrocínio que tiveram alterados os seus critérios de contabilização, que anteriormente, em 2014, eram classificados na rubrica Transferências.

Com relação as despesas de Consultoria elas são provenientes das contratações de consultores através do Sistema de Gestão de Credenciados (SGC), Sistema de Gestão de Credenciados do SEBRAETEC (SGCTEC) e de contratos específicos de projetos, tais como: Tecnologia da Informação Interna, Centro de Inteligência Competitiva, SEBRAE no Pódio, Inteligência Competitiva com foco em Setores, Sebrae no Porto, Lidera Rio, Escritório de Processos, Sebrae na sua Empresa, dentre outros.



(2) Transferências - Contribuiu para essa redução, a mudança na operacionalização de Contratos de Patrocínio, e consequentemente de sua contabilização, que anteriormente, em 2014, eram classificados na rubrica Transferências.

(3) Investimentos/Outros – Aumento decorrente de obras de Benfeitorias em Imóveis de Terceiros. (CRAB- Centro de Referência do Artesanato Brasileiro)

(4) Financ. / Amortização de Empréstimos – Pagamentos ocorridos ao longo do exercício de 2015 referente a empréstimos junto ao Sebrae/NA.

**Tabela 33 - Programação orçamentária das despesas correntes do Sebrae/RJ em 2015**

Despesas (valores em R\$1000)	Previsão		
	Original (a)	Ajustado (b)	% Variação (b/a)
<b>Despesas Correntes</b>	<b>218.925</b>	<b>256.689</b>	<b>17,2%</b>
Pessoal, Encargos e Benefícios	66.780	74.203	11,1%
Serviços Profissionais e Contratados	104.149	125.745	20,7%
Demais Despesas Operacionais	33.717	42.494	26,0%
Encargos Diversos	1.713	2.848	66,3%
Transferências	12.566	11.399	-9,3%
<b>Superávit Corrente</b>			
<b>Despesas de Capital</b>	<b>57.655</b>	<b>15.769</b>	<b>-72,6%</b>
Investimentos / Outros	55.930	14.003	-75,0%
Financ. /Amort. de Empréstimos	1.725	1.766	2,4%
<b>Fundo de Reserva</b>	<b>5.001</b>	<b>879</b>	<b>-82,4%</b>
<b>Despesas Totais</b>	<b>281.581</b>	<b>273.337</b>	<b>-2,9%</b>
<b>Resultado Superávit</b>			
<b>Total Geral</b>	<b>281.581</b>	<b>273.337</b>	<b>-2,9%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME NA (Execução proveniente do RM).

**Tabela 34 - Execução das demais despesas operacionais do Sebrae/RJ em 2014 e 2015**

Custos e Despesas de Operacionalização - Rio de Janeiro (Valores em R\$1000)			
Despesas	Execução		
	2014	2015	Δ%
Aluguéis e Encargos(1)	14.358	17.125	19,3%
Demais Custos e Despesas Gerais(2)	1.334	1.646	23,4%
Despesas com Viagens	7.766	7.232	-6,9%
Divulgação, Anúncios, Publicidade e Propaganda(3)	1.873	5.424	189,6%
Materiais de Consumo(4)	1.939	2.324	19,9%
Serviços de Comunicação Geral	2.132	2.174	2,0%
Serviços Gráficos e de Reprodução(5)	7.778	5.129	-34,1%
<b>Total</b>	<b>37.180</b>	<b>41.054</b>	<b>10,4%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME NA (Execução proveniente do RM).

(1) Aluguéis e Encargos - Variação decorrente de elevação nos gastos com locação de espaços em feiras, imóveis e outros.

(2) Demais Custos e Despesas Gerais - Elevação devido a reajustes de tarifas de energia, água e luz, seguros,...

(3) Divulgação, Anúncios, Publicidade e Propaganda – Aumento decorrente de elevação nos gastos com veiculação em TV, rádio, revista, jornal e internet. Com destaque para os projetos de Feira do Empreendedor, Sebrae MAIS e Feira Expo-Art.

(4) Material de Consumo – Incremento devido a um maior volume de execução dos projetos, aliado aos reajustes de preços de materiais.

Serviços Gráficos e de Reprodução – Redução decorrente da realização de um maior volume de despesas em Divulgação, Anúncios, Publicidade e Propaganda



Mesmo com o aumento da necessidade de geração de receitas próprias, decorrente principalmente pelo excesso de arrecadação, o Sebrae/RJ alcançou a marca de 10,2% no limite de “Contrapartida da CSO”.

Todos os outros limites orçamentários do Sebrae/RJ, como aplicação em “Projetos setoriais”, “Inovação e tecnologia”, “Pessoal, encargos e benefícios”, “Divulgação, anúncio, publicidade e propaganda”, “Bens móveis”, “Custeio administrativo” e “Tecnologia da informação e comunicação” foram alcançados (tabela 35).

**Tabela 35 - Limites orçamentários do Sebrae/RJ em 2015**

Limites	Valor Executado	% Executado	Situação
Inovação e Tecnologia - Mín. 20%	48.355.773	37,0%	OK
Capacitação de Recursos Humanos - Mín. 2% e Máx. 6%	2.181.441	3,0%	OK
Pessoal, Encargos e Benefícios - Máx. 55%	73.453.701	42,9%	OK
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda - Máx 3,5%	5.423.965	2,0%	OK
Bens Móveis (Receita de Alienação de Bens + 3% ( Receita CSO + Receitas Próprias) - Máx. de 100%	707.254	13,7%	OK
Custeio Administrativo (5% Lei 8.154/90 + Receitas Próprias) – Máx. de 100%	19.218.940	62,2%	OK
Contrapartida da Contribuição Social Ordinária - Mín. 10%	15.393.594	10,2%	OK
Tecnologia da Informação e da Comunicação - Mín. 2%	5.309.964	3,5%	OK
Projetos Setoriais - Min. 50%	73.759.190	62,8%	OK

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME (Limites Orçamentários).

Nota: Limites estabelecidos de acordo com as Diretrizes do PPA 2015-2018 e Orçamento 2015( Resolução CDN Nº 251/2014)

#### **Inovação e Tecnologia - Mín. 20%**

O mínimo de 20%(vinte por cento) do total das aplicações em projetos e atividades devem ser alocados em ações vinculadas às classificações funcionais “Atendimento com conteúdo de Inovação e Tecnologia”, “Desenvolvimento de Soluções para o Atendimento à Inovação e Tecnologia”, “Promoção de Ambiente Favorável à Inovação”, em observância ao objetivo estratégico ‘Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente’. Esse percentual, no SEBRAE/NA e nos SEBRAE/UF, decorrerá do total de aplicações em projetos de Atendimento, de Desenvolvimento de Produtos e Serviços, de Articulação Institucional, e nas atividades de Articulação Institucional.

$$\left( \frac{VIT}{VTPA} \right) * 100$$

Valor de Tecnologia (VIT) – Valor das despesas de ações vinculadas às classificações funcionais “Atendimento com conteúdo de Inovação e Tecnologia”, “Desenvolvimento de Soluções para o Atendimento à Inovação e Tecnologia”, “Promoção de Ambiente Favorável à Inovação”.

Valor Total Básico (VTPA) – Valor total das despesas dos projetos de Atendimento, de Desenvolvimento de Produtos e Serviços, de Articulação Institucional, e das atividades de Articulação Institucional.

### **Capacitação de Recursos Humanos - Mín. 2% -Max. 6%**

O mínimo de 2% (dois por cento) e máximo de 6% (seis por cento) do valor total das respectivas folhas de pagamento (salários, encargos e benefícios) de cada Sebrae/UF e do Sebrae/NA devem ser alocados em ações vinculadas à classificação funcional 'Capacitação de Recursos Humanos - Internos', em observância ao objetivo estratégico "Desenvolver e Reter Capital Humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados

$$\left( \frac{VAGI}{VRH} \right) * 100$$

Valor Aprimorar Gestão Interna (VAGI) – Valor das despesas de ações com a classificação funcional "Capacitação de Recursos Humanos - Internos";

Valor Recursos Humanos (VRH) – Valor das despesas nas naturezas: *pessoal; encargos sociais; e benefícios sociais*.

### **Pessoal, Encargos e Benefícios Máx. 55% Máx. 15% (NA)**

Máximo de 55% (cinquenta e cinco por cento) para os SEBRAE/UF, e o máximo de 15% (quinze por cento) para o Sebrae/NA, sobre a soma da Contribuição Social Ordinária, CSO- Saldo, e das "Receitas Próprias" do exercício.

$$\left( \frac{VRH}{VBRH} \right) * 100$$

$$\left( \frac{VRH}{VBRH} \right) * 100$$

Valor Recursos Humanos (VRH) – Valor das despesas nas naturezas: *pessoal; encargos sociais; e benefícios sociais*;

Valor Receita Recuperações, Restituições Pessoal Cedido (VRPC): Valor da receita na natureza Recuperações e Restituições de Pessoal Cedido;

Valor Base Recursos Humanos (VBRH) – Valor das naturezas de receita: *CSO, CSO- Saldo, e Próprias (Convênios, Subvenções e Auxílios, Empresas Beneficiadas, Aplicações Financeiras, e Outras Receitas)*.

### **Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda Máx. 3,5% (UF) Máx. 5,5% (NA)**

Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda (despesas com divulgação de produtos, serviços e ações de natureza institucional): o máximo de 3,5% (três e meio por cento) para os SEBRAE/UF, e o máximo de 5,5% (cinco e meio por cento) do valor total das receitas previstas no Cenário de Recursos, a de Exercícios Anteriores.

$$\left[ \frac{VD}{(VCR - VCSO_{Ressarc} - VSEA)} \right] * 100$$

Valor Divulgação (VD) – valor das despesas na natureza “*divulgação, anúncios, publicidade e propaganda*”;

Valor Cenário de Recursos (VCR) – valor total das receitas previstas no Cenário de Recursos;

Valor Receita Contribuição Social Ordinária – Ressarcimentos (VCSO *Ressarc*) – valor de receita na natureza *Contribuição Social Ordinária – Ressarcimentos*; e

Valor de Saldos (VSEA) – valor da fonte de recursos “*Superávit Financeiro do Exercício Anterior*”.

#### **Bens Móveis Máx. 100%**

*Bens Móveis (despesas com aquisição de móveis, máquinas e equipamentos) observando-se os seguintes critérios: permitida a utilização de no máximo 3% (três por cento) das receitas do Exercício; permitida a utilização de receitas decorrentes da alienação de bens móveis; exclui-se a utilização das receitas de ‘Contribuição Social do SEBRAE/NA’ e as de ‘Exercícios Anteriores’; exclui-se os investimentos em Tecnologia da Informação e da Comunicação. Havendo necessidade de investimentos superiores que exija a superação do limite fixado, o Sebrae/UF deverá apresentar à Direx/NA proposta aprovada pelo respectivo CDE.*

*O acréscimo ocorrido no exercício será compensado por redução equivalente nos exercícios seguintes, dentro do período do PPA em vigor.*

$$\left[ \frac{VBM - VBMTIC}{VAL + 0,03(VCR - VCSORessarc - VCSN - VAL - VSEA - VBMTIC)} \right] * 100$$

Valor Bens Móveis (VBM) – valor das despesas na natureza “*bens móveis*”;

Valor Receita Alienação de Bens (VAL) – valor da natureza de receita “*alienação de bens*”;

Valor Cenário de Recursos (VCR) – Valor total das receitas do Cenário de Recursos;

Valor Receita Contribuição Social Ordinária – Ressarcimentos (VCSO *Ressarc*) – valor de receita na natureza *Contribuição Social Ordinária – Ressarcimentos*;

Valor Receita do SEBRAE/NA (VCSN) – valor da natureza de receita “*Contribuição Social do SEBRAE/NA*”;

Valor Receita de Saldos (VSEA) – Valor da receita orçada como “*Superávit Financeiro do Exercício Anterior*”; e

Valor Bens Móveis em Tecnologia da Informação e Comunicação (VBMTIC) – valor da natureza de despesa “*bens móveis*” destinado a “*Tecnologias da Informação e Comunicação*”.

#### **Contrapartida da Contribuição Social Ordinária - Mín. 10%**

Os SEBRAE/UF, individualmente, deverão captar o mínimo de 10% (dez por cento) de recursos próprios em relação aos recursos da Contribuição Social Ordinária e Contribuição Social Ordinária - Saldo. Esses recursos deverão ser obtidos mediante a geração de empresas beneficiadas; receitas de convênios, subvenções e auxílios; e receitas de convênios do SEBRAE/NA com parceiros externos, que sejam executados no SEBRAE/UF.

$$\left( \frac{VCCSO}{VCSO + VCSOSaldo} \right) * 100$$

Valor de Contrapartida da Contribuição Social Ordinária (VCCSO) – Valor das receitas das naturezas: *convênios, subvenções e auxílios; empresas beneficiadas; e convênios com o SEBRAE/NA*;

Valor Receita Contribuição Social Ordinária (VCSO) – Valor da natureza da receita “*Contribuição Social Ordinária*”; e

Valor Receita Contribuição Social Ordinária - Saldo (VCSO Saldo) – Valor da natureza de receita “*Contribuição Social Ordinária - Saldo*”.

#### **Tecnologia da Informação e Comunicação- Mín. 2 %.**

*O mínimo de 2% (dois por cento) dos recursos da CSO e CSO -Saldo devem ser alocados em ações vinculadas à classificação funcional Tecnologias de Informação e Comunicação.*

$$\left( \frac{VTIC}{VCSO + VCSOSaldo - VTCSO - VTCSOSaldo} \right) * 100$$

Valor de Tecnologia de Informação e Comunicação (VTIC) – Valor das despesas de ações com a classificação funcional “*Tecnologias de Informação e Comunicação*”;

Valor da receita Contribuição Social Ordinária (VCSO) – Valor da natureza de receita CSO.

Valor da receita Contribuição Social Ordinária – Saldo (VCSO Saldo) – Valor da natureza de receita CSO – Saldo.

Valor de transferência da CSO (VTCSO) – Valor da natureza de despesa Transferência Interna de CSO.

Valor de transferência da CSO – Saldo (VT CSO Saldo) – Valor da natureza de despesa Transferência Interna de CSO – Saldo.

#### **Projetos Setoriais - Mín. 50%**

*O mínimo de 50% (cinquenta por cento) do total dos recursos orçamentários destinados a projetos de atendimento devem ser alocados em projetos de atendimento setorial.*

$$\left( \frac{VPAS}{VTPA} \right) * 100$$

Valor dos Projetos de Atendimento Setorial (VPAS) – Valor das despesas dos projetos de atendimento: agronegócios, comércio, indústria, serviço, setorial, setor/segmento e encadeamento produtivo.

Valor Total Projetos de Atendimento (VTPA) – Valor das despesas dos projetos de atendimento: agronegócios, comércio, indústria, serviço, setorial, setor/segmento, encadeamento produtivo e territorial.

## Programas Nacionais

Em 2015, o Sebrae/RJ aderiu a seis Programas Nacionais propostos pelo Sebrae/NA. Tais programas foram executados nos projetos setoriais e territoriais e contribuíram de forma significativa para o alcance das Metas Mobilizadoras.

Na tabela 36 é possível observar a execução orçamentária dos Programas Nacionais no Rio de Janeiro, incluindo o detalhamento da Contribuição Social do Sebrae/NA (CSN), bem como da contrapartida Estadual (CSO + Receitas próprias).

Em termos de execução de CSN, cinco programas apresentaram execução dentro dos limites esperados (acima de 90%): Negócio a Negócio, Programa Sebrae Mais, Sebraetec, Programa Nacional de Encadeamento Produtivo e Agentes Locais de Inovação - ALI.

O Programa de Educação Empreendedora, cujo objetivo é consolidar a cultura empreendedora na educação, apresentou um resultado abaixo do previsto em razão da não aceitação por parte do Sebrae/NA da repactuação da meta. Além disso, o foco principal deste programa é atender a potenciais empreendedores.

**Tabela 36 - Execução orçamentária dos Programas Nacionais no Sebrae/RJ em 2015**

Programas	Sebrae Nacional			Sebrae/RJ					
	CSN Prevista	CSN Transferida	%	Execução CSN			Execução de Contrapartida		
				Previsto	Executado	%	Previsto	Executado	%
Agentes Locais de Inovação - ALI	4.807.620	4.807.620	100	4.507.620	4.121.652	91,4	0	0	-
Educação Empreendedora	391.474	391.474	100	243.229	189.747	78,0	0	0	-
Negócio a Negócio	5.100.000	5.100.000	100	5.100.000	5.094.953	99,9	900.000	691.472	76,8
Programa Nacional de Encadeamento Produtivo	640.369	640.369	100	416.967	392.845	94,2	340.279	289.848	85,2
Programa Sebrae Mais	5.469.964	5.469.964	100	5.129.964	5.060.083	98,6	715.600	538.337	75,2
Programa Sebraetec - Serviços em Inovação e Tecnologia	23.898.461	23.833.349	99,7	27.020.814	26.671.647	98,7	11.861.288	10.510.330	88,6
<b>Total</b>	<b>40.307.888</b>	<b>40.242.776</b>	<b>99,8</b>	<b>42.418.594</b>	<b>41.530.927</b>	<b>97,9</b>	<b>13.817.167</b>	<b>12.029.987</b>	<b>87,1</b>

Fonte: Boletim SME Sistema Sebrae 2015.

O valor transferido pelo Sebrae/Na refere-se ao valor repassado ao Sebrae RJ para execução dos programas. Já o valor executado refere-se ao total de recursos gasto pelo Sebrae/RJ. No caso do programa Sebraetec, o RJ utilizou recursos de outros projetos que possuíam CSN para viabilizar o programa e realizar os atendimentos.

Ao todo, os seis programas nacionais juntos atenderam mais de 76 mil empresas no estado do Rio de Janeiro, com destaque para o Programa Negócio a Negócio que atendeu 52 mil empresas e para o excelente resultado do programa Sebraetec com mais de 13 mil atendimentos.

O programa Agentes Locais de Inovação - ALI contribuiu fortemente para a superação da Meta Mobilizadora 2, pois suas soluções estão associadas especialmente ao foco temático “Inovação e Tecnologia”, bem como a execução do Sebraetec. A previsão de potenciais empresários atendidos é oriunda do somatório dos projetos inseridos no SGE, porém não é uma meta institucional. Cabe ressaltar que a baixa execução do projeto Educação Empreendedora, principal projeto de atendimento a este público-alvo, refletiu diretamente neste indicador.

O projeto Sebrae Mais que tem como público alvo principal EPP, teve execução financeira abaixo do previsto em função da dificuldade do programa em fechar turmas para este público (menor universo de empresas do público alvo Sebrae).

Este projeto teve início em 2014 e tem como principal idealizador o Sebrae/NA, que determinou quais seriam as estratégias de atuação. Como sua execução depende diretamente da parceria entre Sebrae e instituições de ensino, ao longo do exercício de 2015 foi necessária sua reestruturação, conciliando assim as agendas dos principais agentes envolvidos

**Tabela 37 - Execução física dos Programas Nacionais no Sebrae/RJ em 2015**

Programa	Nº de empresas atendidas		
	Previsto	Realizado	%
Agentes Locais de Inovação - ALI	7.000	6.276	89,7
Educação Empreendedora*	17.000	2.377	14,0
Negócio a Negócio	53.000	52.077	98,3
Programa Nacional de Encadeamento Produtivo **	0	576	-
Programa Sebrae Mais	4.960	2.149	43,3
Programa Sebraetec - Serviços em Inovação e Tecnologia	9.484	13.196	139,1
<b>Total</b>	<b>91.444</b>	<b>76.651</b>	<b>83,8</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico (SME)

\* O Programa Educação Empreendedora tem como foco principal o atendimento a potenciais empreendedores. Para o ano de 2016 esse programa foi descontinuado.

\*\* Programa sem previsão de meta de empresas

### 3.4 Desempenho operacional

Os indicadores de resultados operacionais são utilizados para monitorar o desempenho de processos do Sebrae. Neste sentido, a tabela 38 resume as métricas utilizadas no monitoramento dos processos de atendimento, indicando aquelas que são adotadas para fins de planejamento e as que são monitoradas durante a execução dos processos, sem planejamento prévio.

**Tabela 38 - Métricas de atendimento ou informação adotadas no PPA 2015–2018, com sinalização de sua utilização durante planejamento ou exclusivamente durante a execução dos processos de atendimento.**

Exclusivamente durante a execução dos processos de atendimento.

Métricas de atendimento ou informação		Instrumentos													
		Feira		Missão/Caravana		Rodada	Consultoria	Orientação técnica	Curso		FAMPE	Palestra	Oficina	Seminário	Informação
									Presencial	EAD					
Público-Alvo	Nº clientes														
	Nº de pequenos negócios	P/E	P/E	P/E	P/E	P/E	E	E	E		E	E	E	E	
	Nº de potenciais empresários			P/E	P/E	P/E	E	E	E			E	E	E	
	Nº de potenciais empreendedores								E			E	E	E	
Operacionais Gerais	Nº de realizações	P/E		P/E	P/E	P/E	E	P/E	P/E	E	P/E	P/E	P/E	P/E	P/E
	Nº de pessoas atendidas														
	Nº de pessoas informadas														P/E
	Nº de informações														
Operacionais específicas	Nº de inscritos								P/E	P/E					
	Nº de participantes											P/E	P/E	P/E	
	Nº de concluintes								E	E					
	Nº de horas aplicadas						P/E		E			E	E	E	
	Nº de horas recebidas														
	Volume de recursos										E				

Fonte: Sebrae Nacional **LEGENDA:**

P/E = Métrica adotada na fase de planejamento e monitorada durante a execução do planejado.

E = Métrica adotada exclusivamente durante a execução dos processos de atendimento, sem obrigatoriedade de planejamento prévio.

OBSERVAÇÕES: 1- O número de atendimentos é obtido somando-se o número total de pessoas participantes em cada instrumento de atendimento aplicado pelo Sebrae. O número de realizações, por sua vez, é obtido somando-se o total de instrumentos de atendimento aplicados pelo Sebrae.

2- O número de horas recebidas é obtido somando-se o número total de horas de cada atividade desenvolvida por cada pessoa atendida. O número de horas aplicadas, por sua vez, é obtido somando-se o número total de horas de cada atividade disponibilizada ao público do Sebrae, independentemente do número de pessoas atendidas em cada realização.

O Sistema Sebrae segmenta seus clientes em dois grandes grupos: Potenciais Empresários e Empresas. A tabela 39 demonstra o desempenho do Sebrae/RJ no atendimento desses públicos.

**Tabela 39 - Potenciais empresários e empresas atendidas em 2015**

Indicador de desempenho	Realizado em 2013	Realizado em 2014	Planejado em 2015	Realizado em 2015	% Realizado
Número de potenciais empresários atendidos	128.871	92.631	189.599	150.795	79,5%
Número de empresas atendidas	160.585	194.383	195.898	209.877	107,1%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico (SME).

Apesar dos potenciais empresários não constarem nas Metas Mobilizadoras, cabe destacar que fazem parte do público-alvo do Sebrae/RJ. A meta estipulada (em projetos) para este público ficou com um índice de 79,53% de alcance.

Já a meta “Número de empresas atendidas” equivalente à Meta Mobilizadora 1 foi superada, conforme pode ser observado na tabela acima.

A tabela 40 apresenta o desempenho operacional do Sebrae/RJ no ano de 2015. É por meio desses instrumentos que o Sebrae/RJ atende os seus clientes, desdobrando-se assim nas Metas Mobilizadoras.

**Tabela 40 - Metas de atendimento 2015**

Instrumento de atendimento	Indicador de desempenho	Realizado em 2013	Realizado em 2014	Planejado para 2015	Realizado em 2015	% Realizado
Consultoria	Nº de horas	203.013	172.750	411.088	378.452	92,1%
Curso	Nº de Cursos	643	658	832	795	95,6%
Feiras	Nº de feiras do Sebrae	22	4	2	2	100,0%
	Nº de pequenos negócios expositores em feiras de terceiros	320	331	464	471	101,5%
	Nº de pequenos negócios expositores em feiras do Sebrae	732	153	35	104	297,1%
Missão e Caravana	Nº de Missões/Caravanas para eventos de Terceiros	12	20	19	23	121,1 %
	Nº de missões/caravanas para eventos do Sebrae	7	0	1	1	100,0%
	Nº de pequenos negócios para eventos de terceiros	111	151	223	212	95,1%
	Nº de pequenos negócios para eventos do Sebrae	119	0	4	4	100,0%
	Nº de potenciais empresários para eventos de terceiros	43	1	0	1	-
	Nº de potenciais empresários para eventos do Sebrae	-	0	0	0	-



Oficina	Nº de Oficinas	-	-	2.038	2.007	98,5%
	Nº de Participantes	-	-	32.121	37.402	116,4%
Orientação Técnica	Nº de orientações	438.446	483.886	515.424	592.622	115,0%
Palestra	Nº de Palestras	2.598	3.534	2.643	2.429	91,9%
	Nº de Participantes	16.473	120.999	58.926	63.196	107,2%
Rodada	Nº de Pequenos negócios	449	1.175	449	355	79,1%
	Nº de Rodadas	19	23	12	10	83,3%
Seminário	Nº de Participantes	-	-	13.381	15.045	112,4%
	Nº de Seminário	-	-	290	284	97,9%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico (SME)

Conforme demonstrado na tabela anterior, pode-se observar que a maioria dos indicadores de desempenho relacionados aos instrumentos de atendimento do Sebrae/RJ apresentou execução dentro do esperado.

No entanto, cabe ressaltar que alguns indicadores de desempenho tiveram execução acima do esperado, ultrapassando o limite de 15%. Tais indicadores são: Feiras - nº de pequenos negócios expositores em feiras do Sebrae; Missão e Caravana - nº de missões/caravanas para eventos de terceiros e nº de potenciais empresários para eventos de terceiros; Oficina - nº de participantes; Rodada - nº de rodadas.

Com relação ao indicador de desempenho “nº de pequenos negócios expositores em feiras do Sebrae”, o Sebrae/RJ planejou 35 e realizou 104, uma variação de 297%. Esta variação ocorreu, pois no projeto Feira do Empreendedor não houve a previsão deste indicador, no entanto, houve uma execução de 74.

O indicador “nº de missões/caravanas para evento de terceiros” apresentou uma execução de 121,1%, o que representou, em termos absolutos, uma execução de 4 missões acima do planejado.

O indicador “Oficina – nº de participantes” apresentou uma execução de 116,4%, ficando um pouco acima do limite de 115%. Os projetos que mais influenciaram para que este indicador ultrapassasse o limite foram “Atendimento Territorial – Baixada Fluminense I” que obteve uma execução de 926%, “ME e EPP do Comércio – Centro Sul com execução de 1.377% e “ME e EPP do Comércio – Norte” com execução de 713%. A diferença entre o planejado e executado destes três projetos é de 3.886 participantes, aproximadamente 10% de toda a execução deste indicador.

Apenas os indicadores “nº de rodadas” e “nº de pequenos negócios em rodadas” apresentaram uma execução abaixo do limite de 85%. O Sebrae/RJ planejou executar 12 rodadas, no entanto, foram executadas apenas 10 rodadas, duas a menos do que o planejado. Diante desta redução, a execução do indicador relacionado ao nº de pequenos negócios em rodadas também foi menor do que o planejado. Os projetos que influenciaram neste indicador foram “Fortalecimento da Cadeia de Orgânicos” e “EP - Fornecedores de Excelência Gerdau - Cadeia Produtiva do Aço”

### 3.5 Apresentação e análise de indicadores de desempenho

Os Indicadores de Resultados Institucionais mensuram os resultados obtidos no alcance da Missão, Visão e junto às Partes Interessadas – pequenos negócios e Sociedade, conforme pode ser visto na tabela a seguir.

**Tabela 41 - Indicadores de Resultados Institucionais do Sebrae/RJ**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Previsto	Realizado	Métrica
Cumprimento da Missão	Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional.	Taxa de contribuição para a abertura de pequenos negócios	23,00	15,29	0 - 100%
		Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos.	28,90	28,90	0 - 100%
Cumprimento da Visão	Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável	Taxa de resultados finalísticos alcançados.	70,00	N/D	0 - 100%
		Índice de efetividade do atendimento.	7,00	7,5	0 - 10
Partes Interessadas	PI1 - Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios.	Índice de imagem junto aos pequenos negócios.	8,50	8,02	0 - 10
	PI2 - Contribuir para o desenvolvimento nacional por meio do fortalecimento dos pequenos negócios.	Índice de imagem junto à sociedade.	8,50	8,71	0 - 10

Fonte: Documento de Indicadores e Metas do PPA 2015-2018

Em comparação com o exercício de 2014, houve alterações nos Indicadores de Resultados Institucionais do Sistema Sebrae.

Na perspectiva “Cumprimento da Missão”, foi excluído o indicador Taxa de MPE atendidas pelo Sebrae. Esse indicador continua a ser monitorado, porém a partir de 2015, passou a fazer parte do conjunto de Indicadores de Desempenho, que serão abordados adiante.

Ainda na perspectiva “Cumprimento da Missão”, nota-se que o resultado do indicador Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios não foi alcançado. Já para o indicador Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos, a meta foi alcançada.

Na perspectiva “Cumprimento da Visão”. Até o presente momento não foi disponibilizado resultado para o indicador Taxa de resultados finalísticos alcançados. Quanto ao indicador Índice de efetividade do atendimento, foi verificada a sua superação.

Na perspectiva “Partes Interessadas”, o indicador Índice de aplicabilidade de produtos e serviços, foi excluído. A partir de 2015 esse indicador passou a ser monitorado junto a outros Indicadores de Desempenho.

Quanto ao demais indicadores dessa perspectiva, a meta pactuada para o indicador Índice de imagem juntos aos pequenos negócios não foi alcançada. Nesse quesito, o Sebrae/RJ teve resultado de 8,02, para uma meta de 8,5. Apesar do resultado não ter sido alcançado, houve discreta melhora em relação ao exercício de 2014, quando foi atingido um índice de 8,00 para o indicador.

No indicador Índice de imagem junto aos pequenos negócios, verifica-se o alcance da meta.

### Indicadores de Desempenho

Já os indicadores de desempenho mensuram os resultados que a sociedade e o público esperam do Sebrae, como produto das atividades desempenhadas no cumprimento de sua missão institucional. Seus indicadores estão vinculados aos Objetivos Estratégicos das Perspectivas “Processos” e “Recursos”.

Para o exercício de 2014, foram elencados Indicadores de Desempenho para monitorar Objetivos Estratégicos da perspectiva “Processos”. No exercício de 2015, um novo conjunto de indicadores foi proposto para o monitoramento dos demais objetivos, tanto da Perspectiva “Processos”, quanto “Recursos”.

**Tabela 42 - Indicadores de Desempenho do Sebrae/RJ**

Perspectiva	Indicador	Previsto	Realizado	Métrica
Processos	Índice de satisfação do cliente	8,4	8,9	0 – 10
	Índice de aplicabilidade dos produtos	7,5	7,7	0 – 10
	Taxa de pequenos negócios atendidos	20,8	22,3	0 – 100
	Taxa de fidelização de pequenos negócios atendidos	50,0	49,1	0 – 100
	Número de potenciais empresários atendidos	103.847	150.795	Nº
	Número de municípios com a Lei Geral implementada	70	74	0 – 92
	Número de potenciais empreendedores atendidos(pessoas físicas)	14.000	2.375	Nº
	Índice de transparência percebida pela sociedade	-	69,3	0 – 100
Recursos	Índice de Comportamento Organizacional (ICO)	-	79,0	0 – 100

Fonte: Direcionamento Estratégico Sebrae/NA

## Metas Mobilizadoras

Os indicadores das Metas Mobilizadoras são resultado do desdobramento dos Indicadores de Desempenho do Mapa Estratégico, e possibilitam a indução e o monitoramento contínuo do esforço do Sebrae para o alcance dos seus objetivos.

Alguns desses indicadores referem-se a resultados considerados prioritários no âmbito do PPA, possuindo metas cujo alcance está atrelado ao recebimento de uma parcela da remuneração variável por parte dos colaboradores. Essas metas são as que recebem a denominação de Metas Mobilizadoras. A Tabela 43 apresenta os Indicadores de Desempenho utilizados no monitoramento das Metas Mobilizadoras.

Para o exercício de 2015 foram mantidos os indicadores existentes no PPA anterior, e acrescentado o indicador *Taxa de fidelização de pequenos negócios atendidos*. A inclusão desse indicador e sua respectiva meta tiveram como objetivo induzir a uma entrega de maior valor aos pequenos negócios, proporcionando um atendimento com mais qualidade, buscando o equilíbrio entre a quantidade de empresas atendidas e o número de produtos ofertados a cada cliente.

**Tabela 43 - Metas Mobilizadoras vinculadas aos Objetivos Estratégicos do Sebrae/RJ**

Objetivo Estratégico Vinculado	Indicador de Desempenho		Meta Mobilizadora	Indicador de Meta Mobilizadora
P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	Taxa de pequenos negócios atendidos.	1	Atendimentos a pequenos negócios.	Número de pequenos negócios atendidos.
		2	Atendimentos a pequenos negócios com soluções específicas de inovação.	Número pequenos negócios atendidos com soluções específicas de inovação.
		3	Atendimento a microempreendedores individuais.	Número de a microempreendedores individuais atendidos.
		4	Atendimento a microempresas.	Número de microempresas atendidas.
		5	Atendimentos a empresas de pequeno porte.	Número de empresas de pequeno porte atendidas.
	Índice de satisfação do cliente.	7	Qualidade no atendimento.	Taxa de fidelização de pequenos negócios atendidos.
P2 - Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	Número de municípios com a Lei Geral implementada.	6	Ampliação do número de municípios com a Lei Geral implementada.	Número de municípios com a Lei Geral implementada.

Fonte: Documento de Indicadores e Metas do PPA 2015-2018 do Sebrae/RJ

No que diz respeito ao desempenho do Sebrae/RJ no âmbito das Metas Mobilizadoras, pode ser visto na tabela 44, que seis das sete metas propostas foram superadas. Além disso, fica clara a expansão da capacidade de atendimento da instituição ao longo dos anos, com 209.877 pequenos negócios atendidos no exercício de 2015, diante de 160.585 em 2013, um crescimento de 30,7%.

**Tabela 44 - Resultados Institucionais: Metas Mobilizadoras**

Meta Mobilizadora	Realizado 2013	Realizado 2014	Previsto 2015	Realizado 2015	Realização (%)
Meta 1 - Atendimentos a pequenos negócios	160.585	194.383	195.898	209.877	107,14%
Meta 2 - Atendimentos a pequenos negócios com soluções específicas de inovação	11.758	25.608	25.608	42.091	164,37%
Meta 3 - Atendimento a microempreendedores individuais	74.945	113.884	123.096	131.542	106,86%
Meta 4 - Atendimento a microempresas	72.925	66.160	60.061	63.086	105,04%
Meta 5 - Atendimentos a empresas de pequeno porte	13.032	14.339	12.741	15.249	119,68%
Meta 6 - Ampliação do número de municípios com a Lei geral implementada	36	64	70	74	105,71%
Meta 7 - Qualidade no atendimento*	-	-	50%	49,1%	98,2%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME.

\*Para efeito de remuneração variável, o Sebrae/RJ pactuou no início do exercício com seus colaboradores e divulgou por meio da Cartilha do Sistema de Remuneração Variável 2015 a meta institucional relacionada à fidelização no montante de 97.949 pequenos negócios, estipulada a partir da proporção fixada em 50% da Meta 1 (0,5 x 195.898). Ao final do exercício, a realização da Meta 7 foi de 103.050 empresas fidelizadas, ou seja, 105,21% de realização.

Cabe ressaltar que a superação das Metas Mobilizadoras materializa o esforço de atendimento do Sebrae/RJ, contido em seus programas, projetos e soluções.

O alcance da meta Mobilizadora 1, que equivale ao somatório das metas 3, 4 e 5, depende da boa distribuição de recursos, tanto físicos, quanto financeiros em todos os públicos-alvo e partes interessadas da Instituição.

Durante o exercício 2015, o Sebrae/NA, por meio da Resolução Direx nº 1526/15, repactuou com a Direx/RJ um novo quantitativo da Meta Mobilizadora 2: Atendimento a pequenos negócios com soluções específicas de inovação, que passou de 19.590 para 25.608.

O montante original proposto para o PPA 2015-2018 tinha como base 10% da meta mobilizadora 1 (Atendimentos a pequenos negócios) estipulada para o exercício 2015. Porém, o novo quantitativo da meta (repactuado) passou a ser o mesmo da execução do exercício de 2014. Esta situação ocorreu porque, segundo as Diretrizes, caso a proposta pactuada para qualquer meta mobilizadora para 2015 venha a se mostrar inferior à sua realização em 2014, apontada no Relatório de Gestão, o Sebrae/UF deverá encaminhar proposta de repactuação de metas para a Diretoria Executiva do Sebrae/NA.

A superação da Meta 3, referente ao atendimento a microempreendedores individuais, teve suporte na aplicação da Solução Nacional “Oficinas SEI”, especialmente nos projetos territoriais. Além disso, o atendimento prestado ao Microempreendedor Individual via canais presenciais (Escritórios Regionais) e não presenciais (Central de Relacionamento) é considerado massificado e ocorre em grande parte sob demanda receptiva.

A Meta 4 (atendimento a microempresa) superou em 5,04% sua previsão. A solução Sebrae na sua Empresa teve grande influência no alcance desta meta, tendo atendido mais de 21.000 microempresas, em uma meta de 60.061. Os demais atendimentos ocorreram majoritariamente via projetos territoriais e setoriais com a utilização dos instrumentos locais de atendimento (cursos, palestras, consultorias, orientação técnica, entre outros).

O alcance da Meta 5, destinada ao atendimento de empresas de pequeno porte, demanda a utilização de soluções mais avançadas. Em regra, esse público-alvo possui grau mais elevado de maturidade empresarial, com pessoal mais qualificado e exigente. Deste modo, entre as estratégias utilizadas para atender as empresas de pequeno porte, destacam-se os programas nacionais Sebraetec e Sebrae Mais, que possuem foco em inovação e no aumento da qualidade da gestão dos pequenos negócios.

No quesito inovação, representado pela Meta 2, os destaques para a superação do número de atendimentos previstos são os programas nacionais ALI e Sebraetec, ambos com foco direto em inovação, e respectivamente com 6.276 e 13.196 atendimentos a pequenos negócios.

A Meta 6, diretamente ligada ao ambiente institucional dos pequenos negócios, foi alcançada por meio de ações específicas de políticas públicas junto aos 92 municípios do estado. O resultado dessas ações é a implementação da Lei Geral (Estatuto Nacional da Micro e Pequena Empresa L. 123/2006) em 74 municípios.

Cabe destacar que a Meta 7 - Qualidade no atendimento, refere-se ao percentual de pequenos negócios que, no ano de referência, foram atendidos ao menos por 1 instrumento de baixa intensidade (orientação técnica ou palestra) e por 1 instrumento de alta intensidade (feira, missão/caravana, rodada de negócio, consultoria, curso, oficina e seminário).

A partir desta definição o Sebrae/NA optou pela criação da taxa de fidelização, que serviu como instrumento para acompanhar o desempenho dos Sebrae/UF, no âmbito da Meta de Qualidade da Gestão. Neste sentido, o Sebrae/RJ obteve 49,1% de empresas fidelizadas, comparando-se com o total de empresas atendidas, registradas pela Meta 1.

## **4 GOVERNANÇA**

### **4.1 Descrição das estruturas de governança**

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no estado do Rio de Janeiro - Sebrae/RJ é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo e possui em sua estrutura básica um Conselho Deliberativo Estadual, uma Diretoria Executiva e um Conselho Fiscal.

O Sebrae/RJ possui três comitês, o Comitê de Planejamento e Monitoramento, o Comitê de Atendimento e o Comitê de Segurança da Informação e Comunicação, por meio das Portarias DISUP nºs 03 e 04 e a Resolução Direx nº 90, respectivamente, criadas no ano de 2013.

O Comitê de Planejamento e Monitoramento tem como objetivo assegurar a qualidade, a efetividade e a integração do planejamento e monitoramento do Sebrae/RJ, em todos os seus níveis, coordenando as competências internas e articulando a participação ativa das equipes da instituição nos correspondentes processos. É composta por representante da Gerência de Gestão Estratégica, da Gerência Administrativa e Financeira, da coordenação da Unidade Financeira, da coordenação de Gestão de Pessoas, da Gerência de Articulação Institucional, da Gerência de TI e Processos Corporativos, da Gerência de Conhecimento e Competitividade e da Assessoria Jurídica.

Já o Comitê de Atendimento, tem como finalidade assegurar a qualidade, a efetividade e a integração do atendimento do Sebrae/RJ, em todos os seus níveis, coordenando as competências internas e articulando a participação ativa das equipes da instituição nos correspondentes processos. É composta por representante da Gerência de Gestão Estratégica, dos coordenadores dos Escritórios Regionais, da Gerência de Atendimento, da Gerência de Grandes Empreendimentos, da Gerência de Programas Estratégicos, da Gerência Administrativa e Financeira e da Gerência de Soluções e Inovações.

Por fim, o Comitê de Segurança da Informação e Comunicação, cujo objetivo é definir, publicar, implantar e manter uma Política de Segurança da Informação e Comunicação (PSIC) a ser aplicada a todos os colaboradores da empresa. A CSIC é composta de representantes das gerências de Tecnologia da Informação e Processos Corporativos, Atendimento e Gerência do Conhecimento e Competitividade, da coordenação de Gestão de Pessoas, e das Assessorias Jurídica, de Comunicação e Ouvidoria.

A seguir estão apresentadas as estruturas de governança da entidade, tais como unidade de Auditoria Interna e Ouvidoria com as respectivas atribuições e as formas de atuação, bem como a lista contendo os respectivos membros do CDE, Conselho Fiscal e Direx, incluindo a remuneração dos dirigentes.

### **4.2 Informações sobre dirigentes e colegiados**

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

A Diretoria Executiva do Sebrae/RJ é composta por um Diretor-Superintendente (Sr. Cezar Rogelio Vasquez), e por dois Diretores (Produto e Atendimento – Sr. Armando Augusto Clemente e Desenvolvimento – Sr. Evandro Peçanha Alves), eleitos pelo CDE para um mandato de quatro (4) anos consecutivos (2015-2018),

com permissão para recondução, conforme Ata da 2ª Reunião Extraordinária do Conselho Deliberativo Estadual, de 10 de dezembro de 2014, e Termo de Posse, de 08 de janeiro de 2015.

Compete à Diretoria Executiva:

- (I) Cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social, o Plano Plurianual, as regras estabelecidas nas Diretrizes para Elaboração do Plano Plurianual, as regras estabelecidas nas Diretrizes para Elaboração do Plano Plurianual e do Orçamento Anual do Sistema SEBRAE, bem como as políticas, diretrizes e prioridades aprovadas regionalmente pelo CDE, assim como as resoluções do CDN e da Diretoria Executiva do SEBRAE, esta últimas no que sejam aplicáveis ao SEBRAE/RJ;
- (II) Promover a articulação interinstitucional e definir padrões para as ações de atendimento às microempresas e empresas de pequeno porte;
- (III) Elaborar a proposta de Regimento Interno do SEBRAE/RJ e submetê-lo à aprovação do CDE;
- (IV) Expedir e cumprir as respectivas normas internas de funcionamento e operação, consoante o disposto neste Estatuto e do que dispuser o Regimento Interno do SEBRAE/RJ;
- (V) Elaborar e submeter à aprovação do CDE propostas de Plano Plurianual e de Orçamento Anual, e respectivas alterações;
- (VI) Elaborar e submeter à aprovação do CDE os relatórios de acompanhamento e avaliação semestrais, relativamente aos instrumentos de ação administrativa previstos no inciso I deste artigo;
- (VII) Executar o Orçamento do SEBRAE/RJ;
- (VIII) Aprovar os planos de trabalho e orçamentos das áreas de supervisão de cada uma das diretorias;
- (IX) Buscar a captação de recursos de fontes não previstas expressamente no Estatuto, a fim de ampliar as ações do SEBRAE/RJ;
- (X) Submeter à aprovação do CDE a realização de viagens ao exterior de serviços, estudo ou representação, de diretores ou convidados;
- (XI) Elaborar proposta do Sistema de Gestão de Pessoas, compreendendo o Quadro de Pessoal, o Plano de Cargos e Salários, os critérios de avaliação e desempenho e os benefícios do SEBRAE/RJ, submetendo a matéria ao CDE;
- (XII) Manifestar-se, quando solicitada, sobre questões da competência do CDE;
- (XIII) Comunicar ao CDE a ocorrência de irregularidades no SEBRAE/RJ;
- (XIV) Executar atribuições conexas e correlatas que lhe forem confiadas pela CDE.

O Conselho Deliberativo Estadual (CDE) é o órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do SEBRAE/RJ. O CDE é composto por (15)quinze conselheiros titulares e respectivos suplentes, pessoas físicas capazes civilmente, representantes de cada um dos associados instituidores do SEBRAE/RJ. Os conselheiros titulares e respectivos suplentes são indicados pelos associados instituidores, a quem representam no CDE, e cumprem mandato de quatro (4) anos, sem remuneração, permitida a recondução.

O CDE reunir-se mensalmente, em caráter ordinário, e extraordinariamente, sempre que necessário, por iniciativa do seu Presidente ou de um quinto (1/5) de seus conselheiros. As reuniões serão realizadas com a presença de, no mínimo, oito (8) conselheiros.



As deliberações do CDE serão tomadas pela maioria simples dos conselheiros presentes, salvo quando o Estatuto exigir quorum qualificado.

Compete ao CDE:

- (I) Eleger, dentre os conselheiros titulares, com o voto concorde, no mínimo, de oito conselheiros, o seu Presidente, em reunião especialmente convocada para esse fim;
- (II) Eleger, com o voto concorde, no mínimo, de oito (8) conselheiros, o Diretor-Superintendente, os demais Diretores do SEBRAE/RJ e os membros titulares do Conselho Fiscal e respectivos suplentes, em reunião especialmente convocada para esse fim;
- (III) Destituir ad nutum ou em decorrência da representação de que trata o §7º deste artigo, com o voto concorde, no mínimo, de onze (11) conselheiros, em reunião especialmente convocada para este fim, o Diretor-Superintendente, qualquer dos demais Diretores ou qualquer dos membros do Conselho Fiscal, titular ou suplente;
- (IV) Aprovar a discriminação das áreas de atuação setorial dos membros da Diretoria Executiva, salvo se esta matéria já estiver contida no Regimento Interno do SEBRAE/RJ;
- (V) Fixar a remuneração dos membros da Diretoria Executiva, que levará em conta a realidade regional e que não poderá exceder à paga pelo SEBRAE;
- (VI) Elaborar e aprovar o Regimento Interno do próprio CDE;
- (VII) Aprovar o Regimento Interno do Conselho Fiscal;
- (VIII) Aprovar o Regimento Interno do SEBRAE/RJ;
- (IX) Decidir sobre as políticas, diretrizes e prioridades de aplicação de recursos, em consonância com as deliberações do Conselho Deliberativo Nacional (CDN) para o Sistema SEBRAE;
- (X) Aprovar o Plano Plurianual e o Orçamento Anual, bem como as alterações que se fizerem necessárias, a serem encaminhadas ao CDN para que este, após consolidação e inserção de tais peças nas propostas do Plano Plurianual e de Orçamento Anual do Sistema SEBRAE os aprove, observados o Direcionamento Estratégico e as Diretrizes Orçamentárias para Elaboração do Plano Plurianual e do Orçamento Anual definidos pelo CDN;
- (XI) Aprovar a prestação de contas do SEBRAE/RJ, que deverá estar instruída, no mínimo, com os elementos previstos no parágrafo único do art. 34 do Estatuto;
- (XII) Designar os representantes do SEBRAE/RJ em órgãos colegiados de instituições nacionais, observada a competência de trata o art. 24, inciso VIII, do Estatuto;
- (XIII) Estabelecer, mediante resolução específica, regras sobre o processo de eleição de titulares do Conselho Fiscal e respectivos suplentes, observada as mesmas normas que a respeito do CDN tiver baixado;
- (XIV) Aprovar a celebração de acordos, contratos ou convênios e seus respectivos aditivos com entidades internacionais ou estrangeiras;
- (XV) Aprovar viagens ao exterior de representação, serviço ou estudo de conselheiros do próprio CDE, membros da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal e convidados, assim como estabelecer normas a respeito dessas viagens, aplicáveis inclusive aos empregados e consultores externos do SEBRAE/RJ;
- (XVI) Aprovar o Sistema de Gestão de Pessoas, compreendendo o Quadro de Pessoal, o Plano de Cargos e Salários, os critérios de avaliação de desempenho e os benefícios do SEBRAE/RJ, bem como aprovar os reajustamentos salariais;
- (XVII) Aprovar as propostas de alienação ou de oneração de bens imóveis;
- (XVIII) Decidir sobre a aceitação de doação com encargos;

- (XIX) Decidir sobre a extinção da entidade e destinação de seus bens, com o voto concorde de, no mínimo, treze (13) conselheiros, em reunião convocada especialmente para esse fim;
- (XX) Decidir sobre os pedidos de afastamento temporários dos membros da Diretoria Executiva, dispondo a respeito da concessão, ou não, de remuneração, quando se tratar de casos de suspensão do contrato de trabalho;
- (XXI) Fiscalizar a execução das ações, projetos, programas e convênios, a cargo da Diretoria Executiva, propondo os ajustamentos necessários ao atendimento dos objetivos institucionais do SEBRAE, do SEBRAE/RJ e das resoluções do CDN e da Diretoria Executiva do SEBRAE;
- (XXII) Deliberar sobre a alteração do Estatuto, com o voto concorde de, no mínimo, onze (11) conselheiros, em reunião convocada especialmente para esse fim;
- (XXIII) Apresentar ao CDN proposições fundamentadas, relacionadas com a integridade, eficácia e ampliação das ações do Sistema SEBRAE;
- (XXIV) Interpretar o Estatuto e decidir sobre os casos omissos, com o voto concorde de, no mínimo, oito(8) conselheiros.

O Conselho Fiscal Estadual (CFE) é o órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira.

O Conselho Fiscal compõe-se de três (3) membros efetivos e três (3) suplentes, eleitos pelo CDE dentre pessoas físicas capazes civilmente, diplomadas em cursos de nível universitário, residentes no País e indicadas pelas entidades instituidoras do SEBRAE/RJ, para exercício de um mandato de quatro (4) anos consecutivos, sem remuneração, permitida a recondução.

O conselho Fiscal reunir-se ordinariamente, a cada trimestre e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo Presidente do CDE.

Compete ao Conselho Fiscal:

- (I) Eleger o seu Presidente;
- (II) Elaborar proposta de seu Regimento Interno e submetê-la ao CDE;
- (III) Examinar e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras e prestações de contas anuais do SEBRAE/RJ;
- (IV) Emitir pareceres sobre balancetes de verificação ou realizar exames específicos, sempre que o CDE solicitar;
- (V) Emitir parecer, quando solicitado pelo CDE, sobre a alienação ou oneração de bens imóveis;
- (VI) Acompanhar a implementação, se for o caso, de medidas relacionadas com as recomendações da empresa de auditoria independente que presta serviços ao Sistema SEBRAE e de órgãos de controle externo.

**Tabela 45 - Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo Estadual do Sebrae/RJ em 2015**

Nome	Entidade	Início de Mandato	Fim de Mandato	CPF	Email	Função
Cezar Rogelio Vasquez	Sebrae/RJ	02/01/15	31/12/18	634.063.907-06	<a href="mailto:cvasquez@sebraerj.com.br">cvasquez@sebraerj.com.br</a>	Diretor Superintendente
Evandro Peçanha Alves	Sebrae/RJ	02/01/15	31/12/18	036.415.207-97	<a href="mailto:epcanha@sebraerj.com.br">epcanha@sebraerj.com.br</a>	Diretor
Armando Augusto Clemente	Sebrae/RJ	02/01/15	31/12/18	296.963.057-53	<a href="mailto:clemente@sebraerj.com.br">clemente@sebraerj.com.br</a>	Diretor
Angela Maria Machado da Costa	FIRJAN	02/01/15	31/12/18	345.719.497-15	<a href="mailto:angelacostatri@gmail.com">angelacostatri@gmail.com</a>	Titular
Luiz Césio de Souza Caetano Alves	CIRJ	02/01/15	13/05/15	260.679.867-87	<a href="mailto:lcesio@uol.com.br">lcesio@uol.com.br</a>	Titular
Luiz Césio de Souza Caetano Alves	CIRJ	30/07/15	31/12/18	260.679.867-87	<a href="mailto:lcesio@uol.com.br">lcesio@uol.com.br</a>	Suplente
Luiz Chor	CIRJ	02/01/15	02/01/15	002.421.107-97	<a href="mailto:luiz.chor@firjan.org.br">luiz.chor@firjan.org.br</a>	Titular
Carla Christina Fernandes Pinheiro	FECOMERCIO	02/01/15	31/12/18	008.970.047-36	<a href="mailto:carla@artlev.com.br">carla@artlev.com.br</a>	Titular
Fabio de Andrade Ferreira Braga	FECOMERCIO	02/01/15	18/08/15	776.781.417-34	<a href="mailto:fbraga@unisys.com.br">fbraga@unisys.com.br</a>	Suplente
Jésus Mendes Costa	FACERJ	02/01/15	31/12/18	106.732.027-04	<a href="mailto:facerj@facerj.org.br">facerj@facerj.org.br</a>	Titular
Wagner Julio Reis Ferreira	FACERJ	02/01/15	31/12/18	402.702.037-53	<a href="mailto:wagnerjrferreira@yahoo.com.br">wagnerjrferreira@yahoo.com.br</a>	Suplente
Ronaldo Chaer do Nascimento	ACRJ	02/01/15	26/06/15	012.430.127-49	<a href="mailto:rchaer@ymail.com.br">rchaer@ymail.com.br</a>	Suplente
Marta Maria Ferreira Arakaki	ACRJ	02/01/15	31/12/18	299.629.947-72	<a href="mailto:marta@arakaki.com.br">marta@arakaki.com.br</a>	Suplente
Antonio Mello Alvarenga Neto	SNA	02/01/15	31/12/18	337.725.337-87	<a href="mailto:alvarenga.net@terra.com.br">alvarenga.net@terra.com.br</a>	Titular
Alberto Werneck de Figueiredo	SNA	02/01/15	31/12/18	173.833.077-04	<a href="mailto:albertofigueiredo@globo.com">albertofigueiredo@globo.com</a>	Suplente
Reinaldo Kazufumi Yokoyama	BANCO DO BRASIL	02/01/15	21/05/15	880.390.059-49	<a href="mailto:yokoyama@bb.com.br">yokoyama@bb.com.br</a>	Titular
Getúlio Neri Palhano Freire	BANCO DO BRASIL	02/01/15	14/07/15	037.149.224-66	<a href="mailto:getulioneri@bb.com.br">getulioneri@bb.com.br</a>	Suplente
Julio Cesar Carmo Bueno	SEDEIS	02/01/15	22/02/15	548.560.277-00	<a href="mailto:jbueno@desenvolvimento.rj.gov.br">jbueno@desenvolvimento.rj.gov.br</a>	Titular
Dulce Ângela Procópio de Carvalho	SEDEIS	02/01/15	31/12/18	867.841.378-68	<a href="mailto:dulceangela@desenvolvimento.rj.gov.br">dulceangela@desenvolvimento.rj.gov.br</a>	Suplente
Rodolfo Tavares	FAERJ	02/01/15	31/12/18	083.565.057-04	<a href="mailto:presidente@faerj.com.br">presidente@faerj.com.br</a>	Titular
Carlos Eduardo Dair Coutinho	FAERJ	02/01/15	31/12/18	656.282.177-00	<a href="mailto:sindrioclaro@yahoo.com.br">sindrioclaro@yahoo.com.br</a>	Suplente
Paulo Alcântara Gomes	REDETEC	02/01/15	10/09/15	012.391.807-30	<a href="mailto:pagomes@gmail.com">pagomes@gmail.com</a>	Titular
Paula Gonzaga	REDETEC	02/01/15	31/12/18	752.613.087-04	<a href="mailto:paula@redetec.org.br">paula@redetec.org.br</a>	Suplente
Angela Cohen Uller	REDETEC	21/10/15	31/12/18	370.179.697-15	<a href="mailto:angelauller@embrapii.coppe.ufri.br">angelauller@embrapii.coppe.ufri.br</a>	Titular
Angelo Luiz Monteiro de Barros	BIO RIO	02/01/15	31/12/18	272.637.547-20	<a href="mailto:angelobarros@globo.com">angelobarros@globo.com</a>	Titular
Katia Regina Aguiar Carvalho da Silva	BIO RIO	02/01/15	31/12/18	737.213.107-30	<a href="mailto:kaguiar@biorio.org.br">kaguiar@biorio.org.br</a>	Suplente

Paulo César Rezende de Carvalho Alvim	Sebrae	02/01/15	31/12/18	179.374.181-68	<a href="mailto:paulo.alvim@sebrae.com.br">paulo.alvim@sebrae.com.br</a>	Titular
Carlos Alberto da Silva	Sebrae	02/01/15	31/12/18	104.797.948-98	<a href="mailto:c.silva@sebrae.com.br">c.silva@sebrae.com.br</a>	Suplente
Arnaldo Barcellos Neto	CEF	04/11/15	31/12/18	236.688.306-49	<a href="mailto:arnaldo.neto@caixa.gov.br">arnaldo.neto@caixa.gov.br</a>	Titular
José Domingos Correa Martins	CEF	02/01/15	31/12/18	905.482.567-72	<a href="mailto:jose.d.martins@caixa.gov.br">jose.d.martins@caixa.gov.br</a>	Titular
Sergio José Sales Marinho	CEF	02/01/15	31/12/18	847.955.737-00	<a href="mailto:sergio.sales@caixa.gov.br">sergio.sales@caixa.gov.br</a>	Suplente
José Domingos Vargas	AGERIO	02/01/15	31/12/18	447.233.507-72	<a href="mailto:domingos.vargas@agerio.com.br">domingos.vargas@agerio.com.br</a>	Titular
Dário Castro de Araújo	AGERIO	02/01/15	31/12/18	661.504.267-34	<a href="mailto:darioaraujo@agerio.com.br">darioaraujo@agerio.com.br</a>	Suplente
Olavo Monteiro de Carvalho	RIO NEGOCIOS	02/01/15	31/12/18	007.260.107-82	<a href="mailto:oemc@uol.com.br">oemc@uol.com.br</a>	Titular
Marcelo Amaral Haddad	RIO NEGOCIOS	02/01/15	31/12/18	664.247.987-49	<a href="mailto:mhaddad2@rio-negocios.com">mhaddad2@rio-negocios.com</a>	Suplente
Renato David de Almeida Mello	BANCO DO BRASIL	15/07/15	31/12/18	560.278.346-68	<a href="mailto:renatodavid@bb.com.br">renatodavid@bb.com.br</a>	Suplente
Marco Túlio Moraes da Costa	BANCO DO BRASIL	22/05/15	31/12/18	487.677.786-15	<a href="mailto:marco.tuliobb@bb.com.br">marco.tuliobb@bb.com.br</a>	Titular
Carlos Augusto Di Giorgio Sobrinho	CIRJ	17/11/15	31/12/18	058.891.977-20	<a href="mailto:carlos@jdigorgio.com.br">carlos@jdigorgio.com.br</a>	Suplente
Carlos Augusto Di Giorgio Sobrinho	CIRJ	02/01/15	29/07/15	058.891.977-20	<a href="mailto:carlos@jdigorgio.com.br">carlos@jdigorgio.com.br</a>	Suplente
Eduardo Eugenio Gouvêa Vieira	FIRJAN	02/01/15	31/12/18	008.564.287-87	<a href="mailto:eeqv@firjan.org.br">eeqv@firjan.org.br</a>	Suplente
Claudio Tângari	CIRJ	14/05/15	31/12/18	442.057.327-91	<a href="mailto:claudiotangari@hipull.com.br">claudiotangari@hipull.com.br</a>	Titular
Marco Antonio Vaz Capute	SEDEIS	23/02/15	31/12/18	320.513.527-04	<a href="mailto:mcapute@desenvolvimento.rj.gov.br">mcapute@desenvolvimento.rj.gov.br</a>	Titular
Gutemberg Uchôa de Araújo Júnior	FECOMERCIO	19/08/15	31/12/18	272.579.164-20	<a href="mailto:g.uchoa@fecomercio-rj.org.br">g.uchoa@fecomercio-rj.org.br</a>	Suplente
Luciano Medeiros de Castro	CEF	19/08/15	31/12/18	027.435.207-95	<a href="mailto:castro@caixa.gov.br">castro@caixa.gov.br</a>	Suplente
Paulo Manoel Lenz Cesar Protasio	ACRJ	29/06/15	31/12/18	025.136.847-53	<a href="mailto:presidentepp@acri.com.br">presidentepp@acri.com.br</a>	Titular

Fonte: Secretaria do Conselho Deliberativo Estadual do Sebrae/RJ

**Tabela 46 - Conselho Fiscal do Sebrae/RJ em 2015**

Nome	Entidade	Início de Mandato	Fim de Mandato	CPF	Email	Função
Francisco Carlos Ribeiro de Almeida	CIRJ	24/02/15	31/12/18	315.357.207-00	<a href="mailto:fc Almeida@firjan.org.br">fc Almeida@firjan.org.br</a>	Titular
Alessandra da Conceição Vieira	FAERJ	02/01/15	31/12/18	029.145.177-26	<a href="mailto:alessandra@faerj.com.br">alessandra@faerj.com.br</a>	Suplente
Fernando Antonio Galvão de Almeida	AGERIO	02/01/15	08/09/15	627.555.107-06	<a href="mailto:fegalvao@investerio.com.br">fegalvao@investerio.com.br</a>	Titular
Antonio Paes de Carvalho	BIO RIO	02/01/15	31/12/18	009.216.377-72	<a href="mailto:apc@extracta.com.br">apc@extracta.com.br</a>	Suplente
Augusto Sergio do Espírito Santo Cardoso	SEDEIS	15/07/15	12/08/15	495.748.847-91	<a href="mailto:augusto@desenvolvimento.rj.gov.br">augusto@desenvolvimento.rj.gov.br</a>	Suplente
Wallace Fabio Rodrigues Santos	BANCO DO BRASIL	09/09/15	31/12/18	708.542.546-68	<a href="mailto:wallacefabio@bb.com.br">wallacefabio@bb.com.br</a>	Suplente
Rui Otávio Bernardes de Andrade	SNA	09/09/15	31/12/18	109.406.777-68	<a href="mailto:andrade@novanet.com.br">andrade@novanet.com.br</a>	Titular
Augusto Sergio do Espírito Santo Cardoso	SEDEIS	12/08/15	31/12/18	495.748.847-91	<a href="mailto:augusto@desenvolvimento.rj.gov.br">augusto@desenvolvimento.rj.gov.br</a>	Titular
Ronaldo de Albuquerque	SNA	02/01/15	23/02/15	006.179.547-04	<a href="mailto:ronaldodealbuquerque@hotmail.com">ronaldodealbuquerque@hotmail.com</a>	Titular
Joel Naegele	SNA	02/01/15	01/05/15	015.046.307-34	<a href="mailto:joelnaegele@hotmail.com">joelnaegele@hotmail.com</a>	Titular

Fonte: Secretaria do Conselho Deliberativo Estadual do Sebrae/RJ

### 4.3 Atuação da unidade de auditoria interna

A atividade da Assessoria de Auditoria e Controle está fundamentada na metodologia de auditoria com foco em risco, que preconiza a identificação dos eventos que possam causar impacto negativo nos objetivos do negócio e nos processos organizacionais da entidade.

A atuação da Assessoria de Auditoria e Controle está em linha com a definição técnica emanada pelo Instituto dos Auditores Internos – IIA, com o Direcionamento Estratégico do Sebrae/RJ, com o regulamento da Auditoria e com as responsabilidades funcionais da unidade.

Nesse contexto, a missão da Assessoria de Auditoria e Controle é “prover assessoramento para a efetiva aplicação dos recursos do Sebrae/RJ em consonância com os normativos de controle interno e externo”, analisando e monitorando os riscos da entidade, identificando oportunidades que possam contribuir para o aprimoramento das práticas operacionais de gestão e controles internos com foco em gestão de riscos, atuando de forma independente, com ética e agregando valor aos negócios.

As revisões de processo, as auditorias de conformidade, os trabalhos especiais, as orientações consultivas, os resultados do atendimento aos órgãos fiscalizadores e demais trabalhos do planejamento anual aprovado, além dos planos de ação elaborados a partir dessas atividades, são todos registrados em um sistema informatizado de gestão e administração interna da unidade.

Destaca-se que as oportunidades de melhoria identificadas são apresentadas aos envolvidos nos processos ou atividades auditadas para que elaborem medidas visando mitigar riscos e aperfeiçoar controles. Esses planos de ação podem ser realizados mediante a revisão de procedimentos, implementação de novos controles ou alterações nos já existentes, identificando ação, responsável e data de implementação. Cabe à Assessoria de Auditoria e Controle avaliar se essas propostas são eficazes e encaminhar à aprovação da Diretoria Executiva.

Dessa forma, os relatórios 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/RJ.

O monitoramento dos planos de ação é também uma responsabilidade da Unidade de Assessoria e Controle, conforme cita o Regulamento de Auditoria Interna do Sebrae: "Monitorar a implantação das recomendações constantes dos relatórios da auditoria interna, externa e dos órgãos de controle, a fim de minimizar os riscos associados aos processos analisados, especialmente aqueles que possam resultar em perdas financeiras."

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

Como parte do trabalho de monitoramento, são emitidos relatórios periódicos, os quais são apresentados à Diretoria Executiva e encaminhados ao Conselho Deliberativo, demonstrando a situação dos planos de ação ao final de cada período. 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.

Todas as eventuais alterações, inclusive as repactuações de prazo, são submetidas à análise e aprovação da Diretoria Executiva e são inseridas no relatório de monitoramento. A Assessoria de Auditoria e Controle também realiza apresentação dos resultados deste trabalho ao Conselho Fiscal.

O responsável pela auditoria interna reporta-se ao Diretor-Superintendente do Sebrae/RJ, respeitando o Estatuto Social .

A escolha do responsável pela auditoria interna dar-se-á por processo de seleção pública no mercado ou movimentação interna de empregado com capacidade técnica comprovada e aprovada pelo Diretor Superintendente

As áreas de atuação da Assessoria de Auditoria e Controle do Sebrae/RJ são definidas internamente através do Plano Anual de Auditoria Interna - PAAI, devidamente aprovado pelo Diretor-Superintendente e com o conhecimento dos demais Diretores.

Com base neste plano são feitas as programações dos trabalhos de campo da área de auditoria, nas seguintes vertentes:

#### **Auditoria com Foco em Risco**

A gestão integrada de riscos e controles possibilita à auditoria interna identificar, mensurar, controlar, informar e comunicar de maneira alinhada e oportuna, sobre riscos e necessidade de mudança ou adoção de controles internos, através da:

- Identificação das áreas com maior importância estratégica na empresa;
- Elaboração de um programa de trabalho de auditoria interna capaz de avaliar riscos e controles mais significativos;
- Execução de testes de controles com maior eficácia e abrangência;
- Recomendações e adoções de controles mais efetivos;
- Comunicação de forma adequada sobre o sistema de governança e gestão da sua organização;
- Oportunidade de assegurar o alinhamento contínuo das atividades de auditoria à estratégia de sua organização e o melhor uso dos recursos disponíveis para controle interno.

#### **Auditoria Contábil**

Não será objeto da área a auditoria periódica do balanço da entidade, visto ser efetuada por auditores independentes. Entretanto, haverá casos em que serão adotados os procedimentos padrões de análise de saldos.

#### **Auditoria de Sistemas em Desenvolvimento e do Ambiente Geral de Processamento de Dados**

Este tipo de auditoria tem caráter mais preventivo e facilita a implementação das recomendações.

Neste tipo de auditoria serão analisados e avaliados aspectos de: controle, funcionalidade, técnicas, diagnóstico do ambiente geral, segurança física, segurança lógica, etc.

Este tipo de auditoria poderá ser realizado através da contratação de terceiros, especialista em auditoria de sistemas e ambiente geral de processamento de dados.

### **Auditoria Tributária**

A princípio, serão efetuadas revisões fiscais/tributárias específicas, dentro dos aspectos envolvidos, quando necessário.

Os problemas fiscais e o planejamento tributário serão acompanhados pela auditoria quando houver necessidade.

### **Auditoria de Gestão**

Objetiva basicamente a abordagem dos seguintes aspectos:

- exercício periódico do processo de planejamento estratégico;
- ações para atingir os objetivos propostos;
- correção no direcionamento e acompanhamento de decisões;
- adequação no entendimento dos conceitos e propostas do planejamento; e
- aplicação progressiva dos planos de investimentos, produto, mercado e recursos humanos.

### **Auditoria Operacional**

O perfil básico da Auditoria Operacional pode ser simplificado da seguinte forma:

- levantamento ou revisão do ciclo;
- elaboração dos fluxos ou alteração dos existentes;
- identificação das técnicas de controle;
- avaliação do controle existente e da função de negócio; testes de aderência e substantivos;
- relatório de recomendações; e
- follow up das recomendações.

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

A Ouvidoria do Sebrae/RJ é o canal que compreende as atividades relacionadas à prevenção e apuração de irregularidades, registra elogios, sugestões e reclamações, para aperfeiçoar as atividades desenvolvidas e atender às ocorrências enviadas pelos clientes internos e externos.

A Ouvidoria se divide em interna e externa:

**Ouvidoria Interna:** é o canal de comunicação que a empresa disponibiliza para o atendimento do quadro funcional referente a reclamações, elogios e sugestões.

**Ouvidoria Externa:** é o canal de comunicação que a empresa disponibiliza para atendimento aos clientes, parceiros e fornecedores, para fazer reclamações, elogios e sugestões.

O funcionamento da Ouvidoria ocorre da seguinte maneira:

1. A área recebe as ocorrências internas ou externas;
2. A equipe da ouvidoria analisa;
3. Encaminha à área técnica e faz o acompanhamento da resposta da ocorrência. Esse processo pode ser feito pelo analista ou pelo ouvidor, dependendo da complexidade do assunto;
4. Monitora o prazo e a qualidade da resposta a ser enviada ao cliente;
  - a. Caso julgue a resposta insuficiente: entra em contato com o cliente para saber se há alguma dúvida. Caso positivo, recomeça o processo;
  - b. Caso julgue a resposta suficiente encerra a ocorrência.



5. Sugere, quando necessário, soluções que possam evitar as reincidências do problema;
6. Aplica envelope mensal com os clientes para verificar a satisfação e a qualidade do atendimento;
7. Quando são elogios, envia à gerência do colaborador e à gerência de Gestão de Pessoas para que conste na ficha profissional;

O Conselho de Ética é o órgão responsável pela apuração das condutas dos colaboradores que possam ter ferido as normas e princípios éticos. A sistemática de condução dos processos administrativos disciplinares está definida no Código de Ética do SEBRAE/RJ, conforme abaixo:

- Artigos 6º, 13 e 17, e;
- Capítulo XI – Normas e Procedimentos;
- Capítulo XII – Rito Processual.

No exercício de 2015 não ocorreram situações que motivassem a instauração de processos administrativos disciplinares, no âmbito da Entidade.

#### 4.5 Gestão de riscos e controles internos

A Unidade de Auditoria adota metodologia de trabalho em que todas as recomendações realizadas em decorrência de um trabalho de auditoria são apresentadas aos gestores, ocasião onde o apontamento é esclarecido e é elaborado um plano de ação para seu atendimento. O relatório de auditoria é emitido já com o plano de ação, sendo encaminhado para a unidade auditada, diretoria e conselhos, conforme estabelecido no estatuto do Sebrae.

Havendo alguma situação que não esteja adequadamente tratada, o fato é citado no relatório como permanência de exposição a determinado risco, o qual é avaliado pela Diretoria, considerando o “apetite ao risco” admitido.

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

**Tabela 47 - Estrutura de controles internos do Sebrae/RJ em 2015**

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 percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.				X	
3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente.					X
4. Existe código formalizado de ética ou de conduta.					X
5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.					X
6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e				X	

servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.					
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				X	
17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos.				X	
18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.					X
<b>Procedimentos de Controle</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas.					X
20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo.					X
21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.					X
22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle.					X
<b>Informação e Comunicação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.					X
24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.					X
25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada,					X

tempestiva, atual, precisa e acessível.					
26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.					X
27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.					X
<b>Monitoramento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.					X
29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.					X
30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.					X
<b>Escala de valores da Avaliação:</b> <b>(1) Totalmente inválida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente <b>não observado</b> no contexto da UJ. <b>(2) Parcialmente inválida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é <b>parcialmente observado</b> no contexto da UJ, porém, <b>em sua minoria</b> . <b>(3) Neutra:</b> Significa que <b>não há como avaliar</b> se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da UJ. <b>(4) Parcialmente válida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é <b>parcialmente observado</b> no contexto da UJ, porém, <b>em sua maioria</b> . <b>(5) Totalmente válido.</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente <b>observado</b> no contexto da UJ.					

Fonte: Assessoria de Auditoria - Sebrae/RJ.

### Justificativas para a Estrutura de Controles Internos

- Item 2- O Sebrae/RJ possui Normas e Procedimentos de Controles Internos consistentes, porém têm sido observado nos processos de Auditoria, oportunidades de melhoria no cumprimento dos mecanismos gerais de controles.
- Itens 6 e 16 – Com o PSEG – Programa Sebrae de Excelência de Gestão e a atuação do Escritório de Processos (Área de TI-Sebrae), os processos têm sido mapeados com a intensa participação dos colaboradores, programa e ações iniciados em 2015, com vistas a mitigar riscos de toda ordem associados a esses processos.
- Item 7- A delegação de autoridade e responsabilidade associada é formal nos processos em que são necessários, porém não há norma interna específica que regule o assunto.
- Itens 12 e 14 – Em 2015 não foram avaliados os riscos estratégicos do Sebrae/RJ, o que será alvo no exercício de 2016.
- Item 13- Em todos os relatórios de Auditoria Interna em 2015, as não conformidades foram associadas aos riscos, quaisquer que fossem, nos diversos níveis do Sebrae/RJ.
- Item 17- Apesar de não ter ocorrido fraude ou desvios no Sebrae/RJ em 2015, esta UJ não possui Normas e Procedimentos Internos que regule a instauração de sindicâncias na ocorrência desses fatos. O procedimento será levado para o código de ética.

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

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

As remunerações mínimas e máximas dos membros da diretoria no exercício 2015 foram:

**Tabela 48 - Remuneração a Dirigentes em 2015**

Cargo	Remuneração
Cezar Rogelio Vasquez	R\$39.549,29
Armando Augusto Clemente	R\$35.594,37
Evandro Peçanha Alves	R\$35.594,37

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas - Sebrae/RJ.

Nota informativa: o Sistema Sebrae não está vinculado ao limite de teto remuneratório da administração pública federal conforme Acórdão nº 2.788/2006 - 1º Câmara - TCU.

Conforme o estatuto social do Sebrae, em seu artigo 16, inciso V, compete ao CDE fixar a remuneração dos membros da Diretoria Executiva, que levará em conta a realidade regional e que não poderá exceder à paga pelo Sebrae/NA.

A concessão de remuneração variável aos diretores do Sebrae/RJ obedece ao limite máximo de 1 (um) salário nominal, considerando os indicadores Institucionais e de Equipes, conforme segue:

O percentual do salário nominal a ser pago no tocante às metas institucionais será de 32,5% para o alcance mínimo e 50% para o alcance pleno das metas.

**Tabela 49 - Metas Institucionais**

Qtde de Metas Institucionais	Alcance pleno	Alcance mínimo para pagamento	Fonte de aferição
8 (oito) Metas Institucionais	Alcance de 100% - atingir as 8 (oito) metas estipuladas	Atingir 7 (sete) das 8 (oito) metas estipuladas	SGM-RJ

Fonte: Documento de Indicadores e Metas do PPA 2015-2018 do Sebrae/RJ e

Nota: INP-GAP 001/2013 – Remuneração e Resolução CDN 228/2012

Os indicadores de equipes, com o peso de 50% da remuneração variável, deverão corresponder à soma ponderada do alcance dos resultados das metas de equipe das unidades vinculadas à diretoria.

O resultado da soma ponderada do alcance dos resultados das metas de equipe das unidades vinculadas à diretoria representará o percentual do salário a ser pago, desde que o resultado da média seja igual ou superior a 32,5%.

O salário nominal a ser pago aos diretores considera o alcance das metas de acordo com a seguinte composição:

**Tabela 50 - Remuneração variável aos Diretores**

Indicadores	Alcance pleno	Alcance mínimo
Institucionais	50% de um salário nominal	32,5% de um salário nominal
Equipes	50% de um salário nominal	32,5% de um salário nominal
<b>Total</b>	<b>100% de um salário nominal</b>	<b>65% de um salário nominal</b>

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas - Sebrae/RJ

Nota: INP-GAP 001/2013 – Remuneração e Resolução CDN 228/2012

A Norma IN-GAP 001/2013 ampara a remuneração variável aos dirigentes e empregados e consta como notas nas tabelas 49 e 50.

#### **4.7 Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada**

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

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

#### 4.8 Calendário dos Relatórios Trimestrais 2015

Tabela 51 - Calendário dos Relatórios Trimestrais 2015

Trimestre	Data Início	Data de Conclusão	Data da Entrega	Situação identificada	Recomendações	Medidas Adotadas
1º	11/05/2015	15/05/2015	24/07/2015	As unidades do sistema SEBRAE podem possuir receitas auferidas sujeitas à tributação da Contribuição de Financiamento da Seguridade Social (COFINS), podendo estar caracterizadas como: receitas de vendas de mercadorias, receitas de mensalidades, receitas de treinamentos, receitas EMPRETEC, receitas de consultoria, receita de venda de manuais, receita de aluguéis etc.	Diante do exposto, recomendamos à Entidade que, em relação à COFINS, monitore a ação judicial em curso quanto à concessão da isenção da COFINS, bem como os potenciais impactos contábeis decorrentes dessa contribuição em suas demonstrações financeiras.	Com relação ao tema da isenção da COFINS, informamos que foi criado um Grupo de Trabalho no âmbito do Sistema SEBRAE para o ajuizamento de ações judiciais preventivas, de natureza declaratória, em todas as Unidades Federativas do Brasil, as quais pleitearão imunidade tributária do SEBRAE, com fundamento no art. 195, § 2º do art. 47 da IN 247 da Receita Federal. Neste contexto, informamos que o SEBRAE/RJ já ajuizou a referida ação, a qual foi distribuída para a 19ª Vara Federal da Seção Judiciária do Estado do RJ, sob o nº 0015753-37.2014.4.02.5101. A Juíza indeferiu a tutela antecipada, sob o fundamento de que os requisitos do art. 273 do CPC não estavam presentes, visto que a análise do direito do SEBRAE/RJ à imunidade tributária dependeria de dilação probatória. Desta decisão, o SEBRAE/RJ opôs embargos de declaração alegando que a decisão foi omissa quanto ao pedido de isenção tendo o Juízo indeferido o referido recurso. Por esta razão, interpusemos recursos de agravo de instrumento, com pedido de antecipação da tutela recursal, o qual foi distribuído para 4ª Turma Especializada do Tribunal Regional Federal da 2ª Região, sob o nº 00001046-07.2015.4.02.0000, ainda pendente de julgamento. Cabe anotar que o SEBRAE/RS obteve decisão liminar obstando a União Federal de cobrar o tributo.

				Na data-base de 31 de março de 2015, identificamos depósitos judiciais, no montante de R\$ 38 mil, não baixados contabilmente. De acordo com a Administração, os processos judiciais foram transitados em julgado, todavia não se sabe se os depósitos judiciais foram resgatados/levantados pelo reclamante.	Recomendamos à Entidade que efetue o levantamento dos respectivos depósitos judiciais.	Foi apresentado pela Administração no relatório da KPMG as situações de cada processos judiciais levantados.
2º	20/07/2015	24/07/2015	17/08/2015	O SEBRAE/RJ mantém em Contas a Receber os saldos oriundos de prestação de serviço como consultorias, treinamentos, cursos e demais serviços voltados ao micro e pequeno empreendedor. A Entidade mantém como política de ajuste destes saldos a provisão de valores vencidos a mais de 180 dias com o intuito de refletir as perdas esperadas pela Administração. Em análise da composição da carteira de clientes relacionada a vendas em cartão de crédito, verificamos a existência de saldos vencidos a período superior a 180 dias.	Sugerimos a análise dos respectivos créditos listados acima com vencimento superior a 180 dias, com o intuito de identificar a possível necessidade de ajustar a Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa relativa a vendas em cartão de crédito.	Analisando o relatório de contas a receber na data base de 30/06/15, verificamos que ocorreram problemas de parâmetros no sistema em vendas com prazo de vencimentos superiores há 30 dias. No sistema, as vendas parceladas apresentavam datas de vencimentos iguais em todas as parcelas. Os parâmetros do sistema estão sendo corrigidos para que nos próximos relatórios, as datas de vencimentos, estejam de acordo com os prazos de recebimentos.
				Ao analisarmos os valores em aberto oriundos de Adiantamentos a Convênios, verificamos diversos eventos já realizados a longa data e que ainda não tiveram suas respectivas prestações de conta apresentadas para análise. Em períodos anteriores foram provisionados processos em virtude da ação judicial que havia sido movida contra o conveniente. Levando-se em consideração que diversos processos seguem agora situação semelhante, consideramos que seria necessária a avaliação da Administração para criação de um critério para ajustar a real expectativa em receber a contraprestação do recurso adiantado outrora, com o intuito de ajustar o montante a receber.	Recomendamos à Entidade que avalie e apresente o melhor critério para ajustar os valores a receber de Adiantamentos a Convênios.	Comentários da Administração:CP 237/14 - AAPOSTA ESTRATÉGICA COMUNICAÇÃO E EVENTOS:Já recebemos a prestação de contas e fizemos a baixa em 31/07/15.CV 109/14 - AJORIO:Já recebemos a prestação de contas e fizemos a baixa em 31/07/15.CV 400/13 - SEBRAE/SC:O convênio foi aditado e o prazo alterado para 30/06/15. Recebemos a prestação de contas em 31/07/15(dentro do prazo estipulado pelo convênio) e a baixa ocorreu em agosto/15.CV 399/13 - SIMAGRAN:O convênio foi aditado e o prazo alterado para 15/08/15.CV 294/14 - B.P. ALMEIDA FEIRAS E EVENTOS:Já recebemos a prestação de contas e fizemos a baixa em 31/07/2015.

				As unidades do sistema SEBRAE podem possuir receitas auferidas sujeitas à tributação da Contribuição de Financiamento da Seguridade Social (COFINS), podendo estar caracterizadas como: receitas de vendas de mercadorias, receitas de mensalidades, receitas de treinamentos, receitas EMPRETEC, receitas de consultoria, receita de venda de manuais, receita de aluguéis etc.	Idem ao 1º Trimestre	Idem ao 1º Trimestre
				Na data-base de 30 de junho de 2015, identificamos depósitos judiciais, no montante de R\$ 27 mil, não baixados contabilmente. De acordo com a administração, os processos judiciais foram transitados em julgado, todavia não se sabe se os depósitos judiciais foram resgatados levantados pelo reclamante	Idem ao 1º Trimestre	Idem ao 1º Trimestre
3º	20/10/2015	23/10/2015	11/11/2015	As unidades do sistema SEBRAE podem possuir receitas auferidas sujeitas à tributação da Contribuição de Financiamento da Seguridade Social (COFINS), podendo estar caracterizadas como: receitas de vendas de mercadorias, receitas de mensalidades, receitas de treinamentos, receitas EMPRETEC, receitas de consultoria, receita de venda de manuais, receita de aluguéis etc.	Idem ao 1º Trimestre	Idem ao 1º Trimestre
4º	18/01/2016	29/01/2016	08/02/2016	As unidades do sistema SEBRAE podem possuir receitas auferidas sujeitas à tributação da Contribuição de Financiamento da Seguridade Social (COFINS), podendo estar caracterizadas como: receitas de vendas de mercadorias, receitas de mensalidades, receitas de treinamentos, receitas EMPRETEC, receitas de consultoria, receita de venda de manuais, receita de aluguéis etc.	Idem ao 1º Trimestre	Idem ao 1º Trimestre

Fonte: Atas e Relatórios KPMG



## 5 RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

Buscando aproximar-se cada vez mais do seu público-alvo, o Sebrae/RJ, vem adequando-se às Normas Técnicas de Acessibilidade da ABNT NBR 9050, visando que seus estabelecimentos se tornem cada vez mais acessíveis, ou seja, sem obstáculos e barreiras que impeçam a livre circulação de seus clientes e fornecedores, gerando consequentemente o alcance de suas metas.

Segundo o último Censo do IBGE de 2010, cerca de 45 milhões de pessoas possuem algum tipo de deficiência no Brasil, sendo que 58% apresentam deficiência visual; 22% deficiência física; 16% deficiência auditiva e 4% deficiência intelectual. Foi pensando nisso que o Sebrae/RJ adequou os seus espaços, garantindo o livre acesso e cumprindo o direito de ir e vir de todos. Com essa participação, tornaremos o Sebrae/RJ mais acessível, possibilitando o fortalecimento da economia através da geração de mais recursos e melhorando a qualidade de vida da população.

### **Acessibilidade aplicada pelo Sebrae/RJ:**

Aplicamos sinalização horizontal em nossa Sede:

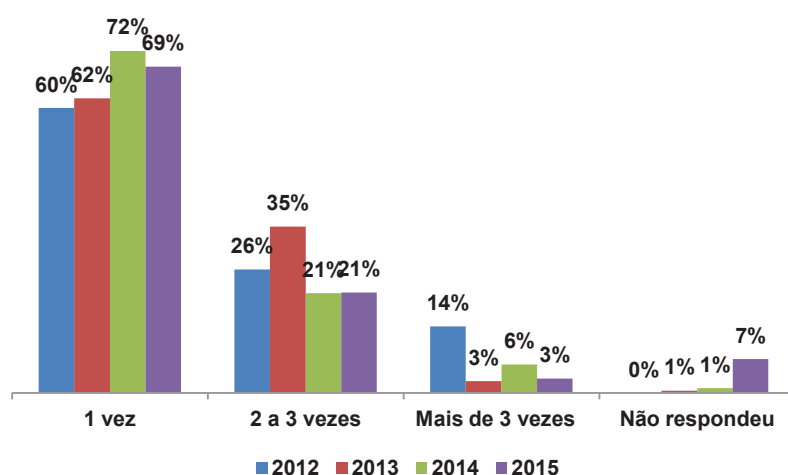
- Todos os corredores, portas e portões internos possuem medidas suficientes para cadeirantes;
- Os sanitários de uso comum ao público localizam-se em rotas acessíveis e próximas à circulação principal:
  - dispõe do Símbolo Internacional de Acesso (SIA) na porta;
  - possuem piso antiderrapante;
  - possuem portas, no mínimo, com 0,80m de largura, abrindo para fora, com maçanetas tipo alavanca e/ou puxador, além de altura entre 0,80m e 1,00m;
  - possuem o lavatório suspenso, com altura máxima de 0,80m e sem coluna, além de torneira do tipo alavanca, sensor ou dispositivo equivalente;
  - possuem a bacia com altura entre 0,43m e 0,45m do piso;
  - possuem barras de apoio, acessórios e espelhos com 10° de inclinação ou altura adequada, além de papeleira e saboneteira com altura entre 0,50m e 1,20m do piso;
  - possuem o acionamento da descarga do tipo alavanca ou dispositivo equivalente.
- O acesso aos andares é realizado através de elevador com especificações normatizadas:
  - Possui dimensões mínimas de 1,40m x 1,10m;
  - Possui entrada mínima livre de 0,80m.
- No evento Feira do Empreendedor em 2015, o Sebrae/RJ, realizou ações com o objetivo de assegurar acessibilidade para os visitantes do evento, das quais destacamos:
  - Montagem rampas de acesso aos stands permitindo a acessibilidade;
  - Disponibilização de vagas de estacionamento para portadores de necessidades especiais (PNE), gestantes e idosos, banheiros acessíveis e plataforma elevatória para acesso ao mezanino;
  - Sociabilização da informação para deficientes auditivos, através de palestras com tradução em libras;

## 5.1 Canais de acesso do cidadão

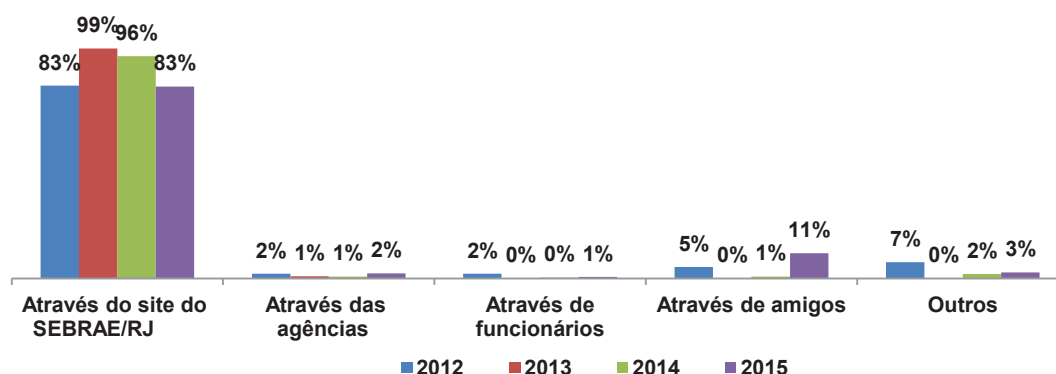
Os canais de acesso do cidadão ao Sebrae/RJ são através: da Central de Relacionamento, pelo telefone 0800-570-0800, pelas redes sociais: Facebook: <https://www.facebook.com/sebraerj> e Twitter: <https://twitter.com/sebraerj> e pela Ouvidoria, que tem como objetivo estreitar a integração entre a instituição e a sociedade, permitindo por meio de sua manifestação melhorar a qualidade dos prestados, através dos canais: telefone (21) 3213-6628, e-mail: [ouvidoria@sebraerj.com.br](mailto:ouvidoria@sebraerj.com.br) e pela internet: <http://ouvidoria.rj.sebrae.com.br/web/portal/Classico/Ouvidoria.aspx>

**Resultados Observados entre 2012 e 2015:**

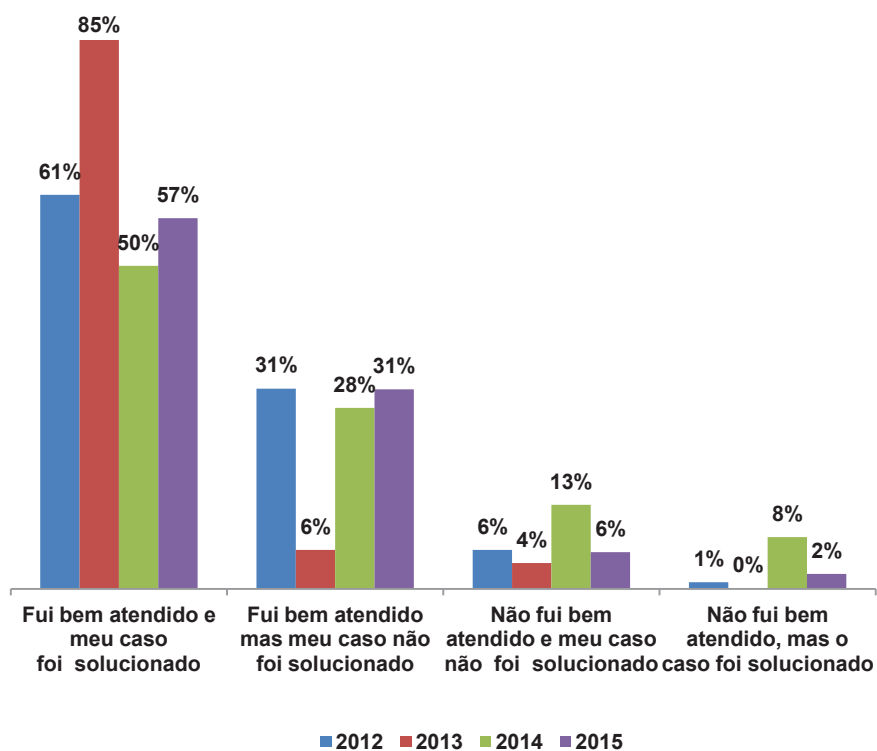
### Quantas vezes utilizou a Ouvidoria?



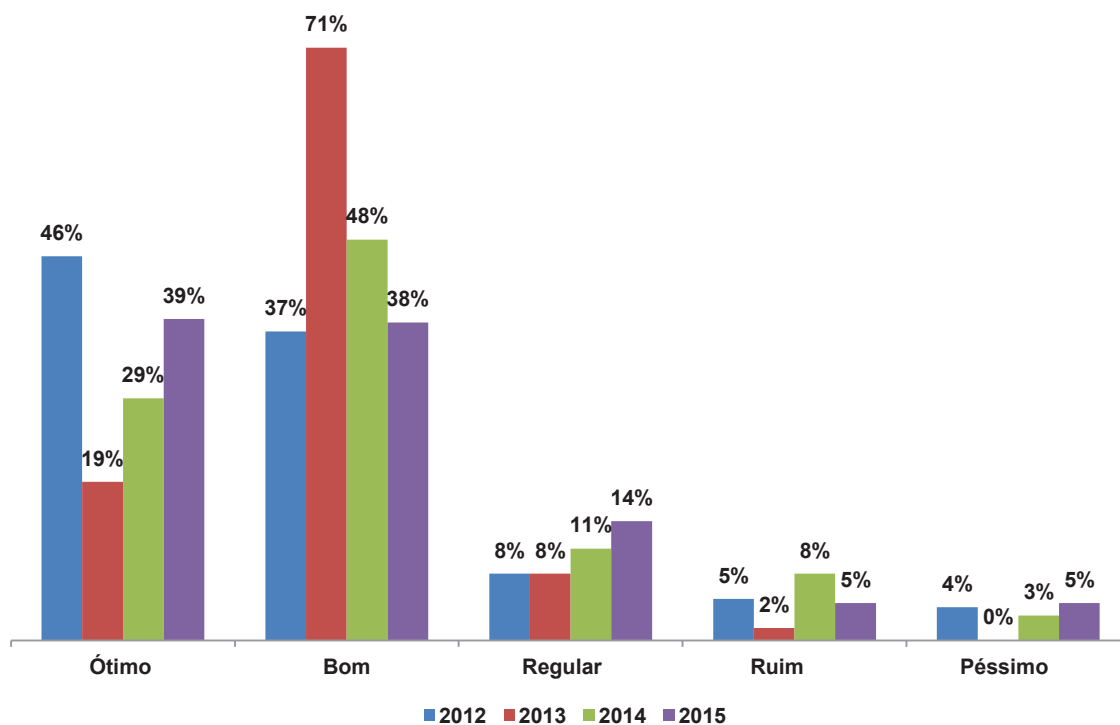
### Como você conheceu a Ouvidoria do Sebrae/RJ?



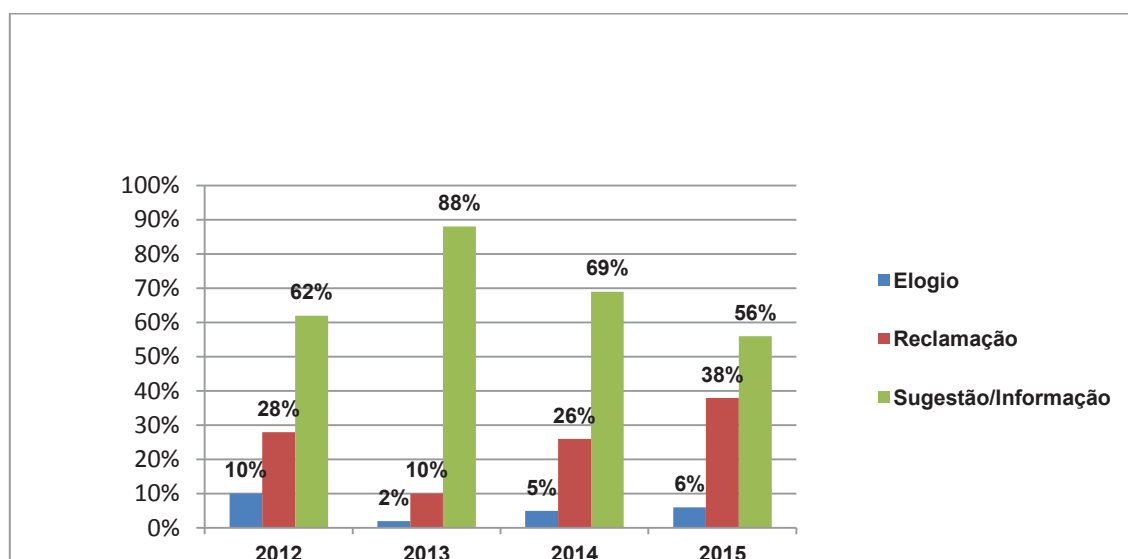
### Quantas vezes utilizou a Ouvidoria?



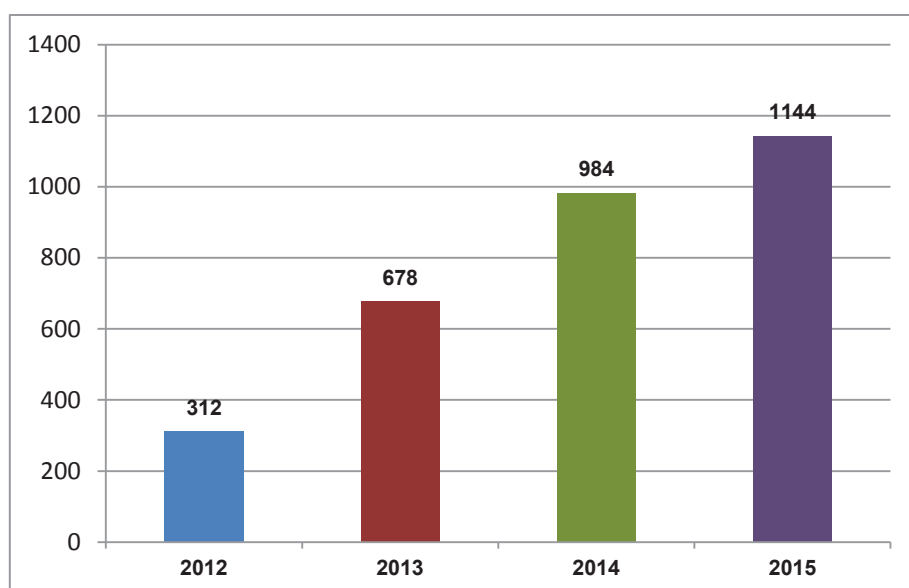
### Você considera que o atendimento obtido no Sebrae/RJ foi:



### Classificações das ocorrências que foram recebidas na Ouvidoria:



### Evolução dos atendimentos da Ouvidoria:



## 5.2 Carta de Serviços ao Cidadão

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

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

### 5.3 Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários

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

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

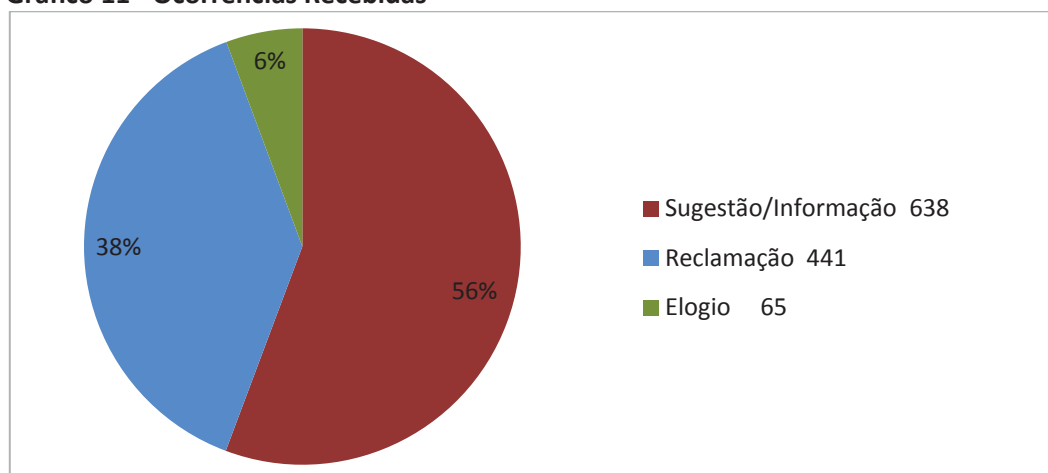
Porém, mesmo com a desobrigação, a Ouvidoria do Sebrae/RJ, em conjunto com a área de Conhecimento e Competitividade, realizou uma pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria no período de novembro de 2014 a outubro de 2015.

A pesquisa foi respondida por 281 pessoas, conforme especificado pelo plano amostral definido pelo Sebrae/RJ. O total de ocorrências atendidas no período foi de 1144 clientes.

Esta pesquisa avaliou a satisfação dos clientes com o atendimento prestado pela Ouvidoria e pelo Sebrae/RJ e foi balizada pelo sistema de amostragem probabilística e parâmetros com margem de erro de 5%.

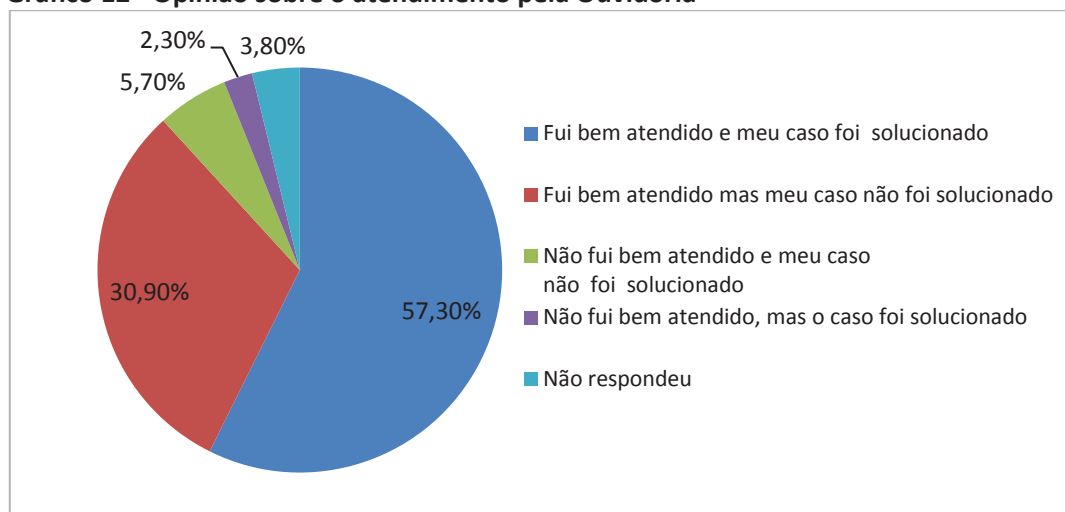
#### Resultado da pesquisa:

**Gráfico 11 - Ocorrências Recebidas**



Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.

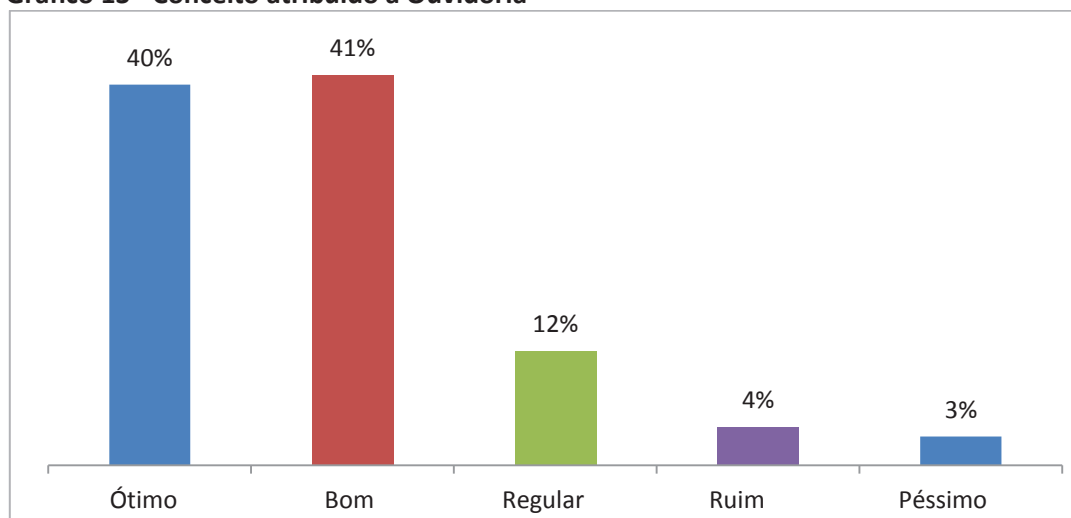
**Gráfico 12 - Opinião sobre o atendimento pela Ouvidoria**



Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.

Do total, 57% clientes atendidos pela Ouvidoria, demonstraram satisfação com o atendimento.

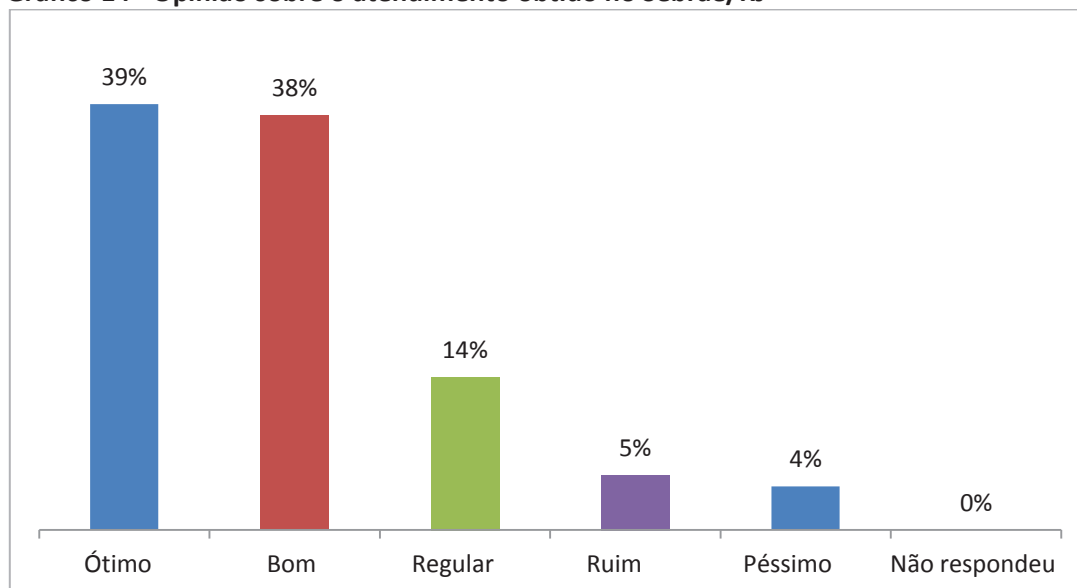
**Gráfico 13 - Conceito atribuído à Ouvidoria**



Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.

Com relação ao conceito atribuído à Ouvidoria, 81% dos clientes atendidos por motivos diversos afirmaram que o atendimento foi “Ótimo” ou “Bom”.

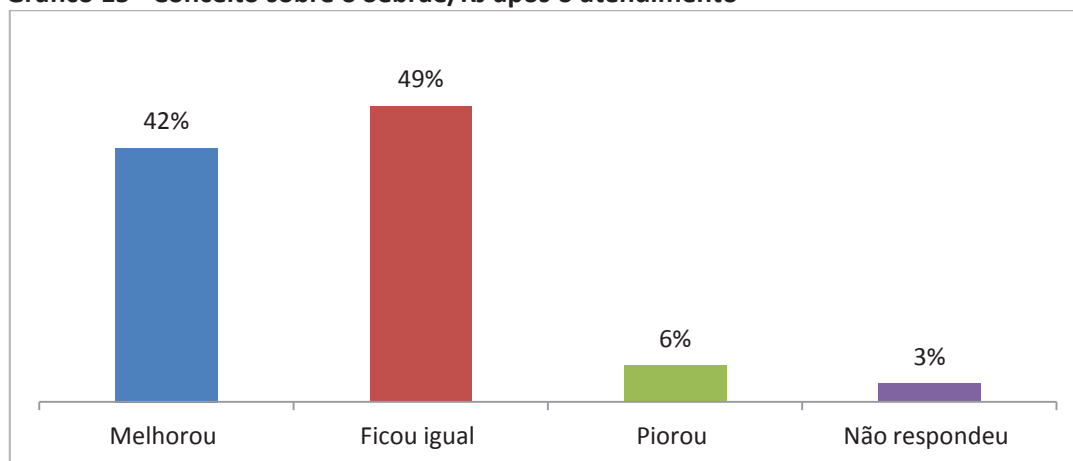
**Gráfico 14 - Opinião sobre o atendimento obtido no Sebrae/RJ**



Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.

Quando questionados quanto à satisfação do atendimento prestado pelo Sebrae/RJ, o percentual de clientes que considera o atendimento como “Ótimo” ou “Bom” é de 77%.

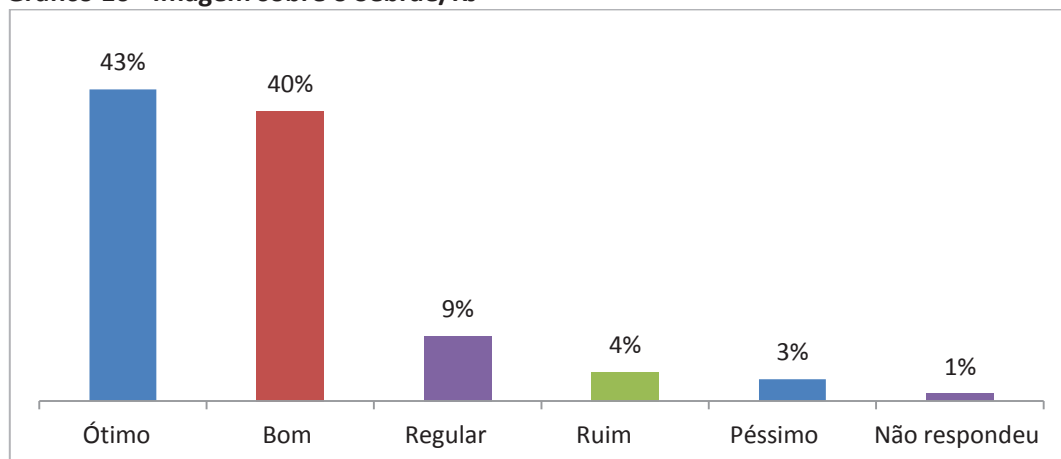
**Gráfico 15 - Conceito sobre o Sebrae/RJ após o atendimento**



Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.

Dos clientes atendidos, 91% melhoraram ou continuaram com o mesmo conceito em relação ao Sebrae/RJ após entrarem em contato com a Ouvidoria.

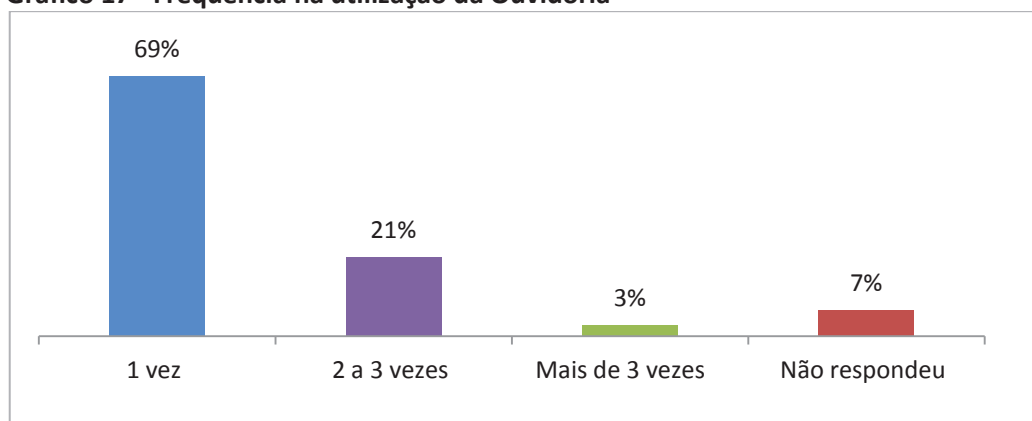
**Gráfico 16 - Imagem sobre o Sebrae/RJ**



Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.

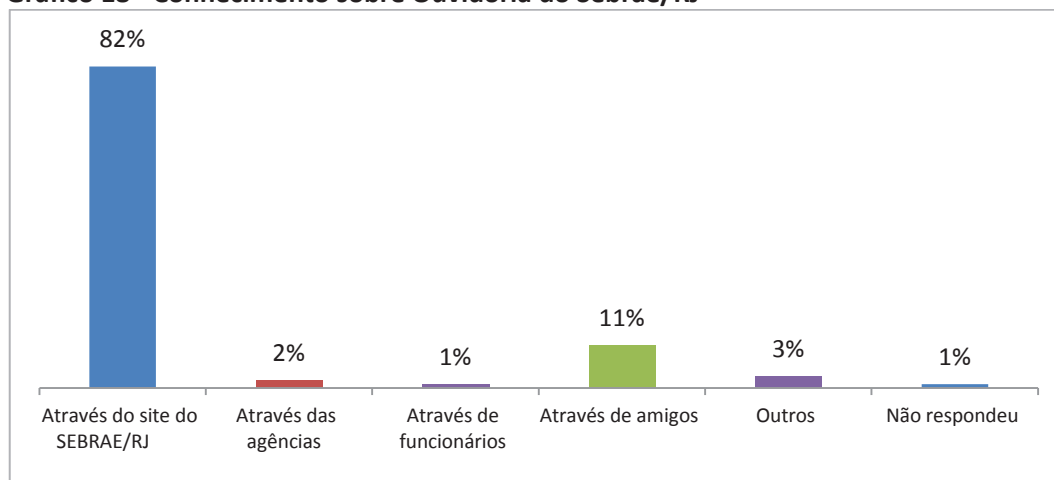
No que diz respeito à imagem sobre o Sebrae/RJ, 83% dos clientes que responderam à pesquisa consideraram “Ótima ou “Boa”.

**Gráfico 17 - Frequência na utilização da Ouvidoria**



Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.

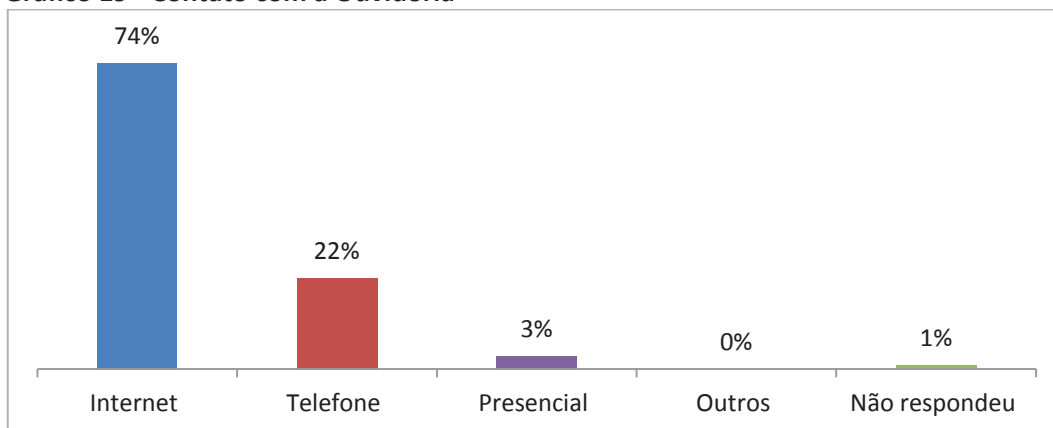
**Gráfico 18 - Conhecimento sobre Ouvidoria do Sebrae/RJ**



Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.



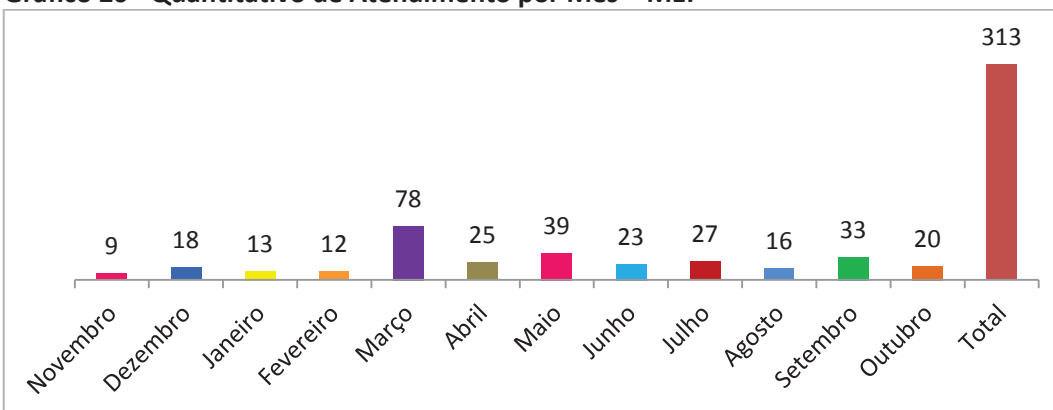
**Gráfico 19 - Contato com a Ouvidoria**



Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.

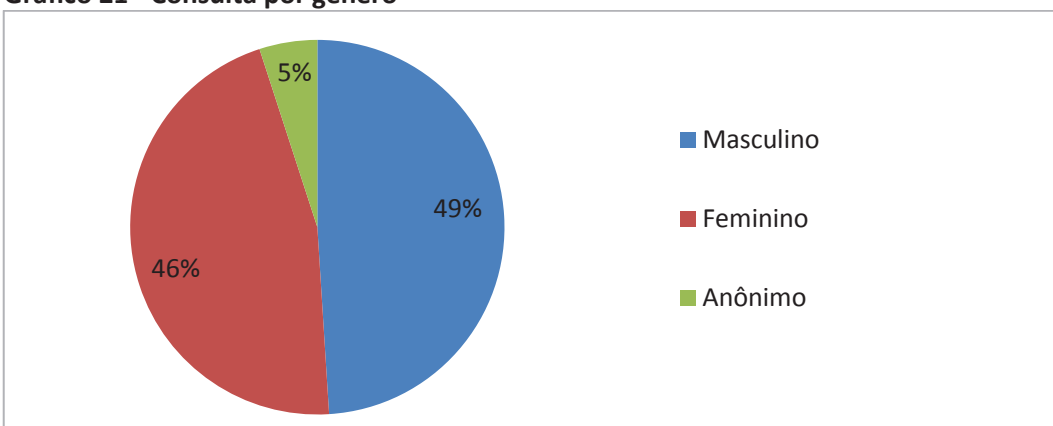
Dos 1144 atendimentos, 313 foram relacionados ao MEI, com a seguinte distribuição ao longo de 2015:

**Gráfico 20 - Quantitativo de Atendimento por Mês – MEI**



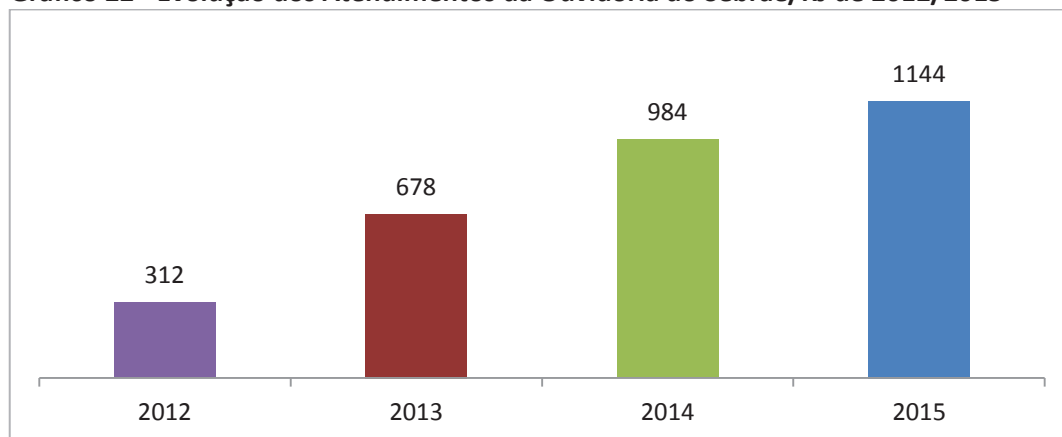
Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.

**Gráfico 21 - Consulta por gênero**



Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ

**Gráfico 22 - Evolução dos Atendimentos da Ouvidoria do Sebrae/RJ de 2012/2015**



Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.

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

Disponibiliza-se um link no site [www.sebraerj.com.br](http://www.sebraerj.com.br), denominado Transparência onde é possível acessar informações da entidade, consideradas úteis e relevantes à sociedade, com destaque para o Relatório de Gestão, encaminhado ao Tribunal de Contas da União – TCU.

## 6 DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

Neste capítulo, estão apresentadas informações sobre o desempenho contábil e financeiro do Sebrae/RJ no exercício 2015.

### 6.1 Desempenho financeiro no exercício

#### Das Disponibilidades

A variação percentual positiva de 5,76% das disponibilidades, em relação a 2014, deve-se ao aumento da transferência de recursos oriundos da contribuição social do Sebrae Nacional – CSN no exercício de 2015. Cabe colocar que dentro das Disponibilidades encontram-se saldos de exercícios anteriores.

**Tabela 52 - Disponibilidades**

Valores em R\$mil	2015	2014	Variação %
Bancos	198	176	+12,50%
Aplicações financeiras*	47.148	44.590	+5,74%
<b>Total</b>	<b>47.346</b>	<b>44.766</b>	<b>+5,76%</b>

Fonte: Gerência Administrativa e Financeira - Sebrae/RJ

\* Composição das Aplicações Financeiras (Relatório de Demonstrações Financeiras 2015):

Caixa e Equivalentes de Caixa	(+) 35.859
Numerários Vinculados a Convênios e Programas	(+) 11.289
Aplicações Financeiras	Total (=) 47.148

Obs.: O Sebrae/RJ, seguindo orientação da Assessoria Jurídica do Sebrae/NA, aloca suas Disponibilidades Financeiras obrigatória e exclusivamente no Banco do Brasil e CEF- Caixa Econômica Federal.

Exceção para os Convênios efetuados com o Estado ou Município do Rio de Janeiro, em que os recursos financeiros são movimentados nas instituições financeiras sugeridas pelas concedentes. (Banco Bradesco e Banco Santander, respectivamente).

#### Ativos Circulantes

O total do Ativo Circulante teve uma variação percentual negativa de 36,41% em comparação com 2014. Contribuiu para essa redução, principalmente, a diminuição em Transações em Convênios a Executar, que representa o saldo de recursos liberados pelo Sebrae/RJ a entidades conveniadas e que ainda não foram comprovados. Outro destaque refere-se à redução no saldo das operações em “cartões de crédito” reflexo da diminuição de operações do Programa Sebraetec e a redução de recursos a receber do Sebrae/NA referente a projetos cuja fonte é a Contribuição Social Nacional – CSN.

**Tabela 53 - Ativos Circulantes**

Valores em R\$ mil	2015	2014	Variação %
Adiantamentos concedidos /Outros Créditos	5.384	7.786	-30,85%
Contas a Receber*	865	1.419	-39,04%
Crédito com o Sistema Sebrae	857	1.969	-56,48%
<b>Total</b>	<b>7.106</b>	<b>11.174</b>	<b>-36,41%</b>

Fonte: Gerência Administrativa e Financeira - Sebrae/RJ

(\*) Composição Contas a Receber – (Relatório de Demonstrações Financeiras 2015):

Créditos a receber	(+) R\$ 71
Cheques e Cartão	(+) R\$ 870
Provisão para Créditos em Liquidação	(-) R\$ 76 (i)
Total	(=) R\$ 865

(i) Provisão constituída com base na expectativa de não recebimento financeiro de cheques vencidos há mais de 180 dias. Resolução CDN Nº93/2004 em seu Artigo 2º prevê que as entidades integrantes do Sistema Sebrae poderão deixar de propor ação para cobrança de créditos, cujo valor atualizado seja igual ou inferior a R\$3.000,00, mediante pareceres circunstanciados emitidos pelas respectivas assessorias jurídicas.

### Ativo não Circulante

O Ativo não Circulante teve uma variação positiva de 67,92% comparado ao exercício de 2014. Contribui para este índice, os investimentos nas atividades das obras do Centro de Referência do Artesanato Brasileiro – CRAB, realizado através de recursos da Contribuição Social Nacional – CSN recebidos do Sebrae/NA.

**Tabela 54 - Ativos não Circulantes**

Valores em R\$mil	2015	2014	Variação %
Outros Créditos Realizáveis	4.206	3.931	+7%
Imobilizado	21.916	11.625	+88,52%
<b>Total</b>	<b>26.122</b>	<b>15.556</b>	<b>+67,92%</b>

Fonte: Gerência Administrativa e Financeira - Sebrae/RJ

### Passivo Circulante

O Passivo Circulante apresentou uma variação negativa de 4,73%. Contribuíram para a variação as obrigações com convênios com o Sistema Sebrae, ou seja, os recursos a devolver ao Sebrae/NA referente a Contribuição Social Nacional – CSN, foram inferiores ao comparado ao exercício de 2014.

**Tabela 55 - Passivo Circulantes**

Valores em R\$mil	2015	2014	Variação %
Benefícios a empregados e outras obrigações fiscais	4.363	3.311	+31,77%
Obrigações com convênios e contratos*	1.580	1.770	-10,73%
Contas a pagar a fornecedores e outros	8.862	6.772	+30,86%
Plano de previdência complementar	243	287	-15,33%
Obrigações sobre a folha de pagamento	8.010	7.301	+9,71%
Obrigações como Sistema Sebrae	9.508	14.742	-35,50%
<b>Total</b>	<b>32.566</b>	<b>34.183</b>	<b>-4,73%</b>

Fonte: Gerência Administrativa e Financeira - Sebrae/RJ

(\*) Ressaltamos que estão incluídos recursos de convênios, que contam com a participação do Sebrae /NA, como: Convênio Nestlé – Cadeia do Leite, Convênio PETROBRÁS-REDUC, Convênio SEBRAE-FINEP, Convênio Gerdau, Convênio Odebrecht, Consórcio TUC e Instituto Votorantim.

### Passivo Não Circulante

A variação negativa no Passivo não Circulante de 35% deve-se à constituição para provisão trabalhista e fiscais, além da redução dos valores do Plano de Previdência Complementar e Obrigações com Empréstimos ao Sebrae/NA.

**Tabela 56 - Passivo não Circulante**

Valores em R\$ mil	2015	2014	Variação %
Provisão para riscos cíveis, trabalhistas e fiscais	2.227	2.869	-22,38%
Plano de Previdência complementar	2.168	2.877	-24,64%
Obrigações com o Sistema Sebrae	28	1.059	-97,36%
<b>Total</b>	<b>4.423</b>	<b>6.805</b>	<b>-35,00%</b>

Fonte: Gerência Administrativa e Financeira - Sebrae/RJ

### Gestão dos Fundos Exclusivos

Os recursos financeiros do Sebrae/RJ são oriundos da Contribuição Social Ordinária - CSO e Contribuição Social Nacional – CSN e recursos próprios oriundos da prestação de serviços e de convênios e são mantidos, principalmente, no Banco do Brasil e na Caixa Econômica Federal.

Os fundos exclusivos encerraram 2015 com saldo aplicado de R\$47.148 mil. Do total, R\$36.762 mil estão aplicados no Banco do Brasil, R\$9.464 mil na Caixa Econômica Federal e R\$922 mil em outros bancos. A receita com aplicações financeiras acumuladas em 2015 foi de R\$5.864 mil.

A rentabilidade das aplicações do Sebrae/RJ na Caixa Econômica Federal e no Banco do Brasil , no exercício de 2015 foram de 13,20% e 13,16%, respectivamente, e se encontram no patamar do CDI (13,24%).

Obs.: As contas correntes do SEBRAE RJ são movimentadas somente pelos Diretores e Procuradores, sempre através de duas assinaturas. Conforme estabelecido no Estatuto Social.

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

A depreciação é calculada pelo método linear, a taxas anuais variáveis de 2,5% a 35,7%, levando em consideração a vida útil estimada dos bens. Os Terrenos não são depreciados.

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

O tratamento contábil da depreciação no âmbito do Sistema Sebrae utiliza os critérios contidos no CPC 27, que corresponde a NBC TG 27 (R3), que não difere dos dispositivos contidos nas NBC T 16.9 e NBC T 16.10.

Por ser uma entidade de natureza privada, reconhecida por longa jurisprudência emanada do Tribunal de Contas da União – TCU, o SEBRAE/RJ e todas as demais unidades integrantes do Sistema SEBRAE realizam seus registros contábeis e apresentam suas demonstrações contábeis, ao longo dos anos, de acordo com a Lei 6.404/76. Não existe impacto a ser apurado, tendo em vista não ter havido mudança nos critérios de contabilização, nem de apresentação das demonstrações contábeis no exercício de 2015.

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

As receitas e despesas são contabilizadas pelo regime de competência, bem como a escrituração das despesas com o fundo de previdência dos funcionários, em conformidade com o que rege o artigo 9º da Resolução Conselho Federal de Contabilidade nº 750/93, de 29 de dezembro de 1993.

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

As receitas de Contribuição Social Nacional - CSN são relacionadas à execução dos projetos eleitos para o exercício e apropriadas a partir da execução dos Projetos.

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

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

Em função da sistemática operacional do Sistema SEBRAE, a apuração de seus resultados utiliza tão somente o Plano de Contas do Sistema SEBRAE, elaborado com base na Lei 6.404/76, não adotando um sistema de apuração de custo.

O SEBRAE/RJ adota para registro de suas operações uma ferramenta da TOTVS que integra os seguintes módulos:

- RM Bonum – TOTVS Gestão Patrimonial

O RM Bonum foi desenvolvido para a administração e controle dos Bens Patrimoniais, incluindo a automação de todas as rotinas relacionadas ao Ativo Imobilizado das empresas. Este sistema atende também, de forma atual e completa, às necessidades e determinações da Legislação vigente, inclusive no fornecimento dos relatórios legais exigidos pelo Fisco. Abaixo algumas funcionalidades:-

geração de patrimônio por lote, impairment, alocação de patrimônio, depreciação, vida útil, gerador de relatórios, planilhas eletrônica interagindo com Excel e controle de usuários e perfis.

- **RM Saldus – TOTVS Gestão Contábil**

O RM Saldus foi desenvolvido para o gerenciamento e administração das rotinas contábeis das empresas, atendendo de forma atual e completa às necessidades e exigências da Legislação vigente. Abaixo algumas funcionalidades: SPED Contábil, SPED FCONT, MANAD, Escrituração contábil orçamento, plano de contas paralelo, rastreabilidade de lançamentos, rateio gerencial, gerador de relatórios, planilha eletrônica interagindo com excel e controle de usuários e perfis.

- **RM Nucleus – TOTVS Gestão de Estoque, Compras e Faturamento**

As características funcionais do RM Nucleus visam facilitar ao máximo as operações e rotinas das áreas de faturamento. Permite a personalização dos processos de faturamento, respeitando os padrões de cada empresa. O resultado é uma operação fácil e uma ampla análise gerencial. Abaixo algumas funcionalidades: ressuprimento, inventário, importação de contagem via arquivo texto, cotação, MD-e -Manifestação do Destinatário Eletrônica, MDF-e – Manifestação de documentos Fiscais Eletrônicos, envio automático de NFS-e, CT-e – Conhecimento de Transporte Eletrônico, manutenção de contratos, controle orçamentário, envio automático da DANFE (EMAIL, PDF e XML), gerador de relatórios, planilhas eletrônica interagindo com excel e controle de usuários e perfis.

- **RM Fluxus – TOTVS Gestão Financeira**

As características funcionais do RM Fluxus visam facilitar ao máximo as operações e rotinas da área Financeira das empresas. O RM Fluxus possui grande flexibilidade de consultas, previsões e alterações de toda movimentação financeira. O resultado é uma eficiente análise do fluxo de caixa e uma ampla análise gerencial. Abaixo algumas funcionalidades: lançamentos, acordos, fatura, boletos APV – Ajuste a valor presente, movimentações bancárias, moedas, fluxo de caixa, gerador de relatórios, planilha eletrônica interagindo com Excel, e controle de usuários e perfis.

- **RM Labore – TOTVS Folha de Pagamento**

As características funcionais do RM Labore visam permitir a realização das rotinas de processamento da folha de pagamento, de modo consistente e em conformidade com a CLT e Legislação Complementar, com flexibilidade para adaptar-se às alterações necessárias. Abaixo algumas funcionalidades: e-social, homolognet, conectividade, integração com todos os bancos, integração contábil e financeira com outros ERPs, folha por centro de custo, envio de contra cheque por email, rastreabilidade das ações, obrigações anuais (RAIS, DIRF e Informe de Rendimento), gerador de relatórios, planilha eletrônica interagindo com Excel, controle de usuários e perfis.

- **RM Liber – TOTVS Gestão Fiscal**

As características funcionais do Sistema de Gestão Fiscal visam oferecer segurança e agilidade sobre as diversas operações fiscais da Empresa, como emissão dos Livros Fiscais, emissão de Guias para Recolhimento e Apuração de Impostos, reduzindo em muito o tempo necessário para o fechamento das rotinas fiscais, representando rapidez e economia de tempo. Abaixo algumas funcionalidades: SPED Fiscal, EFD, NFS-e, Apuração de IRPJ, PIS, COFINS E CSLL, LALUR, ficha de conteúdo de importação – FCI, Escrituração Contábil Fiscal – ECF, Carta de Correção Eletrônica - CC-e, Gerador de Relatórios, Planilha Eletrônica interagindo com Excel e controle de usuários e perfis.

#### **6.4 Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 6.404/76 e notas explicativas**

Os registros contábeis do Sebrae são efetuados em conformidade com os preceitos da Lei 6.404/76, por este motivo, a sua execução orçamentária e financeira não segue os parâmetros adotados pela contabilidade pública, tais como o elemento de despesa que indica os objetos de gastos para consecução de seus fins.

Por ser uma entidade de natureza privada, reconhecida por longa jurisprudência emanada do Tribunal de Contas da União – TCU, o SEBRAE/RJ e todas as demais unidades integrantes do Sistema SEBRAE realizam seus registros contábeis e apresentam suas demonstrações contábeis, ao longo dos anos, de acordo com a Lei 6.404/76.

O Sistema SEBRAE/RJ, por se tratar de uma entidade privada, não adota a Lei 4.320/64. Adotamos regulamentos próprios, a exemplos do Regulamento de Licitações e Contratos do SEBRAE e Plano de Contas do Sistema Sebrae.





**KPMG Auditores Independentes**  
SBS - Qd. 32 - Bl. C - Lota 03 - Salas 708 e 711  
Edição João Carlos Sassi  
70070-120 - Brasília, DF - Brasil  
CASA PÁTRIA 0723  
70312-070 - Brasília, DF - Brasil

Central Tel 55 (51) 2104-2400  
Fax 55 (51) 2104-2406  
Internet [www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

## Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras

Aos  
Conselheiros e Administradores do  
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio de Janeiro - SEBRAE/RJ  
Rio de Janeiro - RJ

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

### Responsabilidade da Administração sobre as demonstrações financeiras

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

### Responsabilidade dos auditores independentes

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

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

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



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

**Opinião**

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio de Janeiro - SEBRAE/RJ em 31 de dezembro de 2015, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Brasília, 05 de fevereiro de 2016

KPMG Auditores Independentes  
CRC SP-014428/O-6 F-DF

Marcelo Faria Pereira  
Contador CRC RJ-077911/O-2

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do estado do Rio de Janeiro

SEBRAE - RJ

Balanços patrimoniais em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Em milhares de Reais)

Ativo	Nota	31/12/2015	31/12/2014	Passivo	Nota	31/12/2015	31/12/2014
<b>Ativo circulante</b>				<b>Passivo circulante</b>			
Caixa e equivalentes de caixa	4	36.057	28.528	Benefícios a empregados e outras obrigações fiscais	11	4.363	3.311
Numerários vinculados a convênios e programas	5	11.289	16.238	Obrigações com convênios e contratos	12	1.580	1.770
Contas a receber	6	865	1.419	Contas a pagar a fornecedores e outros	13	8.862	6.772
				Plano de previdência complementar	26	243	287
Adiantamentos concedidos/outros créditos	7	5.384	7.786	Obrigações sobre a folha de pagamento	14	8.010	7.301
Créditos com o Sistema SEBRAE	8a	857	1.969	Obrigações com o Sistema SEBRAE	8b	9.508	14.742
Total do ativo circulante		54.452	55.940	Total do passivo circulante		32.566	34.183
				<b>Passivo não circulante</b>			
				Provisões para riscos cíveis, trabalhistas e fiscais	15	2.227	2.869
<b>Ativo não circulante</b>				Plano de previdência complementar	26	2.168	2.877
Outros créditos realizáveis	9	4.206	3.931	Obrigações com o Sistema SEBRAE	8b	28	1.059
Imobilizado	10	21.916	11.625	Total do passivo não circulante		4.423	6.805
Total do ativo não circulante		26.122	15.556	<b>Patrimônio líquido</b>	16		
				Superávits acumulados		30.508	13.693
				Superávit do exercício		13.077	16.815
				Total do patrimônio líquido		43.585	30.508
<b>Total do ativo</b>		80.574	71.496	<b>Total do passivo e do patrimônio líquido</b>		80.574	71.496

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do estado do Rio de Janeiro****SEBRAE - RJ****Demonstração do resultado****Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014***(Em milhares de Reais)*

	<b>Nota</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Receitas operacionais</b>			
Receitas com contribuições sociais	17	150.637	137.990
Receitas com Contribuição Social do Nacional	17	84.550	56.786
Receitas empresas beneficiadas	18	13.326	10.177
Receitas de convênios, subvenções e auxílios financeiros	19	2.068	3.678
Outras receitas operacionais	20	1.043	1.048
		251.624	209.679
<b>Outras receitas/despesas operacionais</b>			
Despesas com pessoal, encargos e benefícios sociais	21	(73.673)	(66.561)
Despesas com serviços profissionais e contratados	22	(115.712)	(78.801)
Custos e despesas de operacionalização	23	(41.054)	(37.180)
Encargos diversos		(2.053)	(2.036)
Despesas com convênios e programas	24	(8.399)	(9.268)
Despesas com provisões		(618)	(2.379)
Despesas com depreciação e amortização		(2.555)	(1.426)
Outras despesas		-	(12)
		(244.064)	(197.663)
<b>Superávit/Déficit antes do resultado financeiro</b>		7.560	12.016
Receitas Financeiras		6.129	5.133
Despesas Financeiras	25	(612)	(334)
Resultado Financeiro Líquido	25	5.517	4.799
Superávit do exercício		13.077	16.815

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

# Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do estado do Rio de Janeiro

## SEBRAE - RJ

### Demonstração do resultado abrangente

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014

*(Em milhares de Reais)*

	31/12/2015	31/12/2014
<b>Superávit do exercício</b>	13.077	16.815
Outros resultados não realizados	-	-
	<hr/>	<hr/>
<b>Resultado abrangente total</b>	<hr/> <hr/> 13.077	<hr/> <hr/> 16.815

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do estado do Rio de Janeiro**  
**SEBRAE - RJ**

**Demonstração das mutações do patrimônio líquido**

**Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014**

*(Em milhares de Reais)*

	<b>Superávit acumulado</b>	<b>Superávit/ (Déficit) do exercício</b>	<b>Total do patrimônio líquido</b>
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2013</b>	13.523	170	13.693
Absorção do superávit (déficit) de exercício anterior	170	(170)	-
Superávit (Déficit) do exercício	-	16.815	16.815
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2014</b>	13.693	16.815	30.508
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2014</b>	13.693	16.815	30.508
Absorção do superávit (déficit) de exercício anterior	16.815	(16.815)	-
Superávit do exercício	-	13.077	13.077
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2015</b>	30.508	13.077	43.585

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

## Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do estado do Rio de Janeiro SEBRAE - RJ

### Demonstração dos fluxos de caixa - Método indireto

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014

<i>(Em milhares de Reais)</i>	2015	2014
<b>Fluxo de caixa proveniente das operações</b>		
Superavit do exercício	13.077	16.815
Ajustes para reconciliar o déficit do exercício com recursos provenientes de atividades operacionais:		
Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	(642)	257
Plano de Previdência Complementar	(753)	757
Depreciação e amortização	2.555	1.426
Baixa Intangível	-	3
Baixa Imobilizado	-	9
<b>Variações patrimoniais</b>	14.237	19.267
<b>(Aumento) redução nos ativos</b>		
Numerários vinculados a convênios e programas	4.949	(3.031)
Contas a receber	554	(644)
Adiantamentos concedidos	2.402	(2.655)
Outros créditos circulantes	-	-
Créditos com o Sistema SEBRAE	1.112	126
Outros créditos realizáveis	(275)	(85)
	8.742	(6.289)
<b>Aumento (redução) nos passivos</b>		
Benefícios a empregados e outras obrigações fiscais	1.052	590
Obrigações com convênios e contratos	(190)	(562)
Contas a pagar a fornecedores e outros	2.090	(1.318)
Obrigações sobre a folha de pagamento	709	735
Obrigações com o Sistema SEBRAE	(6.265)	950
	(2.604)	395
<b>Recursos líquidos gerados/utilizados nas atividades operacionais</b>	20.375	13.373
<b>Fluxo de caixa utilizado nas atividades de investimentos</b>		
Adições ao ativo imobilizado	(12.846)	(9.219)

<b>Recursos líquidos gerados/utilizados nas atividades de investimento</b>	(12.846)	(9.219)
<b>Aumento (redução) no caixa e equivalentes</b>	7.529	4.154
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício	28.528	24.374
Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício	36.057	28.528
<b>Aumento (redução) no caixa e equivalentes</b>	7.529	4.154
As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.		



## Notas explicativas às demonstrações financeiras relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2015

*(Em milhares de Reais)*

### 1 Contexto operacional

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro - SEBRAE/RJ é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituído sob a forma de serviço social autônomo, regulada por estatuto, tendo por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e do fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, da tecnologia e do meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento. A sede da Entidade está localizada à Rua Santa Luzia, nº 685, 6º, 7º e 9º andares.

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

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

A Entidade tem como associados:

Centro Industrial do Rio de Janeiro - CIRJ;

Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro - FIRJAN;

Federação do Comércio do Estado do Rio de Janeiro - FECOMÉRCIO;

Federação das Associações Comerciais, Empresariais do Estado do Rio de Janeiro - FACERJ;

Associação Comercial do Rio de Janeiro - ACRJ;

Sociedade Nacional de Agricultura - SNA;

Agência Rio Promoção, Meio Ambiente e Desenvolvimento Urbano do Rio de Janeiro - RIO NEGÓCIOS;

Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia, Indústria e Serviço - SEDEIS;

Federação da Agricultura do Estado do Rio de Janeiro - FAERJ;

Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro;

Fundação BIO RIO;

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas -SEBRAE;

Banco do Brasil;

Caixa Econômica Federal - CEF; e

Agência de Fomento do Estado do Rio de Janeiro S.A.;

O SEBRAE/RJ é uma entidade isenta do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (Lei nº 9.532/97, art. 15 § 1º), por ser uma instituição sem fins lucrativos que presta serviços sociais autônomos

para os quais foi instituída. Considera-se Entidade sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine o referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais (art. 15, § 3º, alterado pela Lei nº 9.718/98, art. 10).

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

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

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

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

Em relação à tributação do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN) sobre as receitas de empresas beneficiadas auferidas, de acordo com avaliações internas da Administração da Entidade, não são esperados efeitos relevantes sobre as demonstrações financeiras da Entidade.

## **2 Base de apresentação das demonstrações financeiras**

### **2.1 Declaração de conformidade e base de mensuração**

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

As demonstrações financeiras foram preparadas com base no custo histórico, nos instrumentos financeiros classificados como caixa e equivalentes de caixa (Nota Explicativa nº 4) e no ativo atuarial da parcela de benefício definido do Plano de Benefícios Pós-emprego patrocinado pela Entidade (Nota Explicativa nº 26).

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

A Diretoria Executiva/Superintendência da Entidade aprovou a emissão destas demonstrações financeiras em 29 de janeiro de 2016.

## 2.2 Uso de estimativas e julgamentos

A preparação das demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil exige que a Administração faça julgamentos, estimativas e premissas que afetam a aplicação de políticas contábeis e os valores reportados de ativos, passivos, receitas e despesas. Os resultados reais podem divergir dessas estimativas. Ativos e passivos significativos sujeitos a essas estimativas e premissas incluem o valor justo dos ativos financeiros (Nota Explicativa nº 28), a provisão para créditos de liquidação duvidosa (Nota Explicativa nº 6), a revisão da vida útil sobre o ativo imobilizado (Nota Explicativa nº 10) e as provisões para riscos cíveis, trabalhistas e fiscais (Nota Explicativa nº 15) e os ativos, os passivos e as premissas de aposentadoria e os demais benefícios de risco relativos a planos de benefícios pós-emprego (Nota Explicativa nº 26).

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

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

### ***Premissas de cálculos atuariais sobre o plano de benefícios de risco pós-emprego***

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

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

Outras premissas importantes para as obrigações de planos de pensão se baseiam, em parte, em condições atuais do mercado. (Informações adicionais estão divulgadas na Nota Explicativa nº 26).

### ***Valor justo de instrumentos financeiros***

Quando o valor justo de ativos e passivos financeiros apresentados no balanço patrimonial não puder ser obtido de mercados ativos, é determinado utilizando técnicas de avaliação, incluindo o método de fluxo de caixa descontado. Os dados para esses métodos se baseiam naqueles praticados no mercado, quando possível, contudo, quando isso não for viável, um determinado nível de julgamento é requerido para estabelecer o valor justo. O julgamento inclui considerações sobre os dados utilizados como, por exemplo, risco de liquidez, risco de crédito e volatilidade. Mudanças nas premissas sobre esses fatores poderiam afetar o valor justo apresentado dos instrumentos financeiros (Nota Explicativa nº 28).

### ***Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas***

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

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

A liquidação das transações envolvendo essas estimativas poderá resultar em valores significativamente divergentes dos registrados nas demonstrações financeiras devido às imprecisões inerentes ao processo de sua determinação. A Entidade revisa suas estimativas e premissas em bases mensais. (Informações adicionais estão divulgadas na Nota Explicativa nº 15).

### ***Depreciação de ativos tangíveis***

A depreciação é calculada pelo método linear, a taxas anuais variáveis de 2,5% a 35,7%, considerando a vida útil estimada dos bens.

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

## **3 Principais práticas contábeis**

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

### **Reconhecimento das receitas e despesas**

As receitas e despesas são contabilizadas pelo regime de competência.

As receitas de Contribuição Social Ordinária (CSO) são relacionadas com as transferências periódicas do SEBRAE Nacional para a Entidade, cujo registro é efetuado a partir do momento em que o direito ocorre, sendo normalmente recebida no mês de sua competência (Nota Explicativa nº 17). Essas receitas são relacionadas às transferências sistêmicas e periódicas da Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRFB) originadas do Instituto Nacional da Seguridade Social (INSS) (Lei nº 8.154 de 28 de dezembro de 1990 - contribuição parafiscal das empresas privadas instaladas no País) ao SEBRAE Nacional que, por sua vez, repassa os recursos às Unidades regionais do Sistema SEBRAE.

As receitas de Contribuição Social Nacional (CSN) são relacionadas à execução dos projetos eleitos para o exercício e apropriadas a partir da execução dos projetos (Nota Explicativa nº 17).

As receitas de convênio com parceiros são apropriadas de acordo com a execução das despesas correlatas aos respectivos convênios de origem (Nota Explicativa nº 19).

As receitas de empresas beneficiadas são reconhecidas quando da efetiva prestação do serviço (Nota Explicativa nº 18).

## **Instrumentos financeiros não derivativos**

### **(i) Ativos financeiros não derivativos**

A Entidade reconhece os recebíveis e os depósitos inicialmente na data em que foram originados.

Todos os outros ativos financeiros (incluindo os ativos designados pelo valor justo por meio do resultado) são reconhecidos inicialmente na data da negociação, que é a data na qual a Entidade se torna uma das partes das disposições contratuais do instrumento.

A Entidade classifica os ativos financeiros não derivativos nas seguintes categorias: ativos financeiros registrados pelo valor justo por meio do resultado e empréstimos e recebíveis.

#### *Ativos financeiros registrados pelo valor justo por meio do resultado*

Um ativo financeiro é classificado como mensurado pelo valor justo por meio do resultado caso seja classificado como mantido para negociação, ou seja, designado como tal no momento do reconhecimento inicial. Os ativos financeiros são designados pelo valor justo por meio do resultado se a Entidade gerencia tais investimentos e toma decisões de compra e venda baseadas em seus valores justos de acordo com a gestão de riscos e estratégia de investimentos documentadas pela Entidade. Os custos da transação são reconhecidos no resultado conforme incorridos. Ativos financeiros registrados pelo valor justo por meio do resultado são mensurados pelo valor justo, e mudanças no valor justo desses ativos são reconhecidas no resultado do exercício.

#### *Empréstimos e recebíveis*

Empréstimos e recebíveis são ativos financeiros com pagamentos fixos ou calculáveis que não são cotados no mercado ativo. Tais ativos são reconhecidos inicialmente pelo valor justo acrescido de quaisquer custos de transação atribuíveis. Após o reconhecimento inicial, os empréstimos e recebíveis são mensurados pelo custo amortizado utilizando o método dos juros efetivos, deduzidos de qualquer perda por redução ao valor recuperável.

Os empréstimos e recebíveis abrangem o contas a receber (Nota Explicativa nº 6) e outros créditos (Nota Explicativa nº 7).

#### *Caixa e equivalentes de caixa*

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

**(ii) Passivos financeiros não derivativos**

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

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

A Entidade tem os seguintes passivos financeiros não derivativos: contas a pagar a fornecedores e outras contas a pagar.

*Contas a pagar a fornecedores e outros*

As contas a pagar a fornecedores e outras contas a pagar são obrigações a pagar por bens e serviços que foram adquiridos no curso normal de suas atividades estatutárias, e são classificadas como passivo circulante se o pagamento for devido no curso normal, por até 12 meses. Após esse período, são apresentadas no passivo não circulante. Os montantes são reconhecidos inicialmente pelo valor justo e subsequentemente, se necessário, mensurados pelo custo amortizado com o método de taxa efetiva de juros (Nota Explicativa nº 13).

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

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

**Classificação entre circulante e não circulante**

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

**Imobilizado**

**(i) Reconhecimento e mensuração**

Itens do imobilizado são mensurados pelo custo histórico de aquisição ou construção, deduzido de depreciação acumulada e de perdas de redução ao valor recuperável (*impairment*) acumuladas.

O custo inclui gastos que são diretamente atribuíveis à aquisição de um ativo, e o passivo correspondente, quando aplicável, é reconhecido como provisões no passivo (Nota Explicativa nº 10).

**(ii) Custos subsequentes**

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

**(iii) Depreciação**

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

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

Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais serão revistos sempre que houver indícios na forma de uso ou na vida útil destes, sendo os eventuais ajustes reconhecidos como mudança de estimativa contábil.

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

Edificações	2,5% ao ano
Máquinas e equipamentos	10,8% ao ano
Utensílios e acessórios	11,9% ao ano
Equipamentos de informática	35,7% ao ano
Instalações	14,3% ao ano
Benfeitorias em prop. de terceiros	10% ao ano

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

Os ativos não financeiros, incluindo o ativo imobilizado e o intangível, são revistos para se identificar perdas não recuperáveis sempre que eventos ou alterações nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Quando aplicável, a perda é reconhecida pelo montante em que o valor contábil do ativo ultrapassa seu valor recuperável, que é o maior entre o preço líquido de venda e o valor em uso de um ativo. Para fins de avaliação, os ativos são agrupados no nível mais baixo para o qual existem fluxos de caixa identificáveis separadamente (Nota Explicativa nº 10).

**Provisões**

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

O reconhecimento, a mensuração e a divulgação das provisões, das contingências ativas e das contingências passivas são efetuados de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento Técnico CPC 25 e consideram as premissas definidas pela Administração da Entidade e por seus assessores jurídicos (Nota Explicativa nº 15)

## **Benefícios a empregados**

### ***Benefícios de curto prazo***

Obrigações de benefícios de curto prazo a empregados são mensuradas em uma base não descontada e são incorridas como despesas conforme o serviço relacionado seja prestado. O passivo é reconhecido pelo valor esperado a ser pago sob os planos de remuneração em dinheiro ou participação nos lucros de curto prazo se a Entidade tem uma obrigação legal ou construtiva de pagar esse valor em função de serviço passado prestado pelo empregado e se a obrigação puder ser estimada de maneira confiável (Nota Explicativa nº 11).

### ***Benefícios pós-emprego***

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro SEBRAE/RJ é patrocinador dos seguintes planos de benefícios:

#### ***SEBRAEPREV***

Administrado e executado pelo SEBRAE Previdência - Instituto SEBRAE de Seguridade Social. O plano possui características de contribuição definida cujos percentuais são baseados na folha de pagamento, sendo essas contribuições levadas ao resultado quando incorridas, exceto pelo risco vinculado à projeção de contribuições em caso de invalidez ou morte. Essa parcela de risco gera a obrigação atuarial de benefício pós-emprego sob a qual o SEBRAE/RJ reconhece uma despesa de benefícios a empregados no resultado de cada exercício durante a carreira ativa de sua população.

#### ***Plano Básico de Benefício I***

Administrado e executado pela PREVINDUS - Associação de Previdência Complementar. O plano possui características de benefício definido, fechado para novas adesões, contendo apenas 7 (sete) participantes já aposentados. O reajuste dos benefícios concedidos ocorre no mês de janeiro de cada ano, conforme a variação ocorrida no INPC do IBGE durante os meses de janeiro e dezembro do ano anterior, limitado a uma média dos acordos coletivos salariais das patrocinadoras.

Os participantes aposentados contribuem mensalmente com um percentual de 14,16% sobre o valor da suplementação recebida, como forma de custeio para a manutenção do equilíbrio do plano. A Patrocinadora contribui conforme definição do plano de custeio atuarial, para equacionamento de déficit técnico e cobertura do tempo de serviço passado.

#### ***Plano Básico de Benefício III:***

Administrado e executado pela PREVINDUS - Associação de Previdência Complementar. O plano possui características de contribuição variável (misto de contribuição definida e de benefício definido), regido pelo



que dispõe o Regulamento Básico III - SEBRAE/RJ e suas alterações. Esse plano apresenta 18 (dezoito) participantes ativos e 5 (cinco) aposentados, não existindo pensionistas recebendo benefício.

Para apurar o valor da obrigação atuarial relativo aos benefícios de risco, o SEBRAE/RJ contrata anualmente um atuário externo (Nota Explicativa nº 26).

#### 4 Caixa e equivalentes de caixa

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Caixa/contas bancárias (i)	198	176
Aplicações financeiras (ii)	35.859	28.352
<b>Total</b>	<b>36.057</b>	<b>28.528</b>

- (i) São disponibilidades imediatas em caixa e em contas-correntes bancárias, cuja posição, nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014, se encontra a seguir descrita:

Bancos	31/12/2015	31/12/2014
Caixa	91	94
CEF	27	21
Banco do Brasil	80	61
<b>Total</b>	<b>198</b>	<b>176</b>

- (ii) Os recursos aplicados são destinados às manutenções operacional e administrativa da Entidade, conforme demonstrado abaixo:

Bancos	Modalidade do fundo	31/12/2015 Valor contábil	31/12/2014 Valor contábil
CEF	FIF	9.464	9.053
Banco do Brasil	FIF Milênio	26.395	19.299
<b>Total</b>		<b>35.859</b>	<b>28.352</b>

Todas as aplicações financeiras são classificadas como instrumentos financeiros mensurados ao valor justo por meio de resultado. As aplicações em fundos são atualizadas com base na cota divulgada em cada mês. O valor justo dos ativos é igual ao valor contábil registrado.

## 5 Numerários vinculados a convênios e programas

Bancos	31/12/2015	31/12/2014
Banco do Brasil	10.367	16.238
Bradesco	854	-
Santander	68	-
<b>Total</b>	<b>11.289</b>	<b>16.238</b>

Correspondem a recursos financeiros vinculados aos programas, aos projetos e aos convênios sob execução do SEBRAE/RJ, e que são apresentados separadamente da rubrica “Caixa e equivalentes de caixa”, pois não constituem disponibilidade para a manutenção dos processos administrativos e operacionais da Entidade, conforme Pronunciamento Técnico CPC 03. Os saldos das contas vinculadas compreendem a soma dos aportes financeiros de parceiros e a contrapartida do próprio SEBRAE/RJ. A utilização de conta única para movimentação e aporte financeiro é prevista nos contratos dos convênios. As obrigações com parceiros em face dos depósitos recebidos são registradas na rubrica “Obrigações com convênios e contratos” e detalhadas na Nota Explicativa nº 12.

## 6 Contas a receber

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Créditos a receber (i)	71	52
Cheques e cartão (i)	870	1.441
(-) Provisão para Crédito de Liquidação (ii)	(76)	(74)
<b>Total</b>	<b>865</b>	<b>1.419</b>

(i) Créditos a receber referentes a operações de venda de produtos e cursos.

(ii) Provisão constituída com base na expectativa de não recebimento financeiro de cheques vencidos há mais de 180 dias.

## 7 Adiantamentos concedidos/outros créditos

Referem-se em suma a saldos de convênios e acordos a serem aplicados pelos parceiros nos programas definidos e adiantamentos aos empregados:

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Adiantamentos a empregados e a terceiros	4.964	7.360
Outros créditos	420	426
<b>Total</b>	<b>5.384</b>	<b>7.786</b>

## 8 Créditos com o Sistema SEBRAE

São definidos como partes relacionadas os seguintes entes:

Quaisquer entidades integrantes do Sistema SEBRAE

Pessoal-chave da Administração

Fundo de Previdência Privada (SEBRAEPREV)

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

### Transações com o Sistema SEBRAE

#### *Créditos com o Sistema SEBRAE*

Descrição	31/12/2015			31/12/2014		
	Circulante	Não circulante	Total	Circulante	Não circulante	Total
Recursos de CSN a receber	856	-	856	1.967	-	1.967
CSO - Ressarcimento a receber	1	-	1	2	-	2
<b>Total</b>	<b>857</b>	<b>-</b>	<b>857</b>	<b>1.969</b>	<b>-</b>	<b>1.969</b>

- (iii) Nesta rubrica são registrados créditos a receber do SEBRAE/NA relativos aos recursos de “Contribuição Social Nacional (CSN)”. O saldo remanescente de CSN registrado em dezembro de 2015 será recebido em fevereiro de 2016. Conforme diretrizes orçamentárias definidas para a elaboração do Plano Plurianual do período de 2013 a 2016 e do orçamento de 2015 do sistema SEBRAE, são estabelecidas as receitas sociais ordinárias para cada unidade do SEBRAE.

Não há aplicação de juros ou ônus sobre os recursos a receber.

#### *Obrigações com o Sistema SEBRAE*

Descrição - Circulante	31/12/2015			31/12/2014		
	Circulante	Não circulante	Total	Circulante	Não circulante	Total
Descrição						
CSN a devolver (i)	8.345	-	8.345	13.104	-	13.104
Resolução nº 1.501/2.012 - PAEO	-	-	-	561	-	561
Resolução nº 909/2.012 - Adequação da Estrutura Interna	1.130	-	1.130	1.059	1.059	2.118
Valores a reembolsar	-	-	-	18	-	18
Resolução Direx nº 1.931/2014	33	28	61	-	-	-
<b>Total</b>	<b>9.508</b>	<b>28</b>	<b>9.536</b>	<b>14.742</b>	<b>1.059</b>	<b>15.801</b>

- (iv) Nesta rubrica são registradas as obrigações com o SEBRAE/NA relativas aos recursos de “Contribuições Sociais Nacionais (CSNs)” recebidos e ainda não aplicados nos projetos específicos a que se destinam. Por ocasião do encerramento do exercício, conforme prevê a IN nº 37-17, o valor da CSN não utilizado será devolvido ao SEBRAE/NA. O registro mensal da receita de CSN é feito com base nas informações do relatório de transferência do Sistema de Monitoramento Estratégico (SME). Ao final do exercício de 2015, os acertos contábeis no SEBRAE/RJ e no SEBRAE/NA deverão manter o equilíbrio entre os registros de direito e obrigação entre as partes. As informações do relatório de transferência de CSN do SME serão utilizadas como única fonte de informação para o acerto final do exercício.

### ***Transações de resultado***

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Contribuição Social Ordinária (CSO)	150.637	137.990
Contribuição Social Nacional (CSN)	84.550	56.786
<b>Total</b>	<b>235.187</b>	<b>194.776</b>

As transações que afetam o resultado correspondem às contribuições sociais ordinárias, conforme distribuição definida pelo SEBRAE/NA, com base na arrecadação do ano anterior acrescida da expectativa de aumento previsto para o exercício atual.

### ***Operações com pessoal-chave da Administração***

#### ***Empréstimos para diretores***

A Entidade não concede empréstimos a diretores e a outros dirigentes.

#### ***Remuneração de pessoal-chave da Administração***

Contempla os membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal e da Diretoria Executiva. De acordo com o art. 9º, inciso VII do Estatuto Social do SEBRAE Nacional e o art. 6º do Estatuto Social dos SEBRAE/UF, é princípio sistêmico a não remuneração dos membros dos Conselhos Deliberativos e Fiscal. É competência do Conselho Deliberativo Nacional (CDN) e do Conselho Deliberativo Estadual (CDE) a definição de remuneração e de benefícios da Diretoria Executiva.

A seguir, quadro demonstrativo com valores acumulados de proventos do pessoal-chave da

Administração:

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Proventos	1.636	1.512
Benefícios	108	127
<b>Total</b>	<b>1.744</b>	<b>1.639</b>

**Planos de previdência complementar**

Os valores envolvendo as entidades de previdência complementar SEBRAEPREV e PREVINDUS estão descritos na Nota Explicativa nº 26.

**9 Outros créditos realizáveis**

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Depósitos realizáveis (i)	3.599	3.188
Outros investimentos (ii)	607	743
<b>Total</b>	<b>4.206</b>	<b>3.931</b>

- (v) Depósitos realizáveis - Referem-se a depósitos de recursos em ações de naturezas cível e trabalhista nas quais a Entidade é parte integrante. Demonstramos a seguir a composição dos depósitos:

Depósitos vinculados	31/12/2015	31/12/2014
Causas trabalhistas	653	1.034
Bloqueios	459	678
<b>Total</b>	<b>1.112</b>	<b>1.712</b>
Depósitos não vinculados		
Causas cíveis	2.487	1.476
<b>Total</b>	<b>2.487</b>	<b>1.476</b>
<b>Total geral</b>	<b>3.599</b>	<b>3.188</b>

- (vi) Outros investimentos - Referem-se ao Fundo MVP Tech Fund e a Ações do sistema Telebras.

**10 Ativo imobilizado**

A seguir, a composição do ativo imobilizado para 31 de dezembro de 2015 e 2014:

	31/12/2015		31/12/2014				
Descrição	Taxa anual de depreciação	Custo	Adições	Baixas	Depreciação acumulada	Valor líquido	Valor líquido
	2,5%	3.762	-	-	2.953	809	903

		31/12/2015		31/12/2014			
Descrição	Taxa anual de depreciação	Custo	Adições	Baixas	Depreciação acumulada	Valor líquido	Valor líquido
Edificações							
Móveis e utensílios	11,9%	1.871	406	5	1.114	1.158	934
Máquinas/equipamentos	10,8%	1.321	170	2	837	652	601
Equipamentos de informática	35,7%	5.498	218	-	5.041	675	1.127
Instalação	14,3%	371	68	-	371	68	
Obras de arte		5	-	-	-	5	5
Benfeitorias em prop. de terceiros	10%	9.322	11.984	-	2.757	18.549	8.055
<b>Total do imobilizado líquido</b>		<b>22.150</b>	<b>12.846</b>	<b>7</b>	<b>13.073</b>	<b>21.916</b>	<b>11.625</b>

Descrição	Saldo inicial	Baixas	Adições	Saldo final
Depreciação acumulada de edificações	2.859		94	<b>2.953</b>
Depreciação acumulada de móveis e utensílios	939	5	180	<b>1.114</b>
Depreciação acumulada de máquinas e eq.	721	2	118	<b>837</b>
Depreciação acumulada de eq. de informática	4.371		670	<b>5.041</b>
Depreciação acumulada de instalações	369		2	<b>371</b>
Amortização ac. de benfeitorias em prop. de terceiros	1.266		1.491	<b>2.757</b>
<b>Total da depreciação</b>	<b>10.525</b>	<b>7</b>	<b>2.555</b>	<b>13.073</b>

As aquisições realizadas em 2015 foram basicamente para o desenvolvimento dos seguintes projetos: Centro de Referência do Artesanato Brasileiro - R\$ 12.120; Gestão da área de TI - R\$ 156; e Suporte operacional relacionado a negócios - R\$ 423.

## 11 Benefícios a empregados e outras obrigações fiscais

As obrigações correspondem a saldos em aberto a pagar decorrentes de benefícios aos empregados:

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Remuneração a pagar	6	4
Encargos sociais a recolher	1.477	988
Consignações da folha de pagamento	12	16
Obrigações fiscais a recolher	2.868	2.303
<b>Total</b>	<b>4.363</b>	<b>3.311</b>

## 12 Obrigações com convênios e contratos

Referem-se a saldos de recursos resultantes de convênios, ainda não utilizados, conforme demonstrativo abaixo:

<b>Descrição</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Convênio nº 441/08 - MPE Brasil		74
Convênio Nestlé - Cadeia do Leite	39	
Convênio Secretaria da Mulher	73	62
Convênio nº 816/09 Petrobrás Reduc	77	62
Convênio PAIS - Duque de Caxias	42	
Convênios nºs 108/08 e 1.421/08 Sebrae/Finep		510
Convênio nº 47/2010 Sebrae/Finep	547	737
Convênio Seplag	10	
Convênio Gerdau	90	15
Convênio Seobras		
Convênio ABDI	118	28
Convênio Odebrecht		118
Convênio Consórcio TUC	8	130
Convênio BID Desenvolvimento Local	487	34
Convênio Instituto Votorantim	18	
Convênio Instituto Rio Patrimônio Histórico	71	
<b>Total</b>	<b>1.580</b>	<b>1.770</b>

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

### **13 Contas a pagar a fornecedores e outros**

A seguir, apresentamos saldo de contas a pagar a fornecedores de materiais e serviços e outras obrigações:

<b>Descrição</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Fornecedores	8.687	6.655
Depósitos e cauções	175	117
<b>Total</b>	<b>8.862</b>	<b>6.772</b>

Fornecedores - Nesta rubrica são registrados todos os valores a pagar relativos à contratação de serviços, a compras de insumos, a consultores, entre outros, cujos prazos para pagamento são variáveis. Portanto, é comum ocorrer oscilações positivas ou negativas na rubrica "Fornecedores".

### **14 Obrigações sobre a folha de pagamento**

<b>Descrição</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Férias e encargos	6.425	5.839
Remuneração variável	1.585	1.462
<b>Total</b>	<b>8.010</b>	<b>7.301</b>

## 15 Provisões para riscos cíveis, trabalhistas e fiscais

### (i) Provisões para riscos cíveis, trabalhistas e fiscais

A Entidade, embasada na opinião de seus consultores jurídicos internos, classifica os riscos de perda nos processos judiciais como prováveis, possíveis e remotos.

Em 31 de dezembro de 2015, a Entidade se apresentava como ré em ações de naturezas cível e trabalhista oriundas do curso normal de seus negócios, sendo o montante total de suas contingências R\$ 34.489. Dessas ações apenas R\$ 2.227 foram classificados como risco de perda “provável” (R\$ 2.869 em 31 de dezembro de 2014).

Até nossa data-base não havia processos classificados como “Possíveis”.

Com base na avaliação de risco feita pelos consultores legais, a Administração entende não ser necessária a constituição de nenhuma provisão adicional relativa a tais processos. A seguir, a composição dos saldos das contingências de risco provável, por natureza:

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Provisões para riscos trabalhistas (a)	1.832	2.804
Provisões para riscos cíveis (b)	395	65
<b>Total</b>	<b>2.227</b>	<b>2.869</b>
(-) Depósitos judiciais vinculados	(1.112)	(1.519)
<b>Total líquido</b>	<b>1.115</b>	<b>1.350</b>

### **Trabalhistas**

Em 31 de dezembro de 2015, a Entidade era parte em ações de natureza trabalhista. Os pleitos, em sua maioria, estão relacionados a ações ingressadas por ex-empregados, e os principais itens reclamados dizem respeito a vínculo empregatício, horas extras e equiparação salarial.

### **Cíveis**

As contingências cíveis referem-se, principalmente, a litígios relacionados a pleitos de indenização por perdas e danos.

## 16 Patrimônio líquido

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Superávit acumulado	30.508	13.693
Superávit do exercício	13.077	16.815
<b>Total</b>	<b>43.585</b>	<b>30.508</b>



**Composição do patrimônio líquido**

O patrimônio líquido é representado pelos superávits acumulados de exercícios anteriores e do exercício corrente.

**Superávits acumulados**

Referem-se aos resultados apurados em exercícios anteriores.

**Superávit (déficit) do exercício**

Representa o resultado auferido no exercício social corrente. Após deliberação pela Administração, esses valores são absorvidos pelo patrimônio social da Entidade.

**17 Receitas com contribuição social**

Descrição	2015	2014
Contribuição Social Ordinária (CSO) (a)	150.637	137.990
Contribuição Social Nacional (CSN) (b)	84.550	56.786
<b>Total da receita</b>	<b>235.187</b>	<b>194.776</b>

**Contribuição Social Ordinária (CSO)**

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

**Contribuição Social Nacional (CSN)**

Recursos transferidos pelo SEBRAE/NA para o SEBRAE/RJ para a execução de: chamadas públicas de projetos, projetos especiais, projetos estruturantes e ressarcimentos de despesas com destinação específica do orçamento do SEBRAE/RJ.

**18 Receitas de empresas beneficiadas**

Nesta rubrica, são registradas as receitas oriundas da prestação de serviços a terceiros, como treinamento, elaboração de projetos, consultoria, palestras, entre outros, conforme demonstrado:

Descrição	2015	2014
Treinamentos	4.707	5.321
Consultoria	6.994	3.471
Feiras	624	181
Palestras	396	324
EMPRETEC	218	245
Patrocínio	321	526
Outras	66	109
<b>Total</b>	<b>13.326</b>	<b>10.177</b>

**19 Receitas de convênios, subvenções e auxílios financeiros**

Nesta rubrica, são registradas as receitas oriundas da utilização dos recursos recebidos de convênios firmados com o SEBRAE/NA e outras entidades referentes à execução de projetos pelo SEBRAE/UF.

Descrição	2015	2014
Convênio nº 747/07 Petrobras Cenpes	-	615
Convênio Finep Cultura	-	30
Convênio nº 816/09 Petrobras Reduc	-	622
Convênio Gerdau Capacitação	79	1
Convênio nº 39/10 Petrobras Bacia de Campos	-	501
Convênio nº 43/08 SEBRAE/Finep	-	11
Convênio nº 1093/09 Petrobras Comperj	-	229
Convênio ABDI	91	137
Convênio MPE Brasil	76	97
Convênio Seobras	-	112
Convênio Seplag	404	39
Convênio Porto Cidadão	-	431
Convênio Votorantim	15	-
Convênio BID	262	272
Convênio Odebrecht	420	304
Convênio Instituto Rio Patrimônio Histórico	203	-
Convênio Consórcio TUC	135	163
Convênio Gerdau Serralheiro	63	62
Convênio GE Celma	16	-
Convênio Nestlé	-	22
Convênio PAIS Comperj	304	-
Convênio Finep Cultura	-	30
<b>Total</b>	<b>2.068</b>	<b>3.678</b>

**20 Outras receitas operacionais**

Descrição	2015	2014
Recuperação e restituições	398	658
Outras	645	390
<b>Total</b>	<b>1.043</b>	<b>1.048</b>

**21 Despesas com pessoal, encargos e benefícios sociais**

Descrição	2015	2014
Salário e proventos	(39.484)	(36.427)
13º salário	(3.164)	(2.874)
Férias	(4.513)	(4.078)
Outros gastos com pessoal	(1.199)	(1.012)
Encargos sociais	(13.655)	(12.534)
Benefícios sociais	(11.658)	(9.636)
<b>Total</b>	<b>(73.673)</b>	<b>(66.561)</b>

Nesta rubrica são registradas as despesas com salários, rescisões, horas extras, adicionais e outros proventos, bem como encargos e benefícios relacionados à folha de pagamento.

## **22 Despesas com serviços profissionais e contratados**

Nesta rubrica são registradas as despesas de serviços de terceiros (pessoas jurídica e física) que compreendem a contratação de consultoria, instrutores e serviços técnicos especializados diversos para atender aos projetos coletivos e individuais, apresentando variações normais de acordo com a demanda dos projetos. São considerados na rubrica os serviços de manutenção, segurança e limpeza e os encargos sociais sobre serviços prestados.

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Instrutoria e consultoria	(91.282)	(56.709)
Serviços técnicos e especializados	(5.503)	(7.235)
Manutenção, segurança e limpeza	(3.580)	(3.676)
Demais serviços contratados	(15.326)	(11.163)
Encargos sociais sobre serviços de terceiros	(21)	(18)
<b>Total</b>	<b>(115.712)</b>	<b>(78.801)</b>

## **23 Despesas com custo de operacionalização**

Neste grupo são registrados todos os gastos com aluguéis de equipamentos, veículos, imóveis, publicidade, espaços para feiras, serviços gráficos, materiais de consumo, passagens e transportes, diárias e hospedagem, referentes aos diversos projetos da Entidade.

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Despesas de viagem	(7.232)	(7.766)
Aluguéis e encargos	(17.125)	(14.358)
Divulgação, anúncios, publicidade e propaganda	(5.424)	(1.873)
Serviços gráficos e de reprodução	(5.129)	(7.778)
Serviço de comunicação em geral	(2.174)	(2.132)
Materiais de consumo	(2.324)	(1.939)
Demais custos e despesas gerais	(1.646)	(1.334)
<b>Total</b>	<b>(41.054)</b>	<b>(37.180)</b>

## **24 Despesas com convênios e programas**

Referem-se aos valores executados e comprovados por meio de prestações de contas dos parceiros, relativos a recursos de convênio, de acordo com programação prevista no plano de trabalho do exercício, conforme demonstrado a seguir:

Descrição	2015	2014
AGRO INTEGRADO FAERJ	(735)	(816)
ALI AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO	-	(75)
AMPLIAÇÃO DE NEGÓCIOS - SETOR DE PETRÓLEO	(1.723)	-
APL DE MODA DE NOVA FRIBURGO E REGIÃO SERRANA	-	(300)
APL METAL MECÂNICO DO MÉDIO PARAÍBA	-	(360)
APOIO À IMPLANTAÇÃO DO DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO	-	(120)
ARTES VISUAIS E DESIGN	-	(90)
ARTESANATO NO ESTADO DO RJ	-	(13)
ATENDIMENTO TERRITORIAL CENTRO SUL	-	(170)
ATENDIMENTO TERRITORIAL CIDADE DO RJ	-	(32)
ATENDIMENTO TERRITORIAL NORTE	-	(90)
BIOTECNOLOGIA NA REGIÃO METROPOLITANA	-	(5)
CENTRO DE INTELIGÊNCIA COMPETIT. AGRONEGÓCIOS	(225)	(168)
CHAMADA PÚBLICA ECONOMIA DA CULTURA	-	(193)
CONSTRUÇÃO CIVIL NO ESTADO DO RJ	-	(58)
CRIAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SOLUÇÕES	-	(96)
DESIGN RIO	(450)	-
DESENVOLV TECNOLÓGICOS EM ME E EPP	(84)	-
DESENVOLV. EMPREENDEDOR EM COMUNID. PACIFICAD.	(77)	(87)
DESENVOLVIMENTO DE EMPRESAS STARTUPS	-	(33)
DISSEMINAÇÃO DE SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	(578)	(231)
EDITAL INCUBADORAS 01/2011 - CERNE	-	(5)
FORTALECIMENTO DA GASTRONOMIA COM. PACIFICADAS	-	(14)
FORTALECIMENTO DAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA	(1.291)	(799)
FORTALECIMENTO DO APL DE PETRÓLEO, GÁS E ENERG.	-	(192)
GASTRONOMIA DA COZINHA AO MERCADO	(945)	(100)
GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	-	(90)
GESTÃO DA UNIDADE DE SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	(44)	-
GESTÃO DA ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL	-	(49)
GESTÃO DA UNIDADE DE CONHECIMENTO	-	(200)
GESTÃO DA UNIDADE DE PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	-	(70)
GESTÃO PARA O FUTURO DO ENTRETENIMENTO	(115)	(363)
LIDERA RIO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO	-	(150)
ME E EPP DE SERVIÇOS REGIÃO METROPOLITANA	-	(550)
ME E EPP DO COM REG. METROPOLITANA	-	(444)
ME E EPP DO COM REGIÃO MÉDIO PB E CENTRO SUL	(170)	(47)
ME E EPP DO COMÉRCIO COSTA VERDE	(100)	-
ME E EPP DO COMÉRCIO REG. NE NORTE E BAIX LITORA	(40)	(401)
ME E EPP DO COMÉRCIO REGIÃO SERRANA	(40)	(152)
MODA - PROGRAMA ESTRATÉGICO	(172)	(900)
NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS IND. MÚSICA	-	(537)
OBSERVATÓRIO DAS ME E EPP	-	(10)
OPERAÇÃO EDITAL INCUBADORA	(340)	(98)
PAIS AGROECOLOGIA E MERCADO	-	(14)
PATROCÍNIO	(524)	(265)
POLO DE INOVAÇÃO TECNOL. SETOR DE PETRÓLEO	(349)	(24)
PROGRAMA EMPREENDER NO ESTADO DO RIO	-	(278)

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
SEBRAE - RJ TERRITÓRIO DA CIDADANIA	-	(48)
SEBRAE MODA NEGÓCIOS	(367)	-
TOUR DA EXPERIÊNCIA CAMINHOS DO BRASIL	-	(283)
TURISMO EM VISCONDE DE MAUÁ	(30)	-
TURISMO SEBRAE 2014 RJ	-	(248)
<b>Total</b>	<b>(8.399)</b>	<b>(9.268)</b>

## 25 Resultado financeiro líquido

A seguir, apresentamos o resultado financeiro líquido referente aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014 das receitas e despesas financeiras decorrentes das aplicações dos recursos da Entidade.

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Receitas financeiras</b>		
Rendimentos - Recursos Ordinários	2.727	3.068
Rendimentos - Recursos Próprios	3.086	1.951
Outros Rendimentos	316	114
<b>Subtotal</b>	<b>6.129</b>	<b>5.133</b>
<b>Despesas financeiras</b>		
Despesas financeiras	(612)	(334)
<b>Subtotal</b>	<b>(612)</b>	<b>(334)</b>
<b>Total da receita financeira líquida</b>	<b>5.517</b>	<b>4.799</b>

## 26 Benefícios a empregados pós-emprego

### Plano de previdência complementar

<b>Descrição</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
PREVINDUS Plano de Previdência Complementar	2.411	3.164
<b>Total</b>	<b>2.411</b>	<b>3.164</b>
Circulante	243	287
Não circulante	2.168	2.877
<b>Total</b>	<b>2.411</b>	<b>3.164</b>

## 26.1 Descrição geral das características do plano – SEBRAEPREV

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

Os benefícios de contribuição definida assegurados pelo plano SEBRAEPREV são:

Aposentadoria normal.

Aposentadoria antecipada.

Aposentadoria por invalidez.

Pensão por morte.

Institutos de autopatrocínio, benefício proporcional diferido e portabilidade.

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

Projeção de contribuição em caso de invalidez.

Projeção de contribuição em caso de morte.

O referido plano não inclui:

Benefícios de demissão;

Benefícios de longo prazo, que não sejam aposentadorias e pensões; e

Plano de assistência médica para empregados ou participantes e assistidos.

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

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Valor justo dos ativos do Plano	516	394
Valor presente das obrigações atuariais	(196)	(193)
<b>Superávit ou (déficit)</b>	<b>320</b>	<b>201</b>

O total de contribuições reconhecidas como despesas (parte do empregador) nas demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2015 monta a R\$ 1.427, e o total de contribuições dos participantes monta a R\$ 1.958, conforme demonstrado a seguir:

Contribuições	31/12/2015	31/12/2014
<b>Participantes</b>	<b>1.958</b>	<b>1.776</b>
Básica	1.385	1.271
Serviços passados	63	89
Voluntárias	510	416
	<b>1.427</b>	<b>1.312</b>

<b>Patrocinador</b>		
Básica	1.385	1.271
Benefícios de risco	42	41
<b>Total</b>	<b>3.385</b>	<b>3.088</b>

***Movimentação no valor presente das obrigações do plano***

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Obrigações do benefício definido em 1º de janeiro	(193)	(135)
Benefícios pagos pelo plano	42	(27)
Custos do serviço corrente e juros	(45)	(31)
Ganho de redução		-
Perdas (ganhos) atuariais		
Efeito da movimentação nas taxas de câmbio		-
Obrigações do benefício definido em 31 de dezembro	(196)	(193)

***Movimentação no valor justo dos ativos do plano***

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Valor justo dos ativos do plano em 1º de janeiro	394	308
Contribuições pagas ao plano	71	71
Benefícios pagos pelo plano		
Retorno esperado dos ativos do plano	41	71
Perdas (ganhos) atuariais	10	(56)
Valor justo dos ativos do plano em 31 de dezembro	516	394

***Despesa reconhecida no resultado***

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Custo do serviço corrente	(24)	(19)
Juros sobre obrigação		
Retorno esperado dos ativos do plano	(24)	(19)

Obs.: Informações disponibilizadas conforme relatório da empresa contratada para efetuar o cálculo atuarial.

### **Premissas atuariais**

**(i) Considerações gerais sobre as premissas**

As premissas foram definidas de forma imparcial e mutuamente compatíveis, com base em expectativas de mercado durante o período de desenvolvimento de cada avaliação atuarial e com base de dados cadastrais que foram coletados em setembro de 2015.

**(ii) Financeiras**

	31/12/2015	31/12/2014
Taxa de juros de desconto atuarial anual	12,76%	11,22%
Projeção de aumentos reais salariais médios anuais	2,16%	2,18%
Projeção de aumentos reais dos benefícios média anual	0,00%	0,00%
Taxa de inflação média anual	5,00%	5,00%
Expectativa de retorno dos ativos do plano*	12,76%	11,22%

**(\*)** Taxa nominal de juros.

**(iii) Demográficas**

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

Taxa de rotatividade	3,95%
Tábua de mortalidade/sobrevivência de ativos	AT - 2000 M e F Desag 10%
Tábua de mortalidade/sobrevivência de aposentados	AT - 2000 M e F Desag 10%
Tábua de mortalidade/sobrevivência de inválidos	50% UP M + 50% UP F
Tábua de entrada em invalidez	Tasa 1927 M e F
Tábua de morbidez	N/A
Idade de aposentadoria	Primeira Elegibilidade

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

## **26.2 Reconhecimento das obrigações atuariais e contribuição do Plano Básico de Benefícios I - PREVINDUS**

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Valor justo dos ativos do Plano	3.328	3.151
Valor presente das obrigações atuarias	(5.760)	(6.334)
Perdas (ganhos) acumulados		-
<b>Superávit ou (déficit)</b>	<b>(2.432)</b>	<b>(3.183)</b>
<b>Superávit ou (déficit) - Circulante</b>	<b>(243)</b>	<b>(287)</b>
<b>Superávit ou (déficit) - Não circulante</b>	<b>(2.189)</b>	<b>(2.896)</b>



***Movimentação no valor presente das obrigações do benefício definido***

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Obrigações do benefício definido em 1º de janeiro	6.334	5.402
Benefícios pagos pelo plano	(648)	(608)
Custos do serviço corrente e juros	784	657
Ganho de redução	(710)	883
Perdas (ganhos) atuariais		-
Obrigações do benefício definido em 31 de dezembro	5.760	6.334

***Movimentação no valor justo dos ativos do plano***

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Valor justo dos ativos do plano em 1º de janeiro	3.151	3.071
Contribuições pagas ao plano	(647)	331
Benefícios pagos pelo plano	332	(609)
Retorno esperado dos ativos do plano	390	378
Perdas (ganhos) atuariais	102	(20)
Valor justo dos ativos do plano em 31 de dezembro	3.328	3.151

***Despesa reconhecida no resultado***

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Custo do serviço corrente		-
Juros sobre obrigação	<b>784</b>	657
Ganho por reduções	<b>(394)</b>	(378)
Retorno esperado dos ativos do plano	<b>390</b>	279

**26.3 Reconhecimento das obrigações atuariais e contribuição do Plano Básico de Benefícios III - PREVINDUS**

<b>Descrição</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Valor justo dos ativos do Plano	533	490
Valor presente das obrigações atuarias	(512)	472
Perdas (Ganhos) acumulados		
<b>Superávit</b>	<b>21</b>	<b>18</b>
<b>Superávit - Não circulante</b>	<b>21</b>	<b>18</b>

***Movimentação no valor presente das obrigações do benefício definido***

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Obrigações do benefício definido em 1º de janeiro	95	72
Benefícios pagos pelo plano	(7)	(7)
Custos do serviço corrente e juros	6	13
Ganho de redução	12	17
Obrigações do benefício definido em 31 de dezembro	106	95

***Movimentação no valor justo dos ativos do plano***

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Valor justo dos ativos do plano em 1º de janeiro	490	450
Contribuições pagas ao plano	2	2
Benefícios pagos pelo plano	(7)	(7)
Retorno esperado dos ativos do plano	63	58
Perdas (ganhos) atuariais	(15)	(13)
Valor justo dos ativos do plano em 31 de dezembro	533	490

***Despesa reconhecida no resultado***

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Custo do serviço corrente	6	4
Juros sobre obrigação	12	8
Ganho por reduções	(64)	(58)
Despesa reconhecida	(3)	
Retorno esperado dos ativos do plano	(49)	(46)

***Premissas atuariais dos Planos Básico de Benefícios I - PREVINDUS***

(iv)

***Considerações gerais sobre as premissas***

As premissas foram definidas de forma imparcial e mutuamente compatíveis, com base em expectativas de mercado durante o período de desenvolvimento de cada avaliação atuarial e com base em dados cadastrais que foram coletados em outubro de 2015.

(v) *Financeiras*

	31/12/2015	31/12/2014
Taxa de juros de desconto atuarial <sup>(1)</sup>	7,41%	6,12%
Taxa nominal de desconto atuarial	14,71%	13,02%
Taxa real de rendimento esperado dos ativos no longo prazo <sup>(2)</sup>	7,41%	6,12%
Taxa nominal de rendimento esperado dos ativos no longo prazo	14,71%	13,02%
Taxa nominal de projeção salarial para participantes ativos	6,80%	6,50%
Taxa nominal de reajuste de benefícios	6,80%	6,50%
Taxa nominal de reajuste do benefício da Previdência Social	6,80%	6,50%
Taxa nominal de reajuste do teto de benefícios da Previdência Social	6,80%	6,50%
Fator capacidade para salários	100,00%	100%
Fator capacidade para benefícios	100,00%	100%
Taxa esperada de inflação no longo prazo	6,80%	6,50%

- (1) Taxa de desconto atuarial é compatível com os títulos públicos federais (NTN-B) com a mesma '*duration*' dos fluxos futuros esperados das obrigações com os participantes ativos e assistidos no encerramento do exercício de 2015 (7,41% a.a.). As obrigações atuariais possuem uma *duration* de 13 e 10 anos, que é compatível com a taxa de desconto utilizada (dados da ANBIMA, com base na NTN-B de dezembro de 2015).
- (2) Taxa de retorno real esperado dos ativos deve ser igual à taxa de desconto, conforme previsto no item 125 do CPC 33 (R1).

(vi) *Demográficas*

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

Mortalidade de vidas saudáveis	AT - 83 <sup>(1)</sup>
Mortalidade de inválidos	EX - IAPC
Entrada em invalidez	TASA 1927
Taxa bruta de rotatividade	NULA
Entrada em aposentadoria	100% na 1ª Elegibilidade

- (1) Segregada por sexo.

**Premissas atuariais dos Planos Básico de Benefícios III - PREVINDUS**

(vii) *Considerações gerais sobre as premissas*

As premissas foram definidas de forma imparcial e mutuamente compatíveis, com base em expectativas de mercado durante o período de desenvolvimento de cada avaliação atuarial e com base em dados cadastrais que foram coletados em outubro de 2015.

(viii) *Financeiras*

	31/12/2015	31/12/2014
Taxa de juros de desconto atuarial <sup>(1)</sup>	7,45%	6,17%
Taxa nominal de desconto atuarial	14,76%	13,07%
Taxa real de rendimento esperado dos ativos no longo prazo <sup>(2)</sup>	7,45%	6,17%
Taxa nominal de rendimento esperado dos ativos no longo prazo	14,76%	13,07%
Taxa nominal de projeção salarial para participantes ativos <sup>(3)</sup>	11,04%	8,10%
Taxa nominal de reajuste de benefícios	6,80%	6,50%
Taxa nominal de reajuste do benefício da Previdência Social	6,80%	6,50%
Taxa nominal de reajuste do teto de benefícios da Previdência Social	6,80%	6,50%
Fator capacidade para salários	100,00%	100%
Fator capacidade para benefícios	100,00%	100%
Taxa esperada de inflação no longo prazo	6,80%	6,50%

- (1) Taxa de desconto atuarial é compatível com os títulos públicos federais (NTN-B) com a mesma '*duration*' dos fluxos futuros esperados das obrigações com os participantes ativos e assistidos no encerramento do exercício de 2015 (7,45% a.a.). As obrigações atuariais possuem uma *duration* de 16 e 26 anos, que é compatível com a taxa de desconto utilizada (dados da ANBIMA, com base na NTN-B de dezembro de 2015).
- (2) Taxa de retorno real esperado dos ativos deve ser igual à taxa de desconto, conforme previsto no item 125 do CPC 33 (R1).
- (3) Taxa de crescimento real de 3,97% a.a. conjugada com os 6,80% de inflação esperada.

(ix) *Demográficas*

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

Mortalidade de vidas saudáveis	AT - 83 <sup>(1)</sup>
Mortalidade de inválidos	EX - IAPC
Entrada em invalidez	TASA 1927
Taxa bruta de rotatividade	Experiência PREVINDUS
Entrada em aposentadoria	100% na 1ª Elegibilidade

- (2) Segregada por sexo.

**27 Cobertura de seguros**

Em 31 de dezembro de 2015, a cobertura de seguros contra riscos operacionais era composta por R\$ 14.430 para danos materiais.

**28 Instrumentos financeiros - Gestão de riscos**

Da mesma forma que em todos os outros negócios, a Entidade poderá estar exposta aos riscos que decorrem da utilização de instrumentos financeiros. Esta Nota descreve os objetivos, as políticas e os processos da Entidade para a gestão desses riscos e os métodos utilizados para mensurá-los. Mais

informações quantitativas em relação a esses riscos são apresentadas ao longo destas demonstrações financeiras.

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

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

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

### **Principais instrumentos financeiros**

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

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

### **Risco de crédito**

Risco de crédito é o risco de a Entidade incorrer em perdas decorrentes de um cliente ou de uma contraparte em um instrumento financeiro, decorrentes da falha destes em cumprir com suas obrigações contratuais. O risco é basicamente proveniente das contas a receber de clientes e de instrumentos financeiros ativos. O risco de crédito para a Entidade surge preponderantemente das disponibilidades decorrentes de depósitos em bancos e aplicações financeiras em fundos de investimentos financeiros administrados pelo Banco do Brasil S.A. ou pela Caixa Econômica Federal. A Entidade julga que o risco de crédito é mitigado em razão da qualidade das instituições financeiras depositárias e pelo tipo de papel aplicado pelos fundos de investimento que são representados relevantemente por títulos públicos federais. Os valores derivados de recebíveis de terceiros possuem provisão para créditos de liquidação duvidosa (Nota Explicativa nº 6). Outros recebíveis são decorrentes de transação com o próprio Sistema SEBRAE, cujo risco de crédito é praticamente nulo.

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

### **Exposição a risco de crédito**

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

	<b>Nota</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Caixa e equivalentes de caixa	4	36.057	28.528
Numerários vinculados a projetos e convênios	5	11.289	16.238
Contas a receber de clientes	6	865	1.419
Outros créditos	7	420	426
Créditos com o Sistema SEBRAE	8	857	1.969

### Risco de liquidez

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

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

Passivos financeiros	Valor 31/12/2015	em Até 6 meses	1 ano	Mais de 1 ano
Benefícios a empregados e obrigações fiscais	4.363	4.363	-	-
Obrigações com convênios e contratos	1.580	1.580	-	-
Contas a pagar a fornecedores e outros	9.105	9.105	-	-
Obrigações sobre a folha de pagamento	8.010	8.010	-	-
Obrigações com o Sistema SEBRAE	9.508	9.466	14	28

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

### Risco de mercado (taxa de juros)

Este risco é oriundo da possibilidade de a Entidade vir a sofrer perdas (ou ganhos) por conta de flutuações nas taxas de juros que são aplicadas aos seus passivos e ativos captados (aplicados) no mercado. Os instrumentos financeiros sujeitos ao risco de mercado estão representados, relevantemente, pelos papéis aplicados por meio de fundos de investimento administrados pelo Banco do Brasil e pela Caixa Econômica Federal. Conforme comentado na Nota Explicativa nº 4, as aplicações por meio dos fundos de investimento são relevantemente efetuadas em títulos públicos federais, cuja volatilidade dos indexadores vinculados é baixa.

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

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

### Análise de sensibilidade

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

#### Cenários projetados - Base 31/12/2017

	Exposição (R\$ mil)	Provável 16,00%	Possível - 25% 20,00%	Remoto - 50% 24,00%
Alta da variação da taxa Selic	42.015	R\$ 6.722	R\$ 8.403	R\$ 10.083
Efeito da variação da taxa Selic	-	+ 14,55%	+18,18%	+21,82%

#### Cenários projetados - Base 31/12/2016

	Exposição (R\$ mil)	Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
Alta da variação da taxa Selic	42.015	R\$ 5.987	R\$ 7.483	R\$ 8.983
Efeito da variação da taxa Selic	-	+12,96%	+ 16,20%	+19,43%

Impactos no resultado	31/12/2017	31/12/2016
Cenário Possível - Cenário Provável - Selic	R\$1.681	R\$ 1.496
Cenário Remoto - Cenário Provável - Selic	R\$ 3.361	R\$ 2.996

#### Exposição por fator de risco

A carteira do SEBRAE apresenta exposição por fator de risco à taxa Selic, ao CDI, a Operações Compromissadas e à Taxa prefixada.

Em 31 de dezembro de 2015, o valor de mercado dos ativos da carteira do SEBRAE/RJ totalizava R\$ 47.952 mil.

#### Metodologia utilizada

A metodologia utilizada neste trabalho para o atendimento da análise de sensibilidade, conforme requisitado pelo CPC 40, consiste em construir curvas de juros que incorporem impactos futuros, para obtermos o valor monetário expresso em Reais de tais impactos.

Como pode ser notado na Exposição por fator de risco do relatório do estudo de sensibilidade, a carteira de ativos do SEBRAE está exposta a, basicamente, dois fatores de risco, quais sejam, taxa prefixada e taxa pós-fixada.

Para a taxa prefixada, a forma de tratamento consistiu em simular impactos para a curva prefixada em regime de *stress*, ou seja, um risco que não pode ser considerado risco de rotina, mas sim risco de ruptura.

Os fatores de risco indexados à taxa pós-fixada, que são representados pelas rubricas CDI, Selic, Compromissadas e Cupom de Selic, têm o seu valor de mercado governado por mudanças no patamar de ágio ou deságio da taxa Selic. Tal indicador é denominado de Cupom de Selic. Atualmente, a curva de negociação de ativos indexados à taxa Selic, LFT, é negociada em patamar muito próximo ao valor ao par, e em alguns casos com certo nível de ágio.

É importante observar que o nível de deságio, mesmo em casos de *stress*, exceção feita ao ano de 2002 por ocasião da regulamentação da marcação a mercado, não apresenta um registro de elevação muito alta, pois estamos tratando de um ativo com liquidez elevada.

Em situações de *stress* que geram elevação do risco país, usualmente, impõe-se um impacto maior e mais rápido aos ativos prefixados ou atrelados ao cupom de inflação.

### Hierarquia do valor justo

O CPC 40 define valor justo como o valor/preço que seria recebido na venda de um ativo ou pago na transferência de um passivo em uma transação ordinária entre participantes de um mercado na data de sua mensuração. A norma esclarece que o valor justo deve ser fundamentado nas premissas que os participantes de um mercado utilizam quando atribuem um valor/preço a um ativo ou passivo e estabelece uma hierarquia que prioriza a informação utilizada para desenvolver essas premissas. A hierarquia do valor justo atribui maior peso às informações de mercado disponíveis (ou seja, dados observáveis) e menor peso às informações relacionadas aos dados sem transparência (ou seja, dados inobserváveis). Adicionalmente, a norma requer que a Entidade considere todos os aspectos de riscos de não desempenho (*“nonperformance risk”*), incluindo o próprio crédito da Entidade, ao mensurar o valor justo de um passivo.

O CPC 40 estabelece uma hierarquia de três níveis a ser utilizada ao mensurar e divulgar o valor justo. Um instrumento de categorização na hierarquia do valor justo baseia-se no menor nível de *“input”* significativo para sua mensuração. Abaixo, está demonstrada uma descrição dos três níveis de hierarquia do valor justo:

**Nível 1** - Preços cotados (não ajustados) em mercados ativos para ativos e passivos e idênticos.

**Nível 2** - *Inputs*, exceto preços cotados, incluídos no Nível 1, que são observáveis para o ativo ou passivo, diretamente (preços) ou indiretamente (derivado de preços).

**Nível 3** - Premissas, para o ativo ou passivo, que não são baseadas em dados observáveis de mercado (*inputs* não observáveis).

De acordo com o CPC 40, a Entidade mensura seus equivalentes de caixa e aplicações financeiras pelo seu valor justo. Os equivalentes de caixa e as aplicações financeiras são classificados como Nível 1, pois são mensurados utilizando preços de mercado para os ativos idênticos na data da mensuração.

A tabela abaixo demonstra, de forma resumida, os ativos financeiros registrados a valor justo em 31 de dezembro de 2015 e de 2014.

	Nota	Nível	31/12/2015	31/12/2014
Caixa e equivalentes de caixa	4	1	36.057	28.528
Numerários vinculados a projetos e convênios	5	1	11.289	16.238
Aplicações financeiras de longo prazo	9	2	607	743





**KPMG Auditores Independentes**  
S45 - Qd. 02 - Bl. Q - Lote 03 - Salas 708 a 711  
Edifício João Carlos Saad  
70076-120 - Brasília, DF - Brasil  
Caixa Postal 6723  
70312-978 - Brasília, DF - Brasil

Central Tel:  
Fix:  
Internet:

55 (61) 2104-2400  
55 (61) 2104-2405  
[www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

## **Relatório de recomendações dos auditores independentes sobre aspectos que chegaram ao nosso conhecimento nos controles internos**

Aos Conselheiros e aos Administradores do  
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio de Janeiro - SEBRAE/RJ  
Rio de Janeiro-RJ

Em conexão com o nosso exame das demonstrações financeiras do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio de Janeiro - SEBRAE/RJ, do exercício findo em 31 de dezembro de 2015, apresentamos recomendações sugeridas e observações sobre as deficiências que chegaram ao nosso conhecimento nos controles internos, exclusivamente decorrentes de aspectos ou assuntos que vieram ao nosso conhecimento quando da aplicação de procedimentos executados de acordo com as normas de auditoria brasileiras e internacionais, que tiveram como objetivo exclusivo a emissão de uma conclusão sobre as referidas demonstrações financeiras. Portanto, nossos comentários foram influenciados pela natureza, pela época e pela extensão dos procedimentos executados para emissão de nosso relatório sobre as demonstrações financeiras apenas. Assim, é possível que em outras etapas dos nossos trabalhos, ou em revisões específicas ou mais abrangentes de controles internos, venham a ser identificadas outras áreas ou aspectos passíveis de melhoria ou de comentários/sugestões. Assim, este relatório não prevê nenhum tipo de asseguração direta ou indireta sobre os controles internos da Entidade.

As recomendações e as observações aqui apresentadas têm por finalidade contribuir para aperfeiçoar os controles internos e os procedimentos contábeis da Entidade, bem como visam a sua guarda e proteção dos ativos, mas não constituem resultado de uma avaliação sobre os controles internos da Entidade.

Este relatório está dividido em três partes como segue:

- Parte A - Novas recomendações
- Parte B - Recomendações originárias de auditorias/revisões passadas, ainda não solucionadas.
- Parte C - Recomendações originárias de auditorias/revisões passadas solucionadas.

Os nossos comentários referem-se aos controles internos em vigor quando da execução de nossos trabalhos de revisão, que foram concluídos em 29 de janeiro de 2016. Não foram consideradas eventuais modificações ocorridas após essa data.



Permanecemos à disposição de V.Sas. para prestar quaisquer esclarecimentos e subscrevemo-nos.

Atenciosamente,

Brasília, 05 de fevereiro de 2016

KPMG Auditores Independentes  
CRC SP-014428/O-6 F-DF

Marcelo Faria Pereira  
Contador CRC RJ-077911/O-2

## **Parte A - Novas recomendações**

Não houveram novas fragilidades originárias de nosso exame para o período findo em 31 de dezembro de 2015.

## **Parte B - Recomendações originárias de auditorias passadas ainda não solucionadas**

### **Incidência da COFINS sobre receitas de empresas beneficiadas**

#### ***Situação identificada***

As unidades do sistema SEBRAE podem possuir receitas auferidas sujeitas à tributação da Contribuição de Financiamento da Seguridade Social (COFINS), podendo estar caracterizadas como: receitas de vendas de mercadorias, receitas de mensalidades, receitas de treinamentos, receitas EMPRETEC, receitas de consultoria, receita de venda de manuais, receita de aluguéis etc.

Nesse sentido, temos a comentar:

#### ***Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS)***

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

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

As unidades do sistema SEBRAE possuem parecer de tributarista externo, que conclui estar as entidades sob a égide constitucional da imunidade tributária, e, adicionalmente, a 13ª Vara Federal de Porto Alegre, em resposta a uma ação ordinária impetrada por uma unidade regional integrante do sistema SEBRAE, expediu despacho/decisão de 1ª instância de que o art. 47 da referida IN é ilegal e, portanto, não restringe a isenção da COFINS de que trata a MP nº 2.158-35/2001. Essa decisão do Poder Judiciário Federal encontra-se vigente até a data de conclusão dessas demonstrações financeiras.

Ressaltamos, não obstante o referido despacho/decisão que atualmente beneficia as entidades integrantes do sistema SEBRAE, que a ação ordinária originária, enquanto não transitada em julgado, não produz a anulação ou a invalidade da IN nº 247/2002 da RFB e, portanto, é parte integrante da legislação tributária brasileira e, conseqüentemente, devendo ser registrada contabilmente nos termos do Pronunciamento Técnico CPC 25 por se tratar de obrigação legal.

#### ***Recomendação***

Diante do exposto, recomendamos à Entidade que, em relação à COFINS, monitore a ação judicial em curso quanto à concessão da isenção da COFINS, bem como os potenciais impactos contábeis decorrentes dessa contribuição em suas demonstrações financeiras.

### **Comentários da Administração**

*Com relação ao tema da isenção da COFINS, informamos que foi criado um Grupo de Trabalho no âmbito do Sistema SEBRAE para o ajuizamento de ações judiciais preventivas, de natureza declaratória, em todas as Unidades Federativas do Brasil, as quais pleitearão imunidade tributária do SEBRAE, com fundamento no art. 195, § 7º da CRFB, com pedido sucessivo de isenção, com fulcro na MP 2158/2001, a qual foi ilegalmente restringida pelo § 2º do art. 47 da IN 247 da Receita Federal.*

*Neste contexto, informamos que o SEBRAE/RJ já ajuizou a referida ação, a qual foi distribuída para a 19ª Vara Federal da Seção Judiciária do Estado do Rio de Janeiro, sob o n.º 0015753-37.2014.4.02.5101. A Juíza indeferiu a tutela antecipada, sob o fundamento de que os requisitos do art. 273 do CPC não estavam presentes, visto que a análise do direito do SEBRAE/RJ à imunidade tributária dependeria de dilação probatória. Desta decisão, o SEBRAE/RJ opôs embargos de declaração alegando que a decisão foi omissa quanto ao pedido de isenção, tendo o Juízo indeferido o referido recurso. Por esta razão, interpusemos recurso de agravo de instrumento, com pedido de antecipação da tutela recursal, o qual foi distribuído para a 4ª Turma Especializada do Tribunal Regional Federal da 2ª Região, sob o n.º 00001046-07.2015.4.02.0000, ainda pendente de julgamento.*

*Cabe anotar que o SEBRAE/RS obteve decisão liminar obstando a União Federal de cobrar o tributo.*

### **Parte C - Recomendações originárias de auditorias passadas solucionadas durante o último trimestre de 2015**

Não houveram fragilidades originárias de exames e revisões anteriores não solucionadas para o trimestre findo em 31 de dezembro de 2015.

## 5 RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

Buscando aproximar-se cada vez mais do seu público-alvo, o Sebrae/RJ, vem adequando-se às Normas Técnicas de Acessibilidade da ABNT NBR 9050, visando que seus estabelecimentos se tornem cada vez mais acessíveis, ou seja, sem obstáculos e barreiras que impeçam a livre circulação de seus clientes e fornecedores, gerando consequentemente o alcance de suas metas.

Segundo o último Censo do IBGE de 2010, cerca de 45 milhões de pessoas possuem algum tipo de deficiência no Brasil, sendo que 58% apresentam deficiência visual; 22% deficiência física; 16% deficiência auditiva e 4% deficiência intelectual. Foi pensando nisso que o Sebrae/RJ adequou os seus espaços, garantindo o livre acesso e cumprindo o direito de ir e vir de todos. Com essa participação, tornaremos o Sebrae/RJ mais acessível, possibilitando o fortalecimento da economia através da geração de mais recursos e melhorando a qualidade de vida da população.

### **Acessibilidade aplicada pelo Sebrae/RJ:**

Aplicamos sinalização horizontal em nossa Sede:

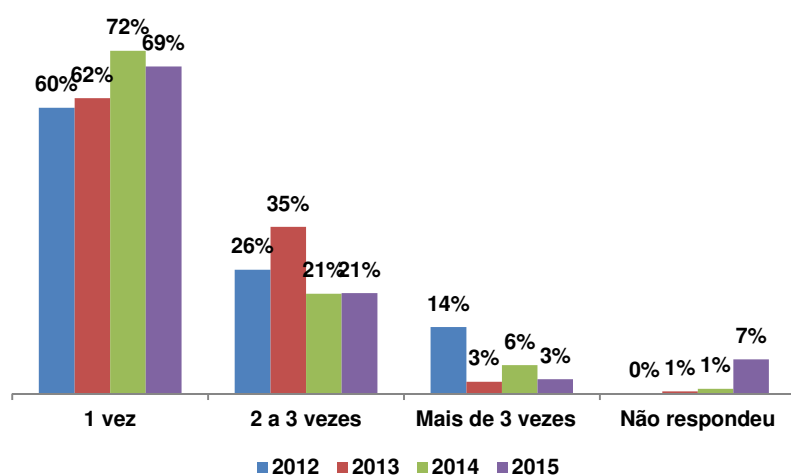
- Todos os corredores, portas e portões internos possuem medidas suficientes para cadeirantes;
- Os sanitários de uso comum ao público localizam-se em rotas acessíveis e próximas à circulação principal:
  - dispõe do Símbolo Internacional de Acesso (SIA) na porta;
  - possuem piso antiderrapante;
  - possuem portas, no mínimo, com 0,80m de largura, abrindo para fora, com maçanetas tipo alavanca e/ou puxador, além de altura entre 0,80m e 1,00m;
  - possuem o lavatório suspenso, com altura máxima de 0,80m e sem coluna, além de torneira do tipo alavanca, sensor ou dispositivo equivalente;
  - possuem a bacia com altura entre 0,43m e 0,45m do piso;
  - possuem barras de apoio, acessórios e espelhos com 10° de inclinação ou altura adequada, além de papelreira e saboneteira com altura entre 0,50m e 1,20m do piso;
  - possuem o acionamento da descarga do tipo alavanca ou dispositivo equivalente.
- O acesso aos andares é realizado através de elevador com especificações normatizadas:
  - Possui dimensões mínimas de 1,40m x 1,10m;
  - Possui entrada mínima livre de 0,80m.
- No evento Feira do Empreendedor em 2015, o Sebrae/RJ, realizou ações com o objetivo de assegurar acessibilidade para os visitantes do evento, das quais destacamos:
  - Montagem rampas de acesso aos stands permitindo a acessibilidade;
  - Disponibilização de vagas de estacionamento para portadores de necessidades especiais (PNE), gestantes e idosos, banheiros acessíveis e plataforma elevatória para acesso ao mezanino;
  - Sociabilização da informação para deficientes auditivos, através de palestras com tradução em libras;

## 5.1 Canais de acesso do cidadão

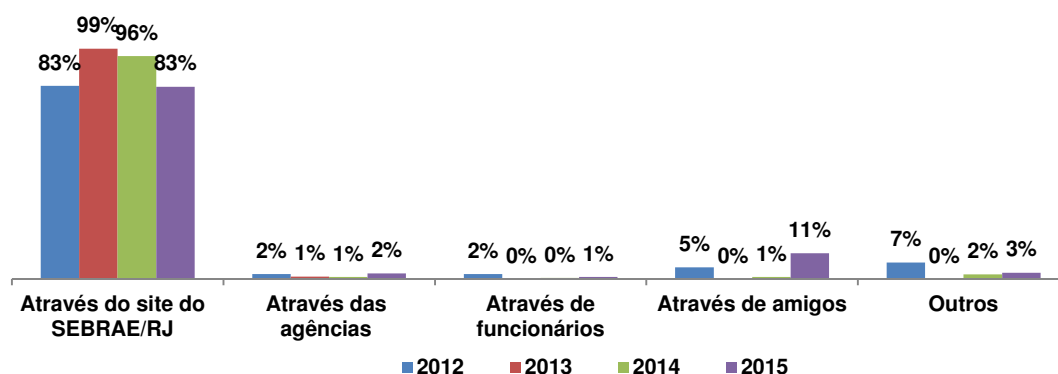
Os canais de acesso do cidadão ao Sebrae/RJ são através: da Central de Relacionamento, pelo telefone 0800-570-0800, pelas redes sociais: Facebook: <https://www.facebook.com/sebraerj> e Twitter: <https://twitter.com/sebraerj> e pela Ouvidoria, que tem como objetivo estreitar a integração entre a instituição e a sociedade, permitindo por meio de sua manifestação melhorar a qualidade dos prestados, através dos canais: telefone (21) 3213-6628, e-mail: [ouvidoria@sebraerj.com.br](mailto:ouvidoria@sebraerj.com.br) e pela internet: <http://ouvidoria.rj.sebrae.com.br/web/portal/Classico/Ouvidoria.aspx>

**Resultados Observados entre 2012 e 2015:**

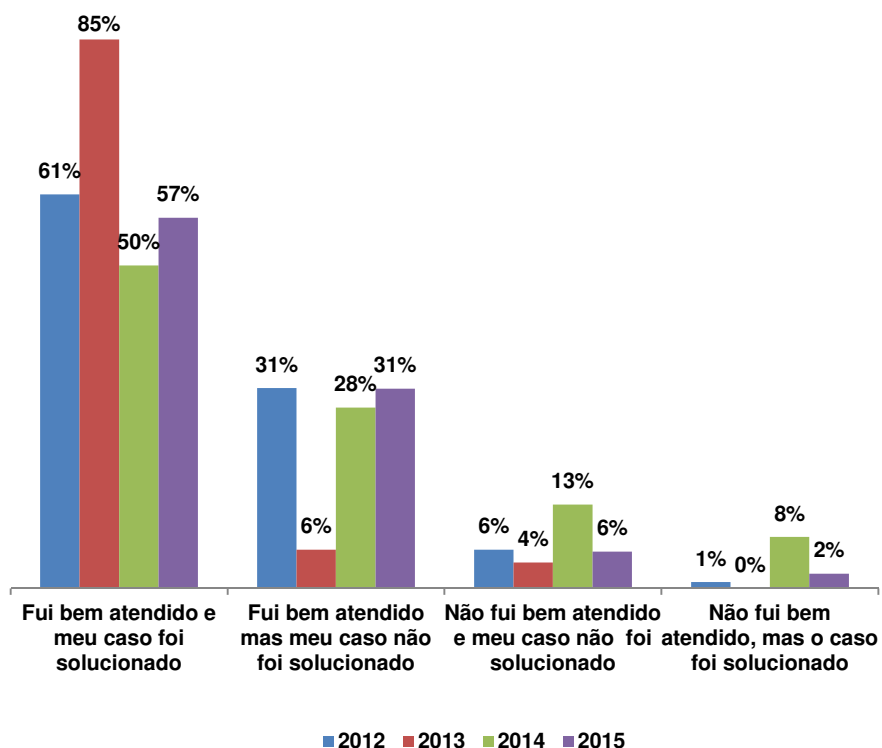
### Quantas vezes utilizou a Ouvidoria?



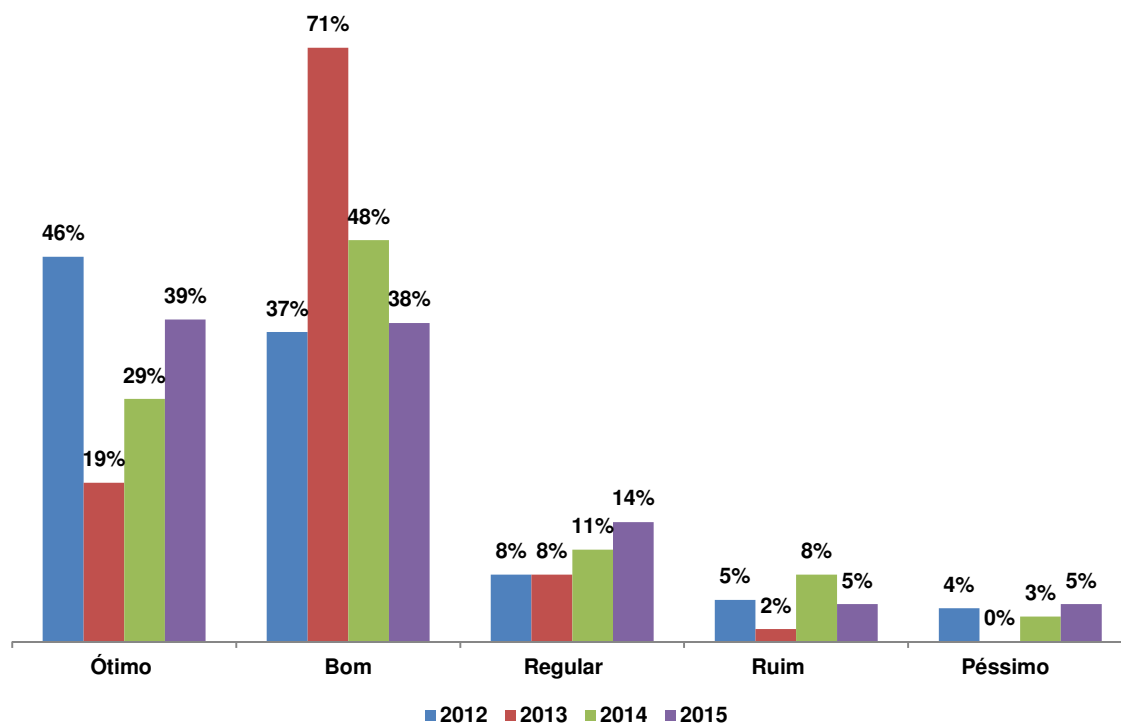
### Como você conheceu a Ouvidoria do Sebrae/RJ?



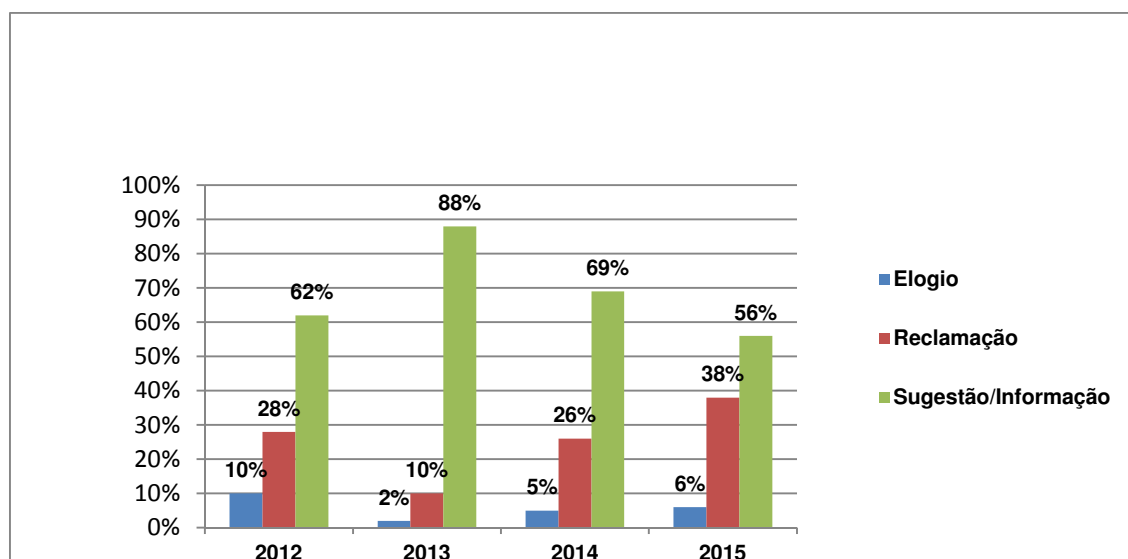
### Quantas vezes utilizou a Ouvidoria?



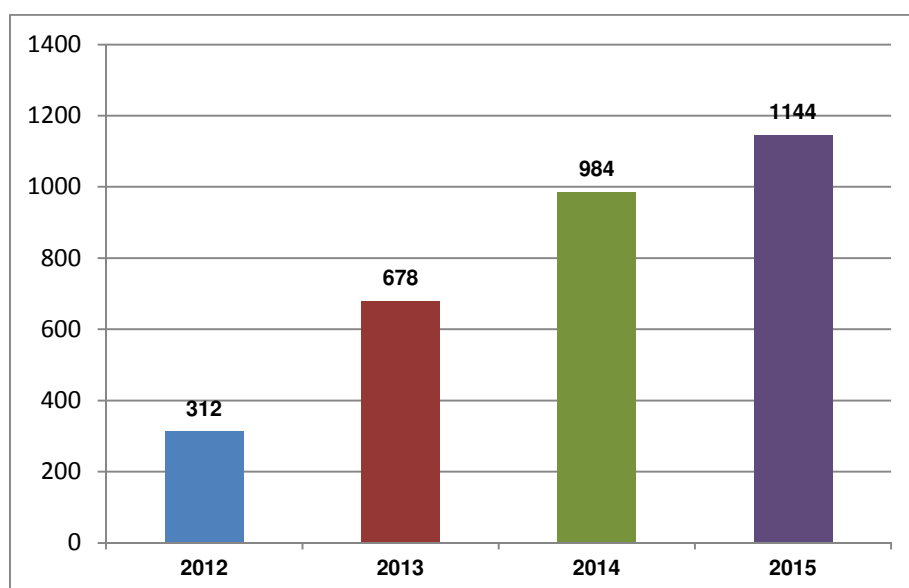
### Você considera que o atendimento obtido no Sebrae/RJ foi:



### Classificações das ocorrências que foram recebidas na Ouvidoria:



### Evolução dos atendimentos da Ouvidoria:



## 5.2 Carta de Serviços ao Cidadão

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

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



### 5.3 Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários

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

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

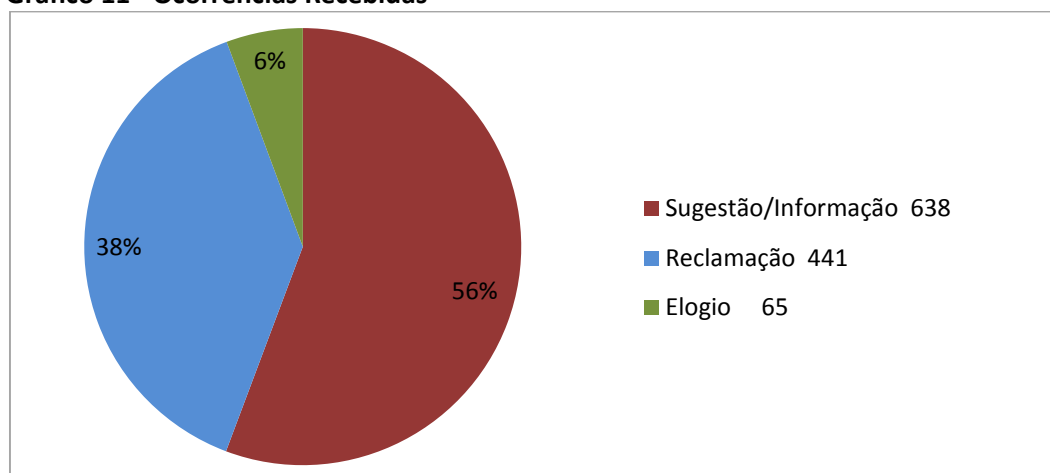
Porém, mesmo com a desobrigação, a Ouvidoria do Sebrae/RJ, em conjunto com a área de Conhecimento e Competitividade, realizou uma pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria no período de novembro de 2014 a outubro de 2015.

A pesquisa foi respondida por 281 pessoas, conforme especificado pelo plano amostral definido pelo Sebrae/RJ. O total de ocorrências atendidas no período foi de 1144 clientes.

Esta pesquisa avaliou a satisfação dos clientes com o atendimento prestado pela Ouvidoria e pelo Sebrae/RJ e foi balizada pelo sistema de amostragem probabilística e parâmetros com margem de erro de 5%.

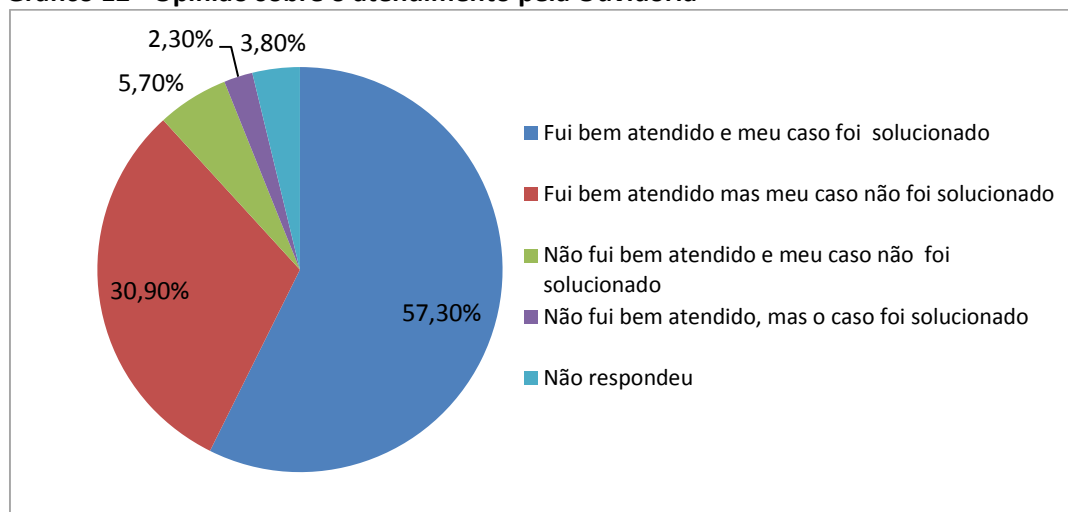
#### Resultado da pesquisa:

**Gráfico 11 - Ocorrências Recebidas**



Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.

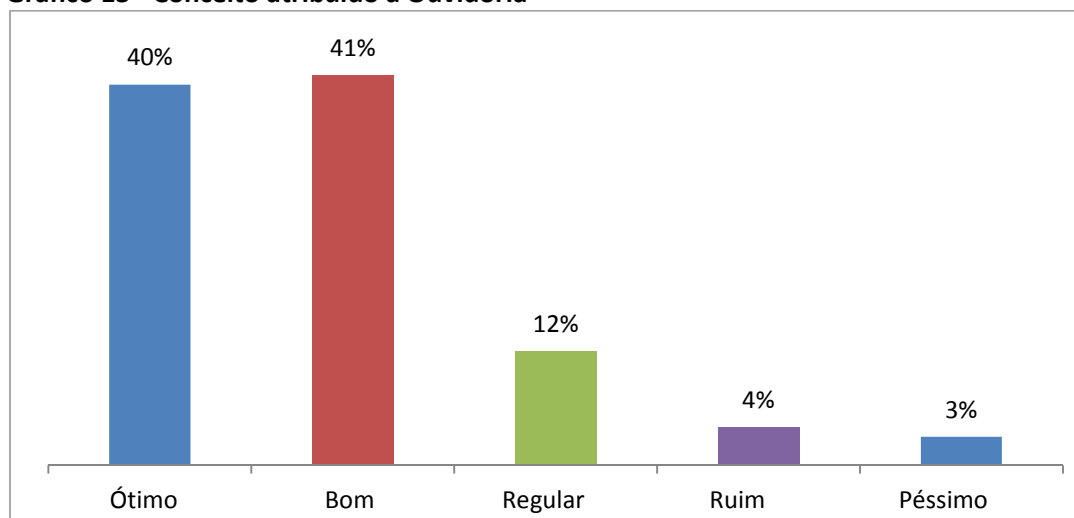
**Gráfico 12 - Opinião sobre o atendimento pela Ouvidoria**



Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.

Do total, 57% clientes atendidos pela Ouvidoria, demonstraram satisfação com o atendimento.

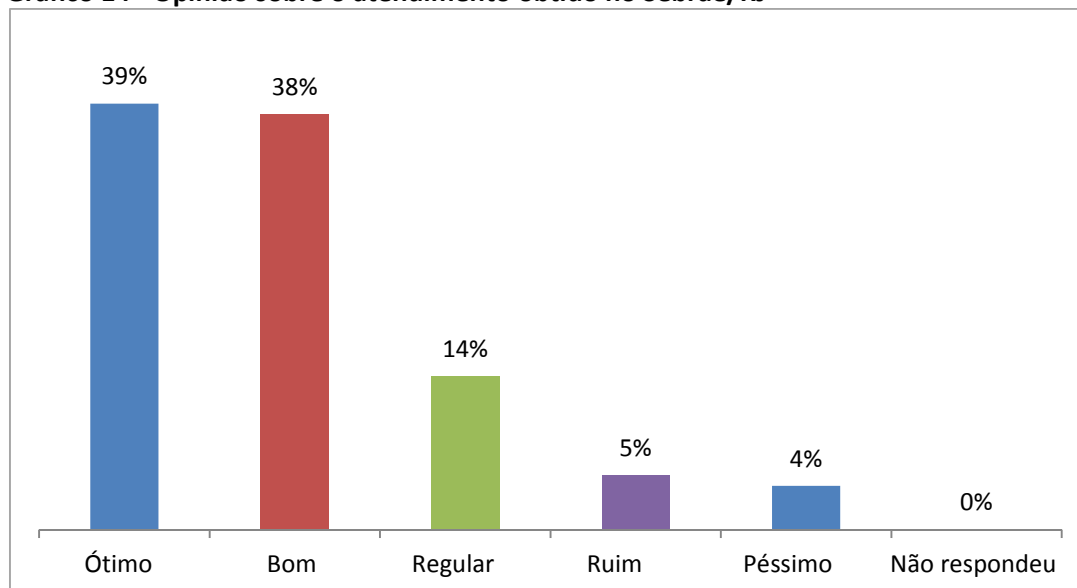
**Gráfico 13 - Conceito atribuído à Ouvidoria**



Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.

Com relação ao conceito atribuído à Ouvidoria, 81% dos clientes atendidos por motivos diversos afirmaram que o atendimento foi “Ótimo” ou “Bom”.

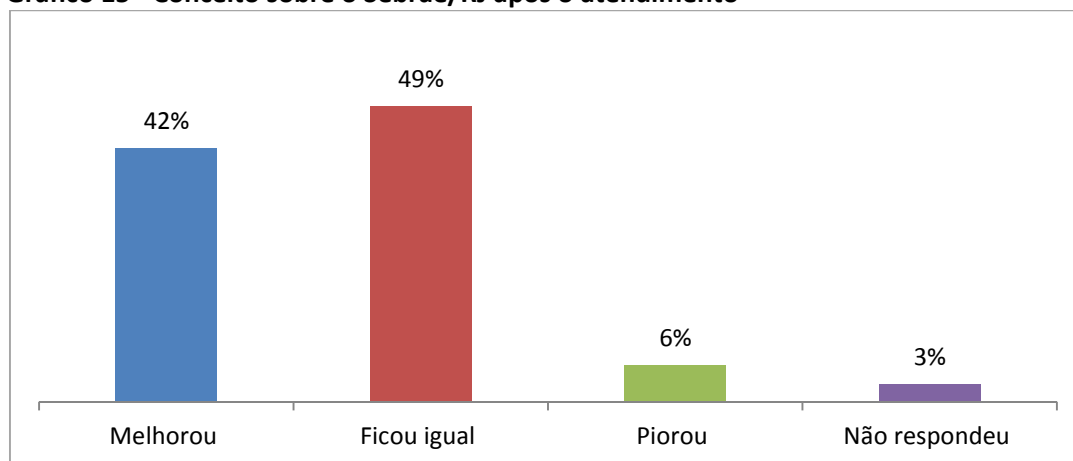
**Gráfico 14 - Opinião sobre o atendimento obtido no Sebrae/RJ**



Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.

Quando questionados quanto à satisfação do atendimento prestado pelo Sebrae/RJ, o percentual de clientes que considera o atendimento como “Ótimo” ou “Bom” é de 77%.

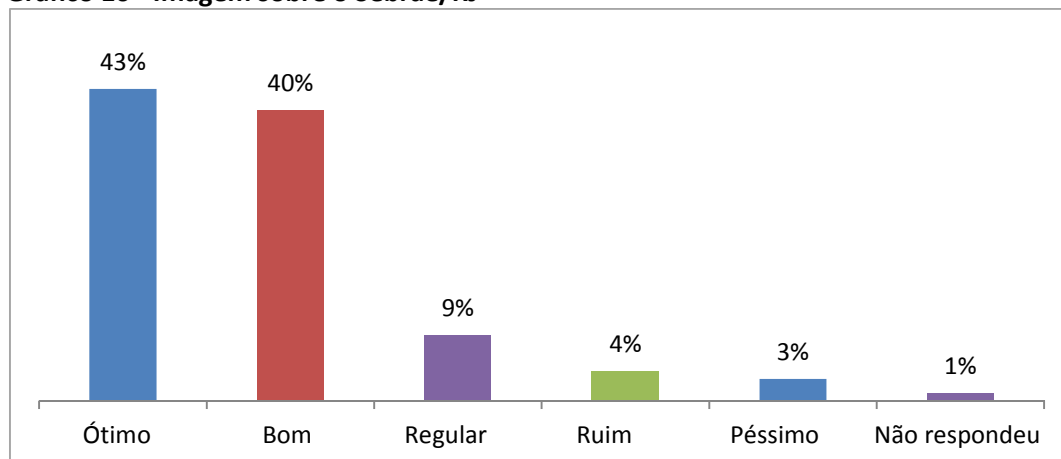
**Gráfico 15 - Conceito sobre o Sebrae/RJ após o atendimento**



Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.

Dos clientes atendidos, 91% melhoraram ou continuaram com o mesmo conceito em relação ao Sebrae/RJ após entrarem em contato com a Ouvidoria.

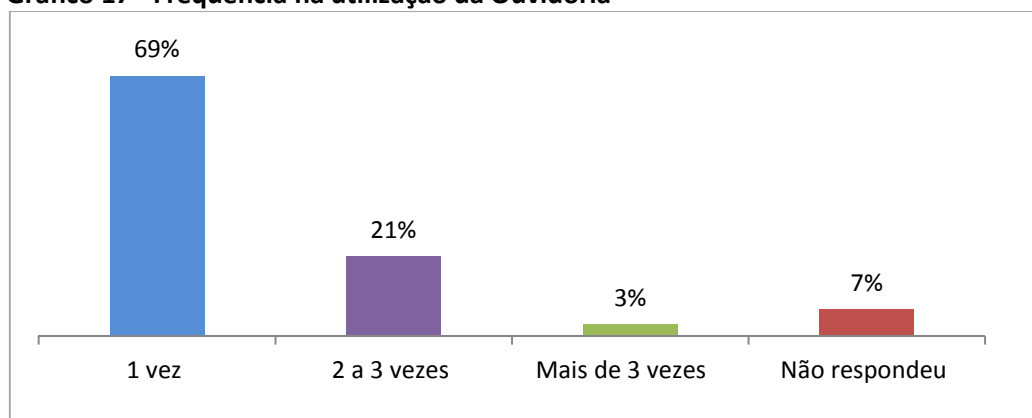
**Gráfico 16 - Imagem sobre o Sebrae/RJ**



Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.

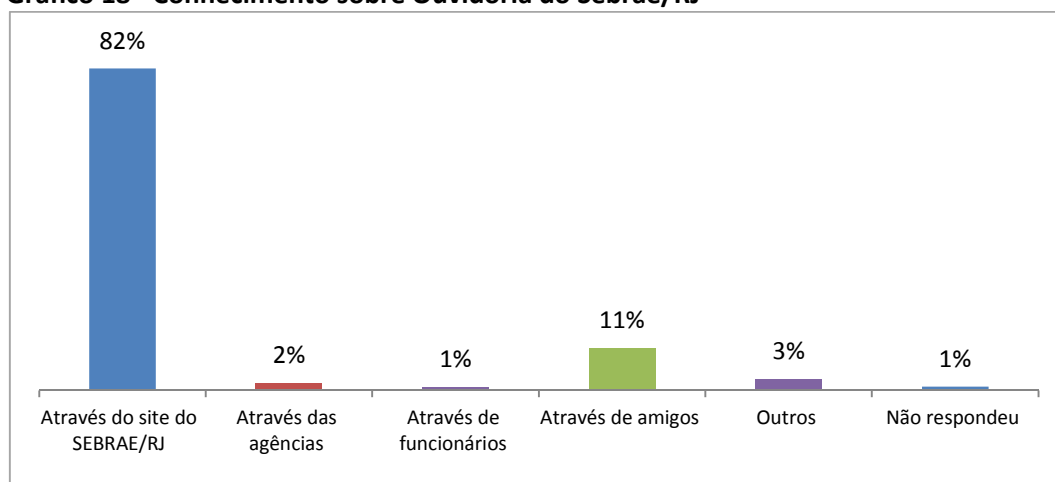
No que diz respeito à imagem sobre o Sebrae/RJ, 83% dos clientes que responderam à pesquisa consideraram “Ótima ou “Boa”.

**Gráfico 17 - Frequência na utilização da Ouvidoria**



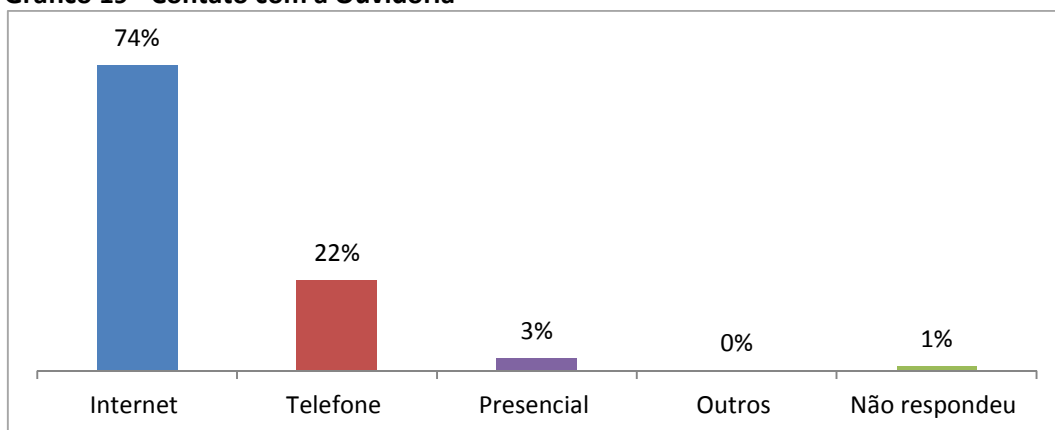
Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.

**Gráfico 18 - Conhecimento sobre Ouvidoria do Sebrae/RJ**



Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.

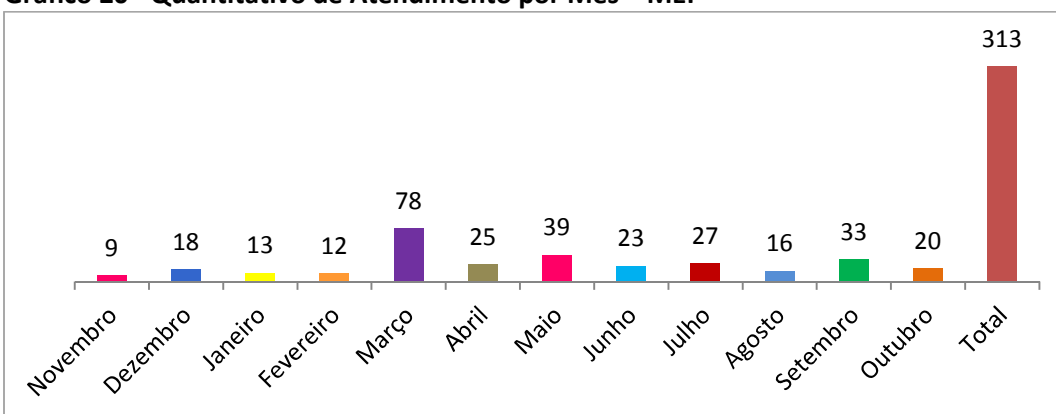
**Gráfico 19 - Contato com a Ouvidoria**



Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.

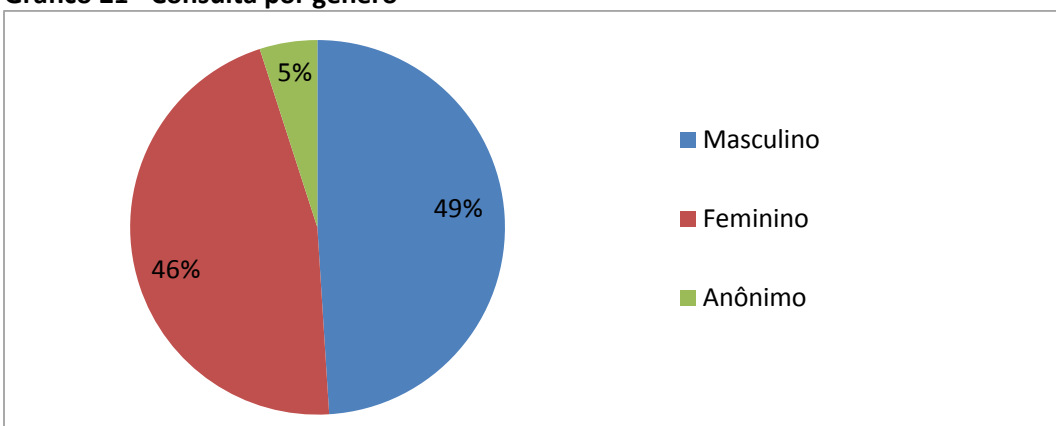
Dos 1144 atendimentos, 313 foram relacionados ao MEI, com a seguinte distribuição ao longo de 2015:

**Gráfico 20 - Quantitativo de Atendimento por Mês – MEI**



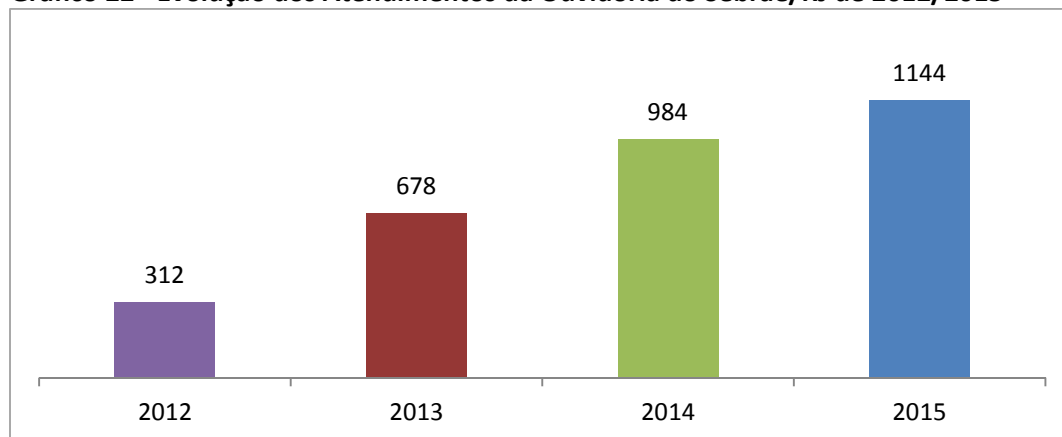
Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.

**Gráfico 21 - Consulta por gênero**



Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ

**Gráfico 22 - Evolução dos Atendimentos da Ouvidoria do Sebrae/RJ de 2012/2015**



Fonte: Pesquisa de satisfação com clientes atendidos pela Ouvidoria 2015 - Sebrae/RJ.

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

Disponibiliza-se um link no site [www.sebraerj.com.br](http://www.sebraerj.com.br), denominado Transparência onde é possível acessar informações da entidade, consideradas úteis e relevantes à sociedade, com destaque para o Relatório de Gestão, encaminhado ao Tribunal de Contas da União – TCU.

## 6 DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

Neste capítulo, estão apresentadas informações sobre o desempenho contábil e financeiro do Sebrae/RJ no exercício 2015.

### 6.1 Desempenho financeiro no exercício

#### Das Disponibilidades

A variação percentual positiva de 5,76% das disponibilidades, em relação a 2014, deve-se ao aumento da transferência de recursos oriundos da contribuição social do Sebrae Nacional – CSN no exercício de 2015. Cabe colocar que dentro das Disponibilidades encontram-se saldos de exercícios anteriores.

**Tabela 52 - Disponibilidades**

Valores em R\$ mil	2015	2014	Variação %
Bancos	198	176	+12,50%
Aplicações financeiras*	47.148	44.590	+5,74%
<b>Total</b>	<b>47.346</b>	<b>44.766</b>	<b>+5,76%</b>

Fonte: Gerência Administrativa e Financeira - Sebrae/RJ

\* Composição das Aplicações Financeiras (Relatório de Demonstrações Financeiras 2015):

Caixa e Equivalentes de Caixa	(+) 35.859
Numerários Vinculados a Convênios e Programas	(+) 11.289
Aplicações Financeiras	Total (=) 47.148

Obs.: O Sebrae/RJ, seguindo orientação da Assessoria Jurídica do Sebrae/NA, aloca suas Disponibilidades Financeiras obrigatória e exclusivamente no Banco do Brasil e CEF- Caixa Econômica Federal.

Exceção para os Convênios efetuados com o Estado ou Município do Rio de Janeiro, em que os recursos financeiros são movimentados nas instituições financeiras sugeridas pelas concedentes. (Banco Bradesco e Banco Santander, respectivamente).

#### Ativos Circulantes

O total do Ativo Circulante teve uma variação percentual negativa de 36,41% em comparação com 2014. Contribuiu para essa redução, principalmente, a diminuição em Transações em Convênios a Executar, que representa o saldo de recursos liberados pelo Sebrae/RJ a entidades conveniadas e que ainda não foram comprovados. Outro destaque refere-se à redução no saldo das operações em “cartões de crédito” reflexo da diminuição de operações do Programa Sebraetec e a redução de recursos a receber do Sebrae/NA referente a projetos cuja fonte é a Contribuição Social Nacional – CSN.

**Tabela 53 - Ativos Circulantes**

Valores em R\$ mil	2015	2014	Variação %
Adiantamentos concedidos /Outros Créditos	5.384	7.786	-30,85%
Contas a Receber*	865	1.419	-39,04%
Crédito com o Sistema Sebrae	857	1.969	-56,48%
<b>Total</b>	<b>7.106</b>	<b>11.174</b>	<b>-36,41%</b>

Fonte: Gerência Administrativa e Financeira - Sebrae/RJ

(\*) Composição Contas a Receber – (Relatório de Demonstrações Financeiras 2015):

Créditos a receber	(+) R\$ 71
Cheques e Cartão	(+) R\$ 870
Provisão para Créditos em Liquidação	(-) R\$ 76 (i)
Total	(=) R\$ 865

(i) Provisão constituída com base na expectativa de não recebimento financeiro de cheques vencidos há mais de 180 dias. Resolução CDN Nº93/2004 em seu Artigo 2º prevê que as entidades integrantes do Sistema Sebrae poderão deixar de propor ação para cobrança de créditos, cujo valor atualizado seja igual ou inferior a R\$3.000,00, mediante pareceres circunstanciados emitidos pelas respectivas assessorias jurídicas.

### Ativo não Circulante

O Ativo não Circulante teve uma variação positiva de 67,92% comparado ao exercício de 2014. Contribui para este índice, os investimentos nas atividades das obras do Centro de Referência do Artesanato Brasileiro – CRAB, realizado através de recursos da Contribuição Social Nacional – CSN recebidos do Sebrae/NA.

**Tabela 54 - Ativos não Circulantes**

Valores em R\$mil	2015	2014	Variação %
Outros Créditos Realizáveis	4.206	3.931	+7%
Imobilizado	21.916	11.625	+88,52%
<b>Total</b>	<b>26.122</b>	<b>15.556</b>	<b>+67,92%</b>

Fonte: Gerência Administrativa e Financeira - Sebrae/RJ

### Passivo Circulante

O Passivo Circulante apresentou uma variação negativa de 4,73%. Contribuíram para a variação as obrigações com convênios com o Sistema Sebrae, ou seja, os recursos a devolver ao Sebrae/NA referente a Contribuição Social Nacional – CSN, foram inferiores ao comparado ao exercício de 2014.

**Tabela 55 - Passivo Circulantes**

Valores em R\$mil	2015	2014	Variação %
Benefícios a empregados e outras obrigações fiscais	4.363	3.311	+31,77%
Obrigações com convênios e contratos*	1.580	1.770	-10,73%
Contas a pagar a fornecedores e outros	8.862	6.772	+30,86%
Plano de previdência complementar	243	287	-15,33%
Obrigações sobre a folha de pagamento	8.010	7.301	+9,71%
Obrigações como Sistema Sebrae	9.508	14.742	-35,50%
<b>Total</b>	<b>32.566</b>	<b>34.183</b>	<b>-4,73%</b>

Fonte: Gerência Administrativa e Financeira - Sebrae/RJ

(\*) Ressaltamos que estão incluídos recursos de convênios, que contam com a participação do Sebrae /NA, como: Convênio Nestlé – Cadeia do Leite, Convênio PETROBRÁS-REDUC, Convênio SEBRAE-FINEP, Convênio Gerdau, Convênio Odebrecht, Consórcio TUC e Instituto Votorantim.



### Passivo Não Circulante

A variação negativa no Passivo não Circulante de 35% deve-se à constituição para provisão trabalhista e fiscais, além da redução dos valores do Plano de Previdência Complementar e Obrigações com Empréstimos ao Sebrae/NA.

**Tabela 56 - Passivo não Circulante**

Valores em R\$ mil	2015	2014	Variação %
Provisão para riscos cíveis, trabalhistas e fiscais	2.227	2.869	-22,38%
Plano de Previdência complementar	2.168	2.877	-24,64%
Obrigações com o Sistema Sebrae	28	1.059	-97,36%
<b>Total</b>	<b>4.423</b>	<b>6.805</b>	<b>-35,00%</b>

Fonte: Gerência Administrativa e Financeira - Sebrae/RJ

### Gestão dos Fundos Exclusivos

Os recursos financeiros do Sebrae/RJ são oriundos da Contribuição Social Ordinária - CSO e Contribuição Social Nacional – CSN e recursos próprios oriundos da prestação de serviços e de convênios e são mantidos, principalmente, no Banco do Brasil e na Caixa Econômica Federal.

Os fundos exclusivos encerraram 2015 com saldo aplicado de R\$47.148 mil. Do total, R\$36.762 mil estão aplicados no Banco do Brasil, R\$9.464 mil na Caixa Econômica Federal e R\$922 mil em outros bancos. A receita com aplicações financeiras acumuladas em 2015 foi de R\$5.864 mil.

A rentabilidade das aplicações do Sebrae/RJ na Caixa Econômica Federal e no Banco do Brasil , no exercício de 2015 foram de 13,20% e 13,16%, respectivamente, e se encontram no patamar do CDI (13,24%).

Obs.: As contas correntes do SEBRAE RJ são movimentadas somente pelos Diretores e Procuradores, sempre através de duas assinaturas. Conforme estabelecido no Estatuto Social.

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

A depreciação é calculada pelo método linear, a taxas anuais variáveis de 2,5% a 35,7%, levando em consideração a vida útil estimada dos bens. Os Terrenos não são depreciados.

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

O tratamento contábil da depreciação no âmbito do Sistema Sebrae utiliza os critérios contidos no CPC 27, que corresponde a NBC TG 27 (R3), que não difere dos dispositivos contidos nas NBC T 16.9 e NBC T 16.10.

Por ser uma entidade de natureza privada, reconhecida por longa jurisprudência emanada do Tribunal de Contas da União – TCU, o SEBRAE/RJ e todas as demais unidades integrantes do Sistema SEBRAE realizam seus registros contábeis e apresentam suas demonstrações contábeis, ao longo dos anos, de acordo com a Lei 6.404/76. Não existe impacto a ser apurado, tendo em vista não ter havido mudança nos critérios de contabilização, nem de apresentação das demonstrações contábeis no exercício de 2015.

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

As receitas e despesas são contabilizadas pelo regime de competência, bem como a escrituração das despesas com o fundo de previdência dos funcionários, em conformidade com o que rege o artigo 9º da Resolução Conselho Federal de Contabilidade nº 750/93, de 29 de dezembro de 1993.

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

As receitas de Contribuição Social Nacional - CSN são relacionadas à execução dos projetos eleitos para o exercício e apropriadas a partir da execução dos Projetos.

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

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

Em função da sistemática operacional do Sistema SEBRAE, a apuração de seus resultados utiliza tão somente o Plano de Contas do Sistema SEBRAE, elaborado com base na Lei 6.404/76, não adotando um sistema de apuração de custo.

O SEBRAE/RJ adota para registro de suas operações uma ferramenta da TOTVS que integra os seguintes módulos:

- RM Bonum – TOTVS Gestão Patrimonial

O RM Bonum foi desenvolvido para a administração e controle dos Bens Patrimoniais, incluindo a automação de todas as rotinas relacionadas ao Ativo Imobilizado das empresas. Este sistema atende também, de forma atual e completa, às necessidades e determinações da Legislação vigente, inclusive no fornecimento dos relatórios legais exigidos pelo Fisco. Abaixo algumas funcionalidades:-

geração de patrimônio por lote, impairment, alocação de patrimônio, depreciação, vida útil, gerador de relatórios, planilhas eletrônica interagindo com Excel e controle de usuários e perfis.

- **RM Saldus – TOTVS Gestão Contábil**

O RM Saldus foi desenvolvido para o gerenciamento e administração das rotinas contábeis das empresas, atendendo de forma atual e completa às necessidades e exigências da Legislação vigente. Abaixo algumas funcionalidades: SPED Contábil, SPED FCONT, MANAD, Escrituração contábil orçamento, plano de contas paralelo, rastreabilidade de lançamentos, rateio gerencial, gerador de relatórios, planilha eletrônica interagindo com excel e controle de usuários e perfis.

- **RM Nucleus – TOTVS Gestão de Estoque, Compras e Faturamento**

As características funcionais do RM Nucleus visam facilitar ao máximo as operações e rotinas das áreas de faturamento. Permite a personalização dos processos de faturamento, respeitando os padrões de cada empresa. O resultado é uma operação fácil e uma ampla análise gerencial. Abaixo algumas funcionalidades: ressuprimento, inventário, importação de contagem via arquivo texto, cotação, MD-e -Manifestação do Destinatário Eletrônica, MDF-e – Manifestação de documentos Fiscais Eletrônicos, envio automático de NFS-e, CT-e – Conhecimento de Transporte Eletrônico, manutenção de contratos, controle orçamentário, envio automático da DANFE (EMAIL, PDF e XML), gerador de relatórios, planilhas eletrônica interagindo com excel e controle de usuários e perfis.

- **RM Fluxus – TOTVS Gestão Financeira**

As características funcionais do RM Fluxus visam facilitar ao máximo as operações e rotinas da área Financeira das empresas. O RM Fluxus possui grande flexibilidade de consultas, previsões e alterações de toda movimentação financeira. O resultado é uma eficiente análise do fluxo de caixa e uma ampla análise gerencial. Abaixo algumas funcionalidades: lançamentos, acordos, fatura, boletos APV – Ajuste a valor presente, movimentações bancárias, moedas, fluxo de caixa, gerador de relatórios, planilha eletrônica interagindo com Excel, e controle de usuários e perfis.

- **RM Labore – TOTVS Folha de Pagamento**

As características funcionais do RM Labore visam permitir a realização das rotinas de processamento da folha de pagamento, de modo consistente e em conformidade com a CLT e Legislação Complementar, com flexibilidade para adaptar-se às alterações necessárias. Abaixo algumas funcionalidades: e-social, homolognet, conectividade, integração com todos os bancos, integração contábil e financeira com outros ERPs, folha por centro de custo, envio de contra cheque por email, rastreabilidade das ações, obrigações anuais (RAIS, DIRF e Informe de Rendimento), gerador de relatórios, planilha eletrônica interagindo com Excel, controle de usuários e perfis.

- **RM Liber – TOTVS Gestão Fiscal**

As características funcionais do Sistema de Gestão Fiscal visam oferecer segurança e agilidade sobre as diversas operações fiscais da Empresa, como emissão dos Livros Fiscais, emissão de Guias para Recolhimento e Apuração de Impostos, reduzindo em muito o tempo necessário para o fechamento das rotinas fiscais, representando rapidez e economia de tempo. Abaixo algumas funcionalidades: SPED Fiscal, EFD, NFS-e, Apuração de IRPJ, PIS, COFINS E CSLL, LALUR, ficha de conteúdo de importação – FCI, Escrituração Contábil Fiscal – ECF, Carta de Correção Eletrônica - CC-e, Gerador de Relatórios, Planilha Eletrônica interagindo com Excel e controle de usuários e perfis.

#### **6.4 Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 6.404/76 e notas explicativas**

Os registros contábeis do Sebrae são efetuados em conformidade com os preceitos da Lei 6.404/76, por este motivo, a sua execução orçamentária e financeira não segue os parâmetros adotados pela contabilidade pública, tais como o elemento de despesa que indica os objetos de gastos para consecução de seus fins.

Por ser uma entidade de natureza privada, reconhecida por longa jurisprudência emanada do Tribunal de Contas da União – TCU, o SEBRAE/RJ e todas as demais unidades integrantes do Sistema SEBRAE realizam seus registros contábeis e apresentam suas demonstrações contábeis, ao longo dos anos, de acordo com a Lei 6.404/76.

O Sistema SEBRAE/RJ, por se tratar de uma entidade privada, não adota a Lei 4.320/64. Adotamos regulamentos próprios, a exemplos do Regulamento de Licitações e Contratos do SEBRAE e Plano de Contas do Sistema Sebrae.



**KPMG Auditores Independentes**  
SBS - Qd. 32 - Bl. C - Lota 03 - Salas 708 e 711  
Edifício João Carlos Sassi  
70070-120 - Brasília, DF - Brasil  
CASA PADRAL PT23  
70312-070 - Brasília, DF - Brasil

Central Tel 55 (51) 2104-2400  
Fax 55 (51) 2104-2400  
Internet [www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

## **Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras**

Aos  
Conselheiros e Administradores do  
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio de Janeiro - SEBRAE/RJ  
Rio de Janeiro - RJ

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

### **Responsabilidade da Administração sobre as demonstrações financeiras**

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

### **Responsabilidade dos auditores independentes**

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

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

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



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

**Opinião**

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio de Janeiro - SEBRAE/RJ em 31 de dezembro de 2015, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Brasília, 05 de fevereiro de 2016

KPMG Auditores Independentes  
CRC SP-014428/O-6 F-DF

Marcelo Faria Pereira  
Contador CRC RJ-077911/O-2

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do estado do Rio de Janeiro

SEBRAE - RJ

Balanços patrimoniais em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Em milhares de Reais)

Ativo	Nota	31/12/2015	31/12/2014	Passivo	Nota	31/12/2015	31/12/2014
<b>Ativo circulante</b>				<b>Passivo circulante</b>			
Caixa e equivalentes de caixa	4	36.057	28.528	Benefícios a empregados e outras obrigações fiscais	11	4.363	3.311
Numerários vinculados a convênios e programas	5	11.289	16.238	Obrigações com convênios e contratos	12	1.580	1.770
Contas a receber	6	865	1.419	Contas a pagar a fornecedores e outros	13	8.862	6.772
				Plano de previdência complementar	26	243	287
Adiantamentos concedidos/outras créditos	7	5.384	7.786	Obrigações sobre a folha de pagamento	14	8.010	7.301
Créditos com o Sistema SEBRAE	8a	857	1.969	Obrigações com o Sistema SEBRAE	8b	9.508	14.742
Total do ativo circulante		54.452	55.940	Total do passivo circulante		32.566	34.183
				<b>Passivo não circulante</b>			
				Provisões para riscos cíveis, trabalhistas e fiscais	15	2.227	2.869
				Plano de previdência complementar	26	2.168	2.877
<b>Ativo não circulante</b>				Obrigações com o Sistema SEBRAE	8b	28	1.059
Outros créditos realizáveis	9	4.206	3.931				
Imobilizado	10	21.916	11.625	Total do passivo não circulante		4.423	6.805
Total do ativo não circulante		26.122	15.556	<b>Patrimônio líquido</b>	16		
				Superávits acumulados		30.508	13.693
				Superávit do exercício		13.077	16.815
				Total do patrimônio líquido		43.585	30.508
<b>Total do ativo</b>		80.574	71.496	<b>Total do passivo e do patrimônio líquido</b>		80.574	71.496

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do estado do Rio de Janeiro****SEBRAE - RJ****Demonstração do resultado****Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014***(Em milhares de Reais)*

	<b>Nota</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Receitas operacionais</b>			
Receitas com contribuições sociais	17	150.637	137.990
Receitas com Contribuição Social do Nacional	17	84.550	56.786
Receitas empresas beneficiadas	18	13.326	10.177
Receitas de convênios, subvenções e auxílios financeiros	19	2.068	3.678
Outras receitas operacionais	20	1.043	1.048
		251.624	209.679
<b>Outras receitas/despesas operacionais</b>			
Despesas com pessoal, encargos e benefícios sociais	21	(73.673)	(66.561)
Despesas com serviços profissionais e contratados	22	(115.712)	(78.801)
Custos e despesas de operacionalização	23	(41.054)	(37.180)
Encargos diversos		(2.053)	(2.036)
Despesas com convênios e programas	24	(8.399)	(9.268)
Despesas com provisões		(618)	(2.379)
Despesas com depreciação e amortização		(2.555)	(1.426)
Outras despesas		-	(12)
		(244.064)	(197.663)
<b>Superávit/Déficit antes do resultado financeiro</b>		7.560	12.016
Receitas Financeiras		6.129	5.133
Despesas Financeiras	25	(612)	(334)
Resultado Financeiro Líquido	25	5.517	4.799
Superávit do exercício		13.077	16.815

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.



# Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do estado do Rio de Janeiro

## SEBRAE - RJ

### Demonstração do resultado abrangente

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014

*(Em milhares de Reais)*

	31/12/2015	31/12/2014
<b>Superávit do exercício</b>	13.077	16.815
Outros resultados não realizados	-	-
	<hr/>	<hr/>
<b>Resultado abrangente total</b>	<hr/> <hr/> 13.077	<hr/> <hr/> 16.815

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do estado do Rio de Janeiro**  
**SEBRAE - RJ**

**Demonstração das mutações do patrimônio líquido**

**Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014**

*(Em milhares de Reais)*

	<b>Superávit acumulado</b>	<b>Superávit/ (Déficit) do exercício</b>	<b>Total do patrimônio líquido</b>
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2013</b>	13.523	170	13.693
Absorção do superávit (déficit) de exercício anterior	170	(170)	-
Superávit (Déficit) do exercício	-	16.815	16.815
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2014</b>	13.693	16.815	30.508
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2014</b>	13.693	16.815	30.508
Absorção do superávit (déficit) de exercício anterior	16.815	(16.815)	-
Superávit do exercício	-	13.077	13.077
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2015</b>	30.508	13.077	43.585

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

## Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do estado do Rio de Janeiro SEBRAE - RJ

### Demonstração dos fluxos de caixa - Método indireto

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014

<i>(Em milhares de Reais)</i>	2015	2014
<b>Fluxo de caixa proveniente das operações</b>		
Superavit do exercício	13.077	16.815
Ajustes para reconciliar o déficit do exercício com recursos provenientes de atividades operacionais:		
Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	(642)	257
Plano de Previdência Complementar	(753)	757
Depreciação e amortização	2.555	1.426
Baixa Intangível	-	3
Baixa Imobilizado	-	9
<b>Variações patrimoniais</b>	14.237	19.267
<b>(Aumento) redução nos ativos</b>		
Numerários vinculados a convênios e programas	4.949	(3.031)
Contas a receber	554	(644)
Adiantamentos concedidos	2.402	(2.655)
Outros créditos circulantes	-	-
Créditos com o Sistema SEBRAE	1.112	126
Outros créditos realizáveis	(275)	(85)
	8.742	(6.289)
<b>Aumento (redução) nos passivos</b>		
Benefícios a empregados e outras obrigações fiscais	1.052	590
Obrigações com convênios e contratos	(190)	(562)
Contas a pagar a fornecedores e outros	2.090	(1.318)
Obrigações sobre a folha de pagamento	709	735
Obrigações com o Sistema SEBRAE	(6.265)	950
	(2.604)	395
<b>Recursos líquidos gerados/utilizados nas atividades operacionais</b>	20.375	13.373
<b>Fluxo de caixa utilizado nas atividades de investimentos</b>		
Adições ao ativo imobilizado	(12.846)	(9.219)

<b>Recursos líquidos gerados/utilizados nas atividades de investimento</b>	(12.846)	(9.219)
<b>Aumento (redução) no caixa e equivalentes</b>	7.529	4.154
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício	28.528	24.374
Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício	36.057	28.528
<b>Aumento (redução) no caixa e equivalentes</b>	7.529	4.154
As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.		

## Notas explicativas às demonstrações financeiras relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2015

*(Em milhares de Reais)*

### 1 Contexto operacional

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro - SEBRAE/RJ é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituído sob a forma de serviço social autônomo, regulada por estatuto, tendo por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e do fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, da tecnologia e do meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento. A sede da Entidade está localizada à Rua Santa Luzia, nº 685, 6º, 7º e 9º andares.

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

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

A Entidade tem como associados:

Centro Industrial do Rio de Janeiro - CIRJ;

Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro - FIRJAN;

Federação do Comércio do Estado do Rio de Janeiro - FECOMÉRCIO;

Federação das Associações Comerciais, Empresariais do Estado do Rio de Janeiro - FACERJ;

Associação Comercial do Rio de Janeiro - ACRJ;

Sociedade Nacional de Agricultura - SNA;

Agência Rio Promoção, Meio Ambiente e Desenvolvimento Urbano do Rio de Janeiro - RIO NEGÓCIOS;

Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia, Indústria e Serviço - SEDEIS;

Federação da Agricultura do Estado do Rio de Janeiro - FAERJ;

Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro;

Fundação BIO RIO;

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas -SEBRAE;

Banco do Brasil;

Caixa Econômica Federal - CEF; e

Agência de Fomento do Estado do Rio de Janeiro S.A.;

O SEBRAE/RJ é uma entidade isenta do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (Lei nº 9.532/97, art. 15 § 1º), por ser uma instituição sem fins lucrativos que presta serviços sociais autônomos

para os quais foi instituída. Considera-se Entidade sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine o referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais (art. 15, § 3º, alterado pela Lei nº 9.718/98, art. 10).

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

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

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

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

Em relação à tributação do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN) sobre as receitas de empresas beneficiadas auferidas, de acordo com avaliações internas da Administração da Entidade, não são esperados efeitos relevantes sobre as demonstrações financeiras da Entidade.

## **2 Base de apresentação das demonstrações financeiras**

### **2.1 Declaração de conformidade e base de mensuração**

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

As demonstrações financeiras foram preparadas com base no custo histórico, nos instrumentos financeiros classificados como caixa e equivalentes de caixa (Nota Explicativa nº 4) e no ativo atuarial da parcela de benefício definido do Plano de Benefícios Pós-emprego patrocinado pela Entidade (Nota Explicativa nº 26).

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

A Diretoria Executiva/Superintendência da Entidade aprovou a emissão destas demonstrações financeiras em 29 de janeiro de 2016.

## **2.2 Uso de estimativas e julgamentos**

A preparação das demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil exige que a Administração faça julgamentos, estimativas e premissas que afetam a aplicação de políticas contábeis e os valores reportados de ativos, passivos, receitas e despesas. Os resultados reais podem divergir dessas estimativas. Ativos e passivos significativos sujeitos a essas estimativas e premissas incluem o valor justo dos ativos financeiros (Nota Explicativa nº 28), a provisão para créditos de liquidação duvidosa (Nota Explicativa nº 6), a revisão da vida útil sobre o ativo imobilizado (Nota Explicativa nº 10) e as provisões para riscos cíveis, trabalhistas e fiscais (Nota Explicativa nº 15) e os ativos, os passivos e as premissas de aposentadoria e os demais benefícios de risco relativos a planos de benefícios pós-emprego (Nota Explicativa nº 26).

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

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

### ***Premissas de cálculos atuariais sobre o plano de benefícios de risco pós-emprego***

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

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

Outras premissas importantes para as obrigações de planos de pensão se baseiam, em parte, em condições atuais do mercado. (Informações adicionais estão divulgadas na Nota Explicativa nº 26).

### ***Valor justo de instrumentos financeiros***

Quando o valor justo de ativos e passivos financeiros apresentados no balanço patrimonial não puder ser obtido de mercados ativos, é determinado utilizando técnicas de avaliação, incluindo o método de fluxo de caixa descontado. Os dados para esses métodos se baseiam naqueles praticados no mercado, quando possível, contudo, quando isso não for viável, um determinado nível de julgamento é requerido para estabelecer o valor justo. O julgamento inclui considerações sobre os dados utilizados como, por exemplo, risco de liquidez, risco de crédito e volatilidade. Mudanças nas premissas sobre esses fatores poderiam afetar o valor justo apresentado dos instrumentos financeiros (Nota Explicativa nº 28).

### ***Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas***

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

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

A liquidação das transações envolvendo essas estimativas poderá resultar em valores significativamente divergentes dos registrados nas demonstrações financeiras devido às imprecisões inerentes ao processo de sua determinação. A Entidade revisa suas estimativas e premissas em bases mensais. (Informações adicionais estão divulgadas na Nota Explicativa nº 15).

### ***Depreciação de ativos tangíveis***

A depreciação é calculada pelo método linear, a taxas anuais variáveis de 2,5% a 35,7%, considerando a vida útil estimada dos bens.

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

## **3 Principais práticas contábeis**

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

### **Reconhecimento das receitas e despesas**

As receitas e despesas são contabilizadas pelo regime de competência.

As receitas de Contribuição Social Ordinária (CSO) são relacionadas com as transferências periódicas do SEBRAE Nacional para a Entidade, cujo registro é efetuado a partir do momento em que o direito ocorre, sendo normalmente recebida no mês de sua competência (Nota Explicativa nº 17). Essas receitas são relacionadas às transferências sistêmicas e periódicas da Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRFB) originadas do Instituto Nacional da Seguridade Social (INSS) (Lei nº 8.154 de 28 de dezembro de 1990 - contribuição parafiscal das empresas privadas instaladas no País) ao SEBRAE Nacional que, por sua vez, repassa os recursos às Unidades regionais do Sistema SEBRAE.

As receitas de Contribuição Social Nacional (CSN) são relacionadas à execução dos projetos eleitos para o exercício e apropriadas a partir da execução dos projetos (Nota Explicativa nº 17).

As receitas de convênio com parceiros são apropriadas de acordo com a execução das despesas correlatas aos respectivos convênios de origem (Nota Explicativa nº 19).



As receitas de empresas beneficiadas são reconhecidas quando da efetiva prestação do serviço (Nota Explicativa nº 18).

## **Instrumentos financeiros não derivativos**

### **(i) Ativos financeiros não derivativos**

A Entidade reconhece os recebíveis e os depósitos inicialmente na data em que foram originados.

Todos os outros ativos financeiros (incluindo os ativos designados pelo valor justo por meio do resultado) são reconhecidos inicialmente na data da negociação, que é a data na qual a Entidade se torna uma das partes das disposições contratuais do instrumento.

A Entidade classifica os ativos financeiros não derivativos nas seguintes categorias: ativos financeiros registrados pelo valor justo por meio do resultado e empréstimos e recebíveis.

#### *Ativos financeiros registrados pelo valor justo por meio do resultado*

Um ativo financeiro é classificado como mensurado pelo valor justo por meio do resultado caso seja classificado como mantido para negociação, ou seja, designado como tal no momento do reconhecimento inicial. Os ativos financeiros são designados pelo valor justo por meio do resultado se a Entidade gerencia tais investimentos e toma decisões de compra e venda baseadas em seus valores justos de acordo com a gestão de riscos e estratégia de investimentos documentadas pela Entidade. Os custos da transação são reconhecidos no resultado conforme incorridos. Ativos financeiros registrados pelo valor justo por meio do resultado são mensurados pelo valor justo, e mudanças no valor justo desses ativos são reconhecidas no resultado do exercício.

#### *Empréstimos e recebíveis*

Empréstimos e recebíveis são ativos financeiros com pagamentos fixos ou calculáveis que não são cotados no mercado ativo. Tais ativos são reconhecidos inicialmente pelo valor justo acrescido de quaisquer custos de transação atribuíveis. Após o reconhecimento inicial, os empréstimos e recebíveis são mensurados pelo custo amortizado utilizando o método dos juros efetivos, deduzidos de qualquer perda por redução ao valor recuperável.

Os empréstimos e recebíveis abrangem o contas a receber (Nota Explicativa nº6) e outros créditos (Nota Explicativa nº 7).

#### *Caixa e equivalentes de caixa*

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

**(ii) Passivos financeiros não derivativos**

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

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

A Entidade tem os seguintes passivos financeiros não derivativos: contas a pagar a fornecedores e outras contas a pagar.

*Contas a pagar a fornecedores e outros*

As contas a pagar a fornecedores e outras contas a pagar são obrigações a pagar por bens e serviços que foram adquiridos no curso normal de suas atividades estatutárias, e são classificadas como passivo circulante se o pagamento for devido no curso normal, por até 12 meses. Após esse período, são apresentadas no passivo não circulante. Os montantes são reconhecidos inicialmente pelo valor justo e subsequentemente, se necessário, mensurados pelo custo amortizado com o método de taxa efetiva de juros (Nota Explicativa nº 13).

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

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

**Classificação entre circulante e não circulante**

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

**Imobilizado**

**(i) Reconhecimento e mensuração**

Itens do imobilizado são mensurados pelo custo histórico de aquisição ou construção, deduzido de depreciação acumulada e de perdas de redução ao valor recuperável (*impairment*) acumuladas.

O custo inclui gastos que são diretamente atribuíveis à aquisição de um ativo, e o passivo correspondente, quando aplicável, é reconhecido como provisões no passivo (Nota Explicativa nº 10).

**(ii) Custos subsequentes**

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

**(iii) Depreciação**

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

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

Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais serão revistos sempre que houver indícios na forma de uso ou na vida útil destes, sendo os eventuais ajustes reconhecidos como mudança de estimativa contábil.

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

Edificações	2,5% ao ano
Máquinas e equipamentos	10,8% ao ano
Utensílios e acessórios	11,9% ao ano
Equipamentos de informática	35,7% ao ano
Instalações	14,3% ao ano
Benfeitorias em prop. de terceiros	10% ao ano

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

Os ativos não financeiros, incluindo o ativo imobilizado e o intangível, são revistos para se identificar perdas não recuperáveis sempre que eventos ou alterações nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Quando aplicável, a perda é reconhecida pelo montante em que o valor contábil do ativo ultrapassa seu valor recuperável, que é o maior entre o preço líquido de venda e o valor em uso de um ativo. Para fins de avaliação, os ativos são agrupados no nível mais baixo para o qual existem fluxos de caixa identificáveis separadamente (Nota Explicativa nº 10).

**Provisões**

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

O reconhecimento, a mensuração e a divulgação das provisões, das contingências ativas e das contingências passivas são efetuados de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento Técnico CPC 25 e consideram as premissas definidas pela Administração da Entidade e por seus assessores jurídicos (Nota Explicativa nº 15)

## **Benefícios a empregados**

### ***Benefícios de curto prazo***

Obrigações de benefícios de curto prazo a empregados são mensuradas em uma base não descontada e são incorridas como despesas conforme o serviço relacionado seja prestado. O passivo é reconhecido pelo valor esperado a ser pago sob os planos de remuneração em dinheiro ou participação nos lucros de curto prazo se a Entidade tem uma obrigação legal ou construtiva de pagar esse valor em função de serviço passado prestado pelo empregado e se a obrigação puder ser estimada de maneira confiável (Nota Explicativa nº 11).

### ***Benefícios pós-emprego***

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro SEBRAE/RJ é patrocinador dos seguintes planos de benefícios:

#### ***SEBRAEPREV***

Administrado e executado pelo SEBRAE Previdência - Instituto SEBRAE de Seguridade Social. O plano possui características de contribuição definida cujos percentuais são baseados na folha de pagamento, sendo essas contribuições levadas ao resultado quando incorridas, exceto pelo risco vinculado à projeção de contribuições em caso de invalidez ou morte. Essa parcela de risco gera a obrigação atuarial de benefício pós-emprego sob a qual o SEBRAE/RJ reconhece uma despesa de benefícios a empregados no resultado de cada exercício durante a carreira ativa de sua população.

#### ***Plano Básico de Benefício I***

Administrado e executado pela PREVINDUS - Associação de Previdência Complementar. O plano possui características de benefício definido, fechado para novas adesões, contendo apenas 7 (sete) participantes já aposentados. O reajuste dos benefícios concedidos ocorre no mês de janeiro de cada ano, conforme a variação ocorrida no INPC do IBGE durante os meses de janeiro e dezembro do ano anterior, limitado a uma média dos acordos coletivos salariais das patrocinadoras.

Os participantes aposentados contribuem mensalmente com um percentual de 14,16% sobre o valor da suplementação recebida, como forma de custeio para a manutenção do equilíbrio do plano. A Patrocinadora contribui conforme definição do plano de custeio atuarial, para equacionamento de déficit técnico e cobertura do tempo de serviço passado.

#### ***Plano Básico de Benefício III:***

Administrado e executado pela PREVINDUS - Associação de Previdência Complementar. O plano possui características de contribuição variável (misto de contribuição definida e de benefício definido), regido pelo

que dispõe o Regulamento Básico III - SEBRAE/RJ e suas alterações. Esse plano apresenta 18 (dezoito) participantes ativos e 5 (cinco) aposentados, não existindo pensionistas recebendo benefício.

Para apurar o valor da obrigação atuarial relativo aos benefícios de risco, o SEBRAE/RJ contrata anualmente um atuário externo (Nota Explicativa nº 26).

#### 4 Caixa e equivalentes de caixa

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Caixa/contas bancárias (i)	198	176
Aplicações financeiras (ii)	35.859	28.352
<b>Total</b>	<b>36.057</b>	<b>28.528</b>

- (i) São disponibilidades imediatas em caixa e em contas-correntes bancárias, cuja posição, nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014, se encontra a seguir descrita:

Bancos	31/12/2015	31/12/2014
Caixa	91	94
CEF	27	21
Banco do Brasil	80	61
<b>Total</b>	<b>198</b>	<b>176</b>

- (ii) Os recursos aplicados são destinados às manutenções operacional e administrativa da Entidade, conforme demonstrado abaixo:

Bancos	Modalidade do fundo	31/12/2015 Valor contábil	31/12/2014 Valor contábil
CEF	FIF	9.464	9.053
Banco do Brasil	FIF Milênio	26.395	19.299
<b>Total</b>		<b>35.859</b>	<b>28.352</b>

Todas as aplicações financeiras são classificadas como instrumentos financeiros mensurados ao valor justo por meio de resultado. As aplicações em fundos são atualizadas com base na cota divulgada em cada mês. O valor justo dos ativos é igual ao valor contábil registrado.

## 5 Numerários vinculados a convênios e programas

Bancos	31/12/2015	31/12/2014
Banco do Brasil	10.367	16.238
Bradesco	854	-
Santander	68	-
<b>Total</b>	<b>11.289</b>	<b>16.238</b>

Correspondem a recursos financeiros vinculados aos programas, aos projetos e aos convênios sob execução do SEBRAE/RJ, e que são apresentados separadamente da rubrica “Caixa e equivalentes de caixa”, pois não constituem disponibilidade para a manutenção dos processos administrativos e operacionais da Entidade, conforme Pronunciamento Técnico CPC 03. Os saldos das contas vinculadas compreendem a soma dos aportes financeiros de parceiros e a contrapartida do próprio SEBRAE/RJ. A utilização de conta única para movimentação e aporte financeiro é prevista nos contratos dos convênios. As obrigações com parceiros em face dos depósitos recebidos são registradas na rubrica “Obrigações com convênios e contratos” e detalhadas na Nota Explicativa nº 12.

## 6 Contas a receber

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Créditos a receber (i)	71	52
Cheques e cartão (i)	870	1.441
(-) Provisão para Crédito de Liquidação (ii)	(76)	(74)
<b>Total</b>	<b>865</b>	<b>1.419</b>

(i) Créditos a receber referentes a operações de venda de produtos e cursos.

(ii) Provisão constituída com base na expectativa de não recebimento financeiro de cheques vencidos há mais de 180 dias.

## 7 Adiantamentos concedidos/outras créditos

Referem-se em suma a saldos de convênios e acordos a serem aplicados pelos parceiros nos programas definidos e adiantamentos aos empregados:

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Adiantamentos a empregados e a terceiros	4.964	7.360
Outros créditos	420	426
<b>Total</b>	<b>5.384</b>	<b>7.786</b>

## 8 Créditos com o Sistema SEBRAE

São definidos como partes relacionadas os seguintes entes:

Quaisquer entidades integrantes do Sistema SEBRAE

Pessoal-chave da Administração

Fundo de Previdência Privada (SEBRAEPREV)

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

### Transações com o Sistema SEBRAE

#### *Créditos com o Sistema SEBRAE*

Descrição	31/12/2015			31/12/2014		
	Circulante	Não circulante	Total	Circulante	Não circulante	Total
Recursos de CSN a receber	856	-	856	1.967	-	1.967
CSO - Ressarcimento a receber	1	-	1	2	-	2
<b>Total</b>	<b>857</b>	<b>-</b>	<b>857</b>	<b>1.969</b>	<b>-</b>	<b>1.969</b>

- (iii) Nesta rubrica são registrados créditos a receber do SEBRAE/NA relativos aos recursos de “Contribuição Social Nacional (CSN)”. O saldo remanescente de CSN registrado em dezembro de 2015 será recebido em fevereiro de 2016. Conforme diretrizes orçamentárias definidas para a elaboração do Plano Plurianual do período de 2013 a 2016 e do orçamento de 2015 do sistema SEBRAE, são estabelecidas as receitas sociais ordinárias para cada unidade do SEBRAE.

Não há aplicação de juros ou ônus sobre os recursos a receber.

#### *Obrigações com o Sistema SEBRAE*

Descrição - Circulante	31/12/2015			31/12/2014		
	Circulante	Não circulante	Total	Circulante	Não circulante	Total
CSN a devolver (i)	8.345	-	8.345	13.104	-	13.104
Resolução nº 1.501/2.012 - PAEO	-	-	-	561	-	561
Resolução nº 909/2.012 - Adequação da Estrutura Interna	1.130	-	1.130	1.059	1.059	2.118
Valores a reembolsar	-	-	-	18	-	18
Resolução Direx nº 1.931/2014	33	28	61	-	-	-
<b>Total</b>	<b>9.508</b>	<b>28</b>	<b>9.536</b>	<b>14.742</b>	<b>1.059</b>	<b>15.801</b>

- (iv) Nesta rubrica são registradas as obrigações com o SEBRAE/NA relativas aos recursos de “Contribuições Sociais Nacionais (CSNs)” recebidos e ainda não aplicados nos projetos específicos a que se destinam. Por ocasião do encerramento do exercício, conforme prevê a IN nº 37-17, o valor da CSN não utilizado será devolvido ao SEBRAE/NA. O registro mensal da receita de CSN é feito com base nas informações do relatório de transferência do Sistema de Monitoramento Estratégico (SME). Ao final do exercício de 2015, os acertos contábeis no SEBRAE/RJ e no SEBRAE/NA deverão manter o equilíbrio entre os registros de direito e obrigação entre as partes. As informações do relatório de transferência de CSN do SME serão utilizadas como única fonte de informação para o acerto final do exercício.

### ***Transações de resultado***

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Contribuição Social Ordinária (CSO)	150.637	137.990
Contribuição Social Nacional (CSN)	84.550	56.786
<b>Total</b>	<b>235.187</b>	<b>194.776</b>

As transações que afetam o resultado correspondem às contribuições sociais ordinárias, conforme distribuição definida pelo SEBRAE/NA, com base na arrecadação do ano anterior acrescida da expectativa de aumento previsto para o exercício atual.

### ***Operações com pessoal-chave da Administração***

#### ***Empréstimos para diretores***

A Entidade não concede empréstimos a diretores e a outros dirigentes.

#### ***Remuneração de pessoal-chave da Administração***

Contempla os membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal e da Diretoria Executiva. De acordo com o art. 9º, inciso VII do Estatuto Social do SEBRAE Nacional e o art. 6º do Estatuto Social dos SEBRAE/UF, é princípio sistêmico a não remuneração dos membros dos Conselhos Deliberativos e Fiscal. É competência do Conselho Deliberativo Nacional (CDN) e do Conselho Deliberativo Estadual (CDE) a definição de remuneração e de benefícios da Diretoria Executiva.

A seguir, quadro demonstrativo com valores acumulados de proventos do pessoal-chave da

Administração:

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Proventos	1.636	1.512
Benefícios	108	127
<b>Total</b>	<b>1.744</b>	<b>1.639</b>



**Planos de previdência complementar**

Os valores envolvendo as entidades de previdência complementar SEBRAEPREV e PREVINDUS estão descritos na Nota Explicativa nº 26.

**9 Outros créditos realizáveis**

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Depósitos realizáveis (i)	3.599	3.188
Outros investimentos (ii)	607	743
<b>Total</b>	<b>4.206</b>	<b>3.931</b>

- (v) Depósitos realizáveis - Referem-se a depósitos de recursos em ações de naturezas cível e trabalhista nas quais a Entidade é parte integrante. Demonstramos a seguir a composição dos depósitos:

Depósitos vinculados	31/12/2015	31/12/2014
Causas trabalhistas	653	1.034
Bloqueios	459	678
<b>Total</b>	<b>1.112</b>	<b>1.712</b>
Depósitos não vinculados		
Causas cíveis	2.487	1.476
<b>Total</b>	<b>2.487</b>	<b>1.476</b>
<b>Total geral</b>	<b>3.599</b>	<b>3.188</b>

- (vi) Outros investimentos - Referem-se ao Fundo MVP Tech Fund e a Ações do sistema Telebras.

**10 Ativo imobilizado**

A seguir, a composição do ativo imobilizado para 31 de dezembro de 2015 e 2014:

					31/12/2015	31/12/2014
Descrição	Taxa anual de depreciação	Custo	Adições	Baixas	Depreciação acumulada	Valor líquido
	2,5%	3.762	-	-	2.953	809
						903

		31/12/2015		31/12/2014			
Descrição	Taxa anual de depreciação	Custo	Adições	Baixas	Depreciação acumulada	Valor líquido	Valor líquido
Edificações							
Móveis e utensílios	11,9%	1.871	406	5	1.114	1.158	934
Máquinas/equipamentos	10,8%	1.321	170	2	837	652	601
Equipamentos de informática	35,7%	5.498	218	-	5.041	675	1.127
Instalação	14,3%	371	68	-	371	68	
Obras de arte		5	-	-	-	5	5
Benfeitorias em prop. de terceiros	10%	9.322	11.984	-	2.757	18.549	8.055
<b>Total do imobilizado líquido</b>		<b>22.150</b>	<b>12.846</b>	<b>7</b>	<b>13.073</b>	<b>21.916</b>	<b>11.625</b>

Descrição	Saldo inicial	Baixas	Adições	Saldo final
Depreciação acumulada de edificações	2.859		94	<b>2.953</b>
Depreciação acumulada de móveis e utensílios	939	5	180	<b>1.114</b>
Depreciação acumulada de máquinas e eq.	721	2	118	<b>837</b>
Depreciação acumulada de eq. de informática	4.371		670	<b>5.041</b>
Depreciação acumulada de instalações	369		2	<b>371</b>
Amortização ac. de benfeitorias em prop. de terceiros	1.266		1.491	<b>2.757</b>
<b>Total da depreciação</b>	<b>10.525</b>	<b>7</b>	<b>2.555</b>	<b>13.073</b>

As aquisições realizadas em 2015 foram basicamente para o desenvolvimento dos seguintes projetos: Centro de Referência do Artesanato Brasileiro - R\$ 12.120; Gestão da área de TI - R\$ 156; e Suporte operacional relacionado a negócios - R\$ 423.

## 11 Benefícios a empregados e outras obrigações fiscais

As obrigações correspondem a saldos em aberto a pagar decorrentes de benefícios aos empregados:

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Remuneração a pagar	6	4
Encargos sociais a recolher	1.477	988
Consignações da folha de pagamento	12	16
Obrigações fiscais a recolher	2.868	2.303
<b>Total</b>	<b>4.363</b>	<b>3.311</b>

## 12 Obrigações com convênios e contratos

Referem-se a saldos de recursos resultantes de convênios, ainda não utilizados, conforme demonstrativo abaixo:

<b>Descrição</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Convênio nº 441/08 - MPE Brasil		74
Convênio Nestlé - Cadeia do Leite	39	
Convênio Secretaria da Mulher	73	62
Convênio nº 816/09 Petrobrás Reduc	77	62
Convênio PAIS - Duque de Caxias	42	
Convênios nºs 108/08 e 1.421/08 Sebrae/Finep		510
Convênio nº 47/2010 Sebrae/Finep	547	737
Convênio Seplag	10	
Convênio Gerdau	90	15
Convênio Seobras		
Convênio ABDI	118	28
Convênio Odebrecht		118
Convênio Consórcio TUC	8	130
Convênio BID Desenvolvimento Local	487	34
Convênio Instituto Votorantim	18	
Convênio Instituto Rio Patrimônio Histórico	71	
<b>Total</b>	<b>1.580</b>	<b>1.770</b>

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

### **13 Contas a pagar a fornecedores e outros**

A seguir, apresentamos saldo de contas a pagar a fornecedores de materiais e serviços e outras obrigações:

<b>Descrição</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Fornecedores	8.687	6.655
Depósitos e cauções	175	117
<b>Total</b>	<b>8.862</b>	<b>6.772</b>

Fornecedores - Nesta rubrica são registrados todos os valores a pagar relativos à contratação de serviços, a compras de insumos, a consultores, entre outros, cujos prazos para pagamento são variáveis. Portanto, é comum ocorrer oscilações positivas ou negativas na rubrica "Fornecedores".

### **14 Obrigações sobre a folha de pagamento**

<b>Descrição</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Férias e encargos	6.425	5.839
Remuneração variável	1.585	1.462
<b>Total</b>	<b>8.010</b>	<b>7.301</b>

## 15 Provisões para riscos cíveis, trabalhistas e fiscais

### (i) Provisões para riscos cíveis, trabalhistas e fiscais

A Entidade, embasada na opinião de seus consultores jurídicos internos, classifica os riscos de perda nos processos judiciais como prováveis, possíveis e remotos.

Em 31 de dezembro de 2015, a Entidade se apresentava como ré em ações de naturezas cível e trabalhista oriundas do curso normal de seus negócios, sendo o montante total de suas contingências R\$ 34.489. Dessas ações apenas R\$ 2.227 foram classificados como risco de perda “provável” (R\$ 2.869 em 31 de dezembro de 2014).

Até nossa data-base não havia processos classificados como “Possíveis”.

Com base na avaliação de risco feita pelos consultores legais, a Administração entende não ser necessária a constituição de nenhuma provisão adicional relativa a tais processos. A seguir, a composição dos saldos das contingências de risco provável, por natureza:

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Provisões para riscos trabalhistas (a)	1.832	2.804
Provisões para riscos cíveis (b)	395	65
<b>Total</b>	<b>2.227</b>	<b>2.869</b>
(-) Depósitos judiciais vinculados	(1.112)	(1.519)
<b>Total líquido</b>	<b>1.115</b>	<b>1.350</b>

### **Trabalhistas**

Em 31 de dezembro de 2015, a Entidade era parte em ações de natureza trabalhista. Os pleitos, em sua maioria, estão relacionados a ações ingressadas por ex-empregados, e os principais itens reclamados dizem respeito a vínculo empregatício, horas extras e equiparação salarial.

### **Cíveis**

As contingências cíveis referem-se, principalmente, a litígios relacionados a pleitos de indenização por perdas e danos.

## 16 Patrimônio líquido

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Superávit acumulado	30.508	13.693
Superávit do exercício	13.077	16.815
<b>Total</b>	<b>43.585</b>	<b>30.508</b>

**Composição do patrimônio líquido**

O patrimônio líquido é representado pelos superávits acumulados de exercícios anteriores e do exercício corrente.

**Superávits acumulados**

Referem-se aos resultados apurados em exercícios anteriores.

**Superávit (déficit) do exercício**

Representa o resultado auferido no exercício social corrente. Após deliberação pela Administração, esses valores são absorvidos pelo patrimônio social da Entidade.

**17 Receitas com contribuição social**

Descrição	2015	2014
Contribuição Social Ordinária (CSO) (a)	150.637	137.990
Contribuição Social Nacional (CSN) (b)	84.550	56.786
<b>Total da receita</b>	<b>235.187</b>	<b>194.776</b>

**Contribuição Social Ordinária (CSO)**

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

**Contribuição Social Nacional (CSN)**

Recursos transferidos pelo SEBRAE/NA para o SEBRAE/RJ para a execução de: chamadas públicas de projetos, projetos especiais, projetos estruturantes e ressarcimentos de despesas com destinação específica do orçamento do SEBRAE/RJ.

**18 Receitas de empresas beneficiadas**

Nesta rubrica, são registradas as receitas oriundas da prestação de serviços a terceiros, como treinamento, elaboração de projetos, consultoria, palestras, entre outros, conforme demonstrado:

Descrição	2015	2014
Treinamentos	4.707	5.321
Consultoria	6.994	3.471
Feiras	624	181
Palestras	396	324
EMPRETEC	218	245
Patrocínio	321	526
Outras	66	109
<b>Total</b>	<b>13.326</b>	<b>10.177</b>

**19 Receitas de convênios, subvenções e auxílios financeiros**

Nesta rubrica, são registradas as receitas oriundas da utilização dos recursos recebidos de convênios firmados com o SEBRAE/NA e outras entidades referentes à execução de projetos pelo SEBRAE/UF.

Descrição	2015	2014
Convênio nº 747/07 Petrobras Cenpes	-	615
Convênio Finep Cultura	-	30
Convênio nº 816/09 Petrobras Reduc	-	622
Convênio Gerdau Capacitação	79	1
Convênio nº 39/10 Petrobras Bacia de Campos	-	501
Convênio nº 43/08 SEBRAE/Finep	-	11
Convênio nº 1093/09 Petrobras Comperj	-	229
Convênio ABDI	91	137
Convênio MPE Brasil	76	97
Convênio Seobras	-	112
Convênio Seplag	404	39
Convênio Porto Cidadão	-	431
Convênio Votorantim	15	-
Convênio BID	262	272
Convênio Odebrecht	420	304
Convênio Instituto Rio Patrimônio Histórico	203	-
Convênio Consórcio TUC	135	163
Convênio Gerdau Serralheiro	63	62
Convênio GE Celma	16	-
Convênio Nestlé	-	22
Convênio PAIS Comperj	304	-
Convênio Finep Cultura	-	30
<b>Total</b>	<b>2.068</b>	<b>3.678</b>

**20 Outras receitas operacionais**

Descrição	2015	2014
Recuperação e restituições	398	658
Outras	645	390
<b>Total</b>	<b>1.043</b>	<b>1.048</b>

**21 Despesas com pessoal, encargos e benefícios sociais**

Descrição	2015	2014
Salário e proventos	(39.484)	(36.427)
13º salário	(3.164)	(2.874)
Férias	(4.513)	(4.078)
Outros gastos com pessoal	(1.199)	(1.012)
Encargos sociais	(13.655)	(12.534)
Benefícios sociais	(11.658)	(9.636)
<b>Total</b>	<b>(73.673)</b>	<b>(66.561)</b>

Nesta rubrica são registradas as despesas com salários, rescisões, horas extras, adicionais e outros proventos, bem como encargos e benefícios relacionados à folha de pagamento.

## **22 Despesas com serviços profissionais e contratados**

Nesta rubrica são registradas as despesas de serviços de terceiros (pessoas jurídica e física) que compreendem a contratação de consultoria, instrutores e serviços técnicos especializados diversos para atender aos projetos coletivos e individuais, apresentando variações normais de acordo com a demanda dos projetos. São considerados na rubrica os serviços de manutenção, segurança e limpeza e os encargos sociais sobre serviços prestados.

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Instrutoria e consultoria	(91.282)	(56.709)
Serviços técnicos e especializados	(5.503)	(7.235)
Manutenção, segurança e limpeza	(3.580)	(3.676)
Demais serviços contratados	(15.326)	(11.163)
Encargos sociais sobre serviços de terceiros	(21)	(18)
<b>Total</b>	<b>(115.712)</b>	<b>(78.801)</b>

## **23 Despesas com custo de operacionalização**

Neste grupo são registrados todos os gastos com aluguéis de equipamentos, veículos, imóveis, publicidade, espaços para feiras, serviços gráficos, materiais de consumo, passagens e transportes, diárias e hospedagem, referentes aos diversos projetos da Entidade.

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Despesas de viagem	(7.232)	(7.766)
Aluguéis e encargos	(17.125)	(14.358)
Divulgação, anúncios, publicidade e propaganda	(5.424)	(1.873)
Serviços gráficos e de reprodução	(5.129)	(7.778)
Serviço de comunicação em geral	(2.174)	(2.132)
Materiais de consumo	(2.324)	(1.939)
Demais custos e despesas gerais	(1.646)	(1.334)
<b>Total</b>	<b>(41.054)</b>	<b>(37.180)</b>

## **24 Despesas com convênios e programas**

Referem-se aos valores executados e comprovados por meio de prestações de contas dos parceiros, relativos a recursos de convênio, de acordo com programação prevista no plano de trabalho do exercício, conforme demonstrado a seguir:

Descrição	2015	2014
AGRO INTEGRADO FAERJ	(735)	(816)
ALI AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO	-	(75)
AMPLIAÇÃO DE NEGÓCIOS - SETOR DE PETRÓLEO	(1.723)	-
APL DE MODA DE NOVA FRIBURGO E REGIÃO SERRANA	-	(300)
APL METAL MECÂNICO DO MÉDIO PARAÍBA	-	(360)
APOIO À IMPLANTAÇÃO DO DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO	-	(120)
ARTES VISUAIS E DESIGN	-	(90)
ARTESANATO NO ESTADO DO RJ	-	(13)
ATENDIMENTO TERRITORIAL CENTRO SUL	-	(170)
ATENDIMENTO TERRITORIAL CIDADE DO RJ	-	(32)
ATENDIMENTO TERRITORIAL NORTE	-	(90)
BIOTECNOLOGIA NA REGIÃO METROPOLITANA	-	(5)
CENTRO DE INTELIGÊNCIA COMPETIT. AGRONEGÓCIOS	(225)	(168)
CHAMADA PÚBLICA ECONOMIA DA CULTURA	-	(193)
CONSTRUÇÃO CIVIL NO ESTADO DO RJ	-	(58)
CRIAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SOLUÇÕES	-	(96)
DESIGN RIO	(450)	-
DESENVOLV TECNOLÓGICOS EM ME E EPP	(84)	-
DESENVOLV. EMPREENDEDOR EM COMUNID. PACIFICAD.	(77)	(87)
DESENVOLVIMENTO DE EMPRESAS STARTUPS	-	(33)
DISSEMINAÇÃO DE SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	(578)	(231)
EDITAL INCUBADORAS 01/2011 - CERNE	-	(5)
FORTALECIMENTO DA GASTRONOMIA COM. PACIFICADAS	-	(14)
FORTALECIMENTO DAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA	(1.291)	(799)
FORTALECIMENTO DO APL DE PETRÓLEO, GÁS E ENERG.	-	(192)
GASTRONOMIA DA COZINHA AO MERCADO	(945)	(100)
GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	-	(90)
GESTÃO DA UNIDADE DE SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	(44)	-
GESTÃO DA ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL	-	(49)
GESTÃO DA UNIDADE DE CONHECIMENTO	-	(200)
GESTÃO DA UNIDADE DE PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	-	(70)
GESTÃO PARA O FUTURO DO ENTRETENIMENTO	(115)	(363)
LIDERA RIO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO	-	(150)
ME E EPP DE SERVIÇOS REGIÃO METROPOLITANA	-	(550)
ME E EPP DO COM REG. METROPOLITANA	-	(444)
ME E EPP DO COM REGIÃO MÉDIO PB E CENTRO SUL	(170)	(47)
ME E EPP DO COMÉRCIO COSTA VERDE	(100)	-
ME E EPP DO COMÉRCIO REG. NE NORTE E BAIX LITORA	(40)	(401)
ME E EPP DO COMÉRCIO REGIÃO SERRANA	(40)	(152)
MODA - PROGRAMA ESTRATÉGICO	(172)	(900)
NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS IND. MÚSICA	-	(537)
OBSERVATÓRIO DAS ME E EPP	-	(10)
OPERAÇÃO EDITAL INCUBADORA	(340)	(98)
PAIS AGROECOLOGIA E MERCADO	-	(14)
PATROCÍNIO	(524)	(265)
POLO DE INOVAÇÃO TECNOL. SETOR DE PETRÓLEO	(349)	(24)
PROGRAMA EMPREENDER NO ESTADO DO RIO	-	(278)



<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
SEBRAE - RJ TERRITÓRIO DA CIDADANIA	-	(48)
SEBRAE MODA NEGÓCIOS	(367)	-
TOUR DA EXPERIÊNCIA CAMINHOS DO BRASIL	-	(283)
TURISMO EM VISCONDE DE MAUÁ	(30)	-
TURISMO SEBRAE 2014 RJ	-	(248)
<b>Total</b>	<b>(8.399)</b>	<b>(9.268)</b>

## 25 Resultado financeiro líquido

A seguir, apresentamos o resultado financeiro líquido referente aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014 das receitas e despesas financeiras decorrentes das aplicações dos recursos da Entidade.

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Receitas financeiras</b>		
Rendimentos - Recursos Ordinários	2.727	3.068
Rendimentos - Recursos Próprios	3.086	1.951
Outros Rendimentos	316	114
<b>Subtotal</b>	<b>6.129</b>	<b>5.133</b>
<b>Despesas financeiras</b>		
Despesas financeiras	(612)	(334)
<b>Subtotal</b>	<b>(612)</b>	<b>(334)</b>
<b>Total da receita financeira líquida</b>	<b>5.517</b>	<b>4.799</b>

## 26 Benefícios a empregados pós-emprego

### Plano de previdência complementar

<b>Descrição</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
PREVINDUS Plano de Previdência Complementar	2.411	3.164
<b>Total</b>	<b>2.411</b>	<b>3.164</b>
Circulante	243	287
Não circulante	2.168	2.877
<b>Total</b>	<b>2.411</b>	<b>3.164</b>

## 26.1 Descrição geral das características do plano – SEBRAEPREV

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

Os benefícios de contribuição definida assegurados pelo plano SEBRAEPREV são:

Aposentadoria normal.

Aposentadoria antecipada.

Aposentadoria por invalidez.

Pensão por morte.

Institutos de autoprocínio, benefício proporcional diferido e portabilidade.

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

Projeção de contribuição em caso de invalidez.

Projeção de contribuição em caso de morte.

O referido plano não inclui:

Benefícios de demissão;

Benefícios de longo prazo, que não sejam aposentadorias e pensões; e

Plano de assistência médica para empregados ou participantes e assistidos.

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

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Valor justo dos ativos do Plano	516	394
Valor presente das obrigações atuariais	(196)	(193)
<b>Superávit ou (déficit)</b>	<b>320</b>	<b>201</b>

O total de contribuições reconhecidas como despesas (parte do empregador) nas demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2015 monta a R\$ 1.427, e o total de contribuições dos participantes monta a R\$ 1.958, conforme demonstrado a seguir:

Contribuições	31/12/2015	31/12/2014
<b>Participantes</b>	<b>1.958</b>	<b>1.776</b>
Básica	1.385	1.271
Serviços passados	63	89
Voluntárias	510	416
	<b>1.427</b>	<b>1.312</b>

<b>Patrocinador</b>		
Básica	1.385	1.271
Benefícios de risco	42	41
<b>Total</b>	<b>3.385</b>	<b>3.088</b>

***Movimentação no valor presente das obrigações do plano***

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Obrigações do benefício definido em 1º de janeiro	(193)	(135)
Benefícios pagos pelo plano	42	(27)
Custos do serviço corrente e juros	(45)	(31)
Ganho de redução		-
Perdas (ganhos) atuariais		
Efeito da movimentação nas taxas de câmbio		-
Obrigações do benefício definido em 31 de dezembro	(196)	(193)

***Movimentação no valor justo dos ativos do plano***

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Valor justo dos ativos do plano em 1º de janeiro	394	308
Contribuições pagas ao plano	71	71
Benefícios pagos pelo plano		
Retorno esperado dos ativos do plano	41	71
Perdas (ganhos) atuariais	10	(56)
Valor justo dos ativos do plano em 31 de dezembro	516	394

***Despesa reconhecida no resultado***

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Custo do serviço corrente	(24)	(19)
Juros sobre obrigação		
Retorno esperado dos ativos do plano	(24)	(19)

Obs.: Informações disponibilizadas conforme relatório da empresa contratada para efetuar o cálculo atuarial.

### **Premissas atuariais**

**(i) Considerações gerais sobre as premissas**

As premissas foram definidas de forma imparcial e mutuamente compatíveis, com base em expectativas de mercado durante o período de desenvolvimento de cada avaliação atuarial e com base de dados cadastrais que foram coletados em setembro de 2015.

**(ii) Financeiras**

	31/12/2015	31/12/2014
Taxa de juros de desconto atuarial anual	12,76%	11,22%
Projeção de aumentos reais salariais médios anuais	2,16%	2,18%
Projeção de aumentos reais dos benefícios média anual	0,00%	0,00%
Taxa de inflação média anual	5,00%	5,00%
Expectativa de retorno dos ativos do plano*	12,76%	11,22%

**(\*)** Taxa nominal de juros.

**(iii) Demográficas**

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

Taxa de rotatividade	3,95%
Tábua de mortalidade/sobrevivência de ativos	AT - 2000 M e F Desag 10%
Tábua de mortalidade/sobrevivência de aposentados	AT - 2000 M e F Desag 10%
Tábua de mortalidade/sobrevivência de inválidos	50% UP M + 50% UP F
Tábua de entrada em invalidez	Tasa 1927 M e F
Tábua de morbidez	N/A
Idade de aposentadoria	Primeira Elegibilidade

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

## **26.2 Reconhecimento das obrigações atuariais e contribuição do Plano Básico de Benefícios I - PREVINDUS**

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Valor justo dos ativos do Plano	3.328	3.151
Valor presente das obrigações atuarias	(5.760)	(6.334)
Perdas (ganhos) acumulados		-
<b>Superávit ou (déficit)</b>	<b>(2.432)</b>	<b>(3.183)</b>
<b>Superávit ou (déficit) - Circulante</b>	<b>(243)</b>	<b>(287)</b>
<b>Superávit ou (déficit) - Não circulante</b>	<b>(2.189)</b>	<b>(2.896)</b>

**Movimentação no valor presente das obrigações do benefício definido**

Descrição	2015	2014
Obrigações do benefício definido em 1º de janeiro	6.334	5.402
Benefícios pagos pelo plano	(648)	(608)
Custos do serviço corrente e juros	784	657
Ganho de redução	(710)	883
Perdas (ganhos) atuariais		-
Obrigações do benefício definido em 31 de dezembro	5.760	6.334

**Movimentação no valor justo dos ativos do plano**

Descrição	2015	2014
Valor justo dos ativos do plano em 1º de janeiro	3.151	3.071
Contribuições pagas ao plano	(647)	331
Benefícios pagos pelo plano	332	(609)
Retorno esperado dos ativos do plano	390	378
Perdas (ganhos) atuariais	102	(20)
Valor justo dos ativos do plano em 31 de dezembro	3.328	3.151

**Despesa reconhecida no resultado**

Descrição	2015	2014
Custo do serviço corrente		-
Juros sobre obrigação	784	657
Ganho por reduções	(394)	(378)
Retorno esperado dos ativos do plano	390	279

**26.3 Reconhecimento das obrigações atuariais e contribuição do Plano Básico de Benefícios III - PREVINDUS**

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Valor justo dos ativos do Plano	533	490
Valor presente das obrigações atuarias	(512)	472
Perdas (Ganhos) acumulados		
<b>Superávit</b>	<b>21</b>	<b>18</b>
<b>Superávit - Não circulante</b>	<b>21</b>	<b>18</b>

***Movimentação no valor presente das obrigações do benefício definido***

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Obrigações do benefício definido em 1º de janeiro	95	72
Benefícios pagos pelo plano	(7)	(7)
Custos do serviço corrente e juros	6	13
Ganho de redução	12	17
Obrigações do benefício definido em 31 de dezembro	106	95

***Movimentação no valor justo dos ativos do plano***

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Valor justo dos ativos do plano em 1º de janeiro	490	450
Contribuições pagas ao plano	2	2
Benefícios pagos pelo plano	(7)	(7)
Retorno esperado dos ativos do plano	63	58
Perdas (ganhos) atuariais	(15)	(13)
Valor justo dos ativos do plano em 31 de dezembro	533	490

***Despesa reconhecida no resultado***

<b>Descrição</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Custo do serviço corrente	6	4
Juros sobre obrigação	12	8
Ganho por reduções	(64)	(58)
Despesa reconhecida	(3)	
Retorno esperado dos ativos do plano	(49)	(46)

***Premissas atuariais dos Planos Básico de Benefícios I - PREVINDUS******(iv) Considerações gerais sobre as premissas***

As premissas foram definidas de forma imparcial e mutuamente compatíveis, com base em expectativas de mercado durante o período de desenvolvimento de cada avaliação atuarial e com base em dados cadastrais que foram coletados em outubro de 2015.

(v) *Financeiras*

	31/12/2015	31/12/2014
Taxa de juros de desconto atuarial <sup>(1)</sup>	7,41%	6,12%
Taxa nominal de desconto atuarial	14,71%	13,02%
Taxa real de rendimento esperado dos ativos no longo prazo <sup>(2)</sup>	7,41%	6,12%
Taxa nominal de rendimento esperado dos ativos no longo prazo	14,71%	13,02%
Taxa nominal de projeção salarial para participantes ativos	6,80%	6,50%
Taxa nominal de reajuste de benefícios	6,80%	6,50%
Taxa nominal de reajuste do benefício da Previdência Social	6,80%	6,50%
Taxa nominal de reajuste do teto de benefícios da Previdência Social	6,80%	6,50%
Fator capacidade para salários	100,00%	100%
Fator capacidade para benefícios	100,00%	100%
Taxa esperada de inflação no longo prazo	6,80%	6,50%

- (1) Taxa de desconto atuarial é compatível com os títulos públicos federais (NTN-B) com a mesma '*duration*' dos fluxos futuros esperados das obrigações com os participantes ativos e assistidos no encerramento do exercício de 2015 (7,41% a.a.). As obrigações atuariais possuem uma *duration* de 13 e 10 anos, que é compatível com a taxa de desconto utilizada (dados da ANBIMA, com base na NTN-B de dezembro de 2015).
- (2) Taxa de retorno real esperado dos ativos deve ser igual à taxa de desconto, conforme previsto no item 125 do CPC 33 (R1).

(vi) *Demográficas*

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

Mortalidade de vidas saudáveis	AT - 83 <sup>(1)</sup>
Mortalidade de inválidos	EX - IAPC
Entrada em invalidez	TASA 1927
Taxa bruta de rotatividade	NULA
Entrada em aposentadoria	100% na 1ª Elegibilidade

- (1) Segregada por sexo.

**Premissas atuariais dos Planos Básico de Benefícios III - PREVINDUS**

(vii) *Considerações gerais sobre as premissas*

As premissas foram definidas de forma imparcial e mutuamente compatíveis, com base em expectativas de mercado durante o período de desenvolvimento de cada avaliação atuarial e com base em dados cadastrais que foram coletados em outubro de 2015.

(viii) *Financeiras*

	31/12/2015	31/12/2014
Taxa de juros de desconto atuarial <sup>(1)</sup>	7,45%	6,17%
Taxa nominal de desconto atuarial	14,76%	13,07%
Taxa real de rendimento esperado dos ativos no longo prazo <sup>(2)</sup>	7,45%	6,17%
Taxa nominal de rendimento esperado dos ativos no longo prazo	14,76%	13,07%
Taxa nominal de projeção salarial para participantes ativos <sup>(3)</sup>	11,04%	8,10%
Taxa nominal de reajuste de benefícios	6,80%	6,50%
Taxa nominal de reajuste do benefício da Previdência Social	6,80%	6,50%
Taxa nominal de reajuste do teto de benefícios da Previdência Social	6,80%	6,50%
Fator capacidade para salários	100,00%	100%
Fator capacidade para benefícios	100,00%	100%
Taxa esperada de inflação no longo prazo	6,80%	6,50%

- (1) Taxa de desconto atuarial é compatível com os títulos públicos federais (NTN-B) com a mesma '*duration*' dos fluxos futuros esperados das obrigações com os participantes ativos e assistidos no encerramento do exercício de 2015 (7,45% a.a.). As obrigações atuariais possuem uma *duration* de 16 e 26 anos, que é compatível com a taxa de desconto utilizada (dados da ANBIMA, com base na NTN-B de dezembro de 2015).
- (2) Taxa de retorno real esperado dos ativos deve ser igual à taxa de desconto, conforme previsto no item 125 do CPC 33 (R1).
- (3) Taxa de crescimento real de 3,97% a.a. conjugada com os 6,80% de inflação esperada.

(ix) *Demográficas*

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

Mortalidade de vidas saudáveis	AT - 83 <sup>(1)</sup>
Mortalidade de inválidos	EX - IAPC
Entrada em invalidez	TASA 1927
Taxa bruta de rotatividade	Experiência PREVINDUS
Entrada em aposentadoria	100% na 1ª Elegibilidade

- (2) Segregada por sexo.

## 27 Cobertura de seguros

Em 31 de dezembro de 2015, a cobertura de seguros contra riscos operacionais era composta por R\$ 14.430 para danos materiais.

## 28 Instrumentos financeiros - Gestão de riscos

Da mesma forma que em todos os outros negócios, a Entidade poderá estar exposta aos riscos que decorrem da utilização de instrumentos financeiros. Esta Nota descreve os objetivos, as políticas e os processos da Entidade para a gestão desses riscos e os métodos utilizados para mensurá-los. Mais



informações quantitativas em relação a esses riscos são apresentadas ao longo destas demonstrações financeiras.

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

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

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

### **Principais instrumentos financeiros**

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

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

### **Risco de crédito**

Risco de crédito é o risco de a Entidade incorrer em perdas decorrentes de um cliente ou de uma contraparte em um instrumento financeiro, decorrentes da falha destes em cumprir com suas obrigações contratuais. O risco é basicamente proveniente das contas a receber de clientes e de instrumentos financeiros ativos. O risco de crédito para a Entidade surge preponderantemente das disponibilidades decorrentes de depósitos em bancos e aplicações financeiras em fundos de investimentos financeiros administrados pelo Banco do Brasil S.A. ou pela Caixa Econômica Federal. A Entidade julga que o risco de crédito é mitigado em razão da qualidade das instituições financeiras depositárias e pelo tipo de papel aplicado pelos fundos de investimento que são representados relevantemente por títulos públicos federais. Os valores derivados de recebíveis de terceiros possuem provisão para créditos de liquidação duvidosa (Nota Explicativa nº 6). Outros recebíveis são decorrentes de transação com o próprio Sistema SEBRAE, cujo risco de crédito é praticamente nulo.

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

### **Exposição a risco de crédito**

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

	<b>Nota</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Caixa e equivalentes de caixa	4	36.057	28.528
Numerários vinculados a projetos e convênios	5	11.289	16.238
Contas a receber de clientes	6	865	1.419
Outros créditos	7	420	426
Créditos com o Sistema SEBRAE	8	857	1.969

### Risco de liquidez

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

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

Passivos financeiros	Valor 31/12/2015	em Até 6 meses	1 ano	Mais de 1 ano
Benefícios a empregados e obrigações fiscais	4.363	4.363	-	-
Obrigações com convênios e contratos	1.580	1.580	-	-
Contas a pagar a fornecedores e outros	9.105	9.105	-	-
Obrigações sobre a folha de pagamento	8.010	8.010	-	-
Obrigações com o Sistema SEBRAE	9.508	9.466	14	28

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

### Risco de mercado (taxa de juros)

Este risco é oriundo da possibilidade de a Entidade vir a sofrer perdas (ou ganhos) por conta de flutuações nas taxas de juros que são aplicadas aos seus passivos e ativos captados (aplicados) no mercado. Os instrumentos financeiros sujeitos ao risco de mercado estão representados, relevantemente, pelos papéis aplicados por meio de fundos de investimento administrados pelo Banco do Brasil e pela Caixa Econômica Federal. Conforme comentado na Nota Explicativa nº 4, as aplicações por meio dos fundos de investimento são relevantemente efetuadas em títulos públicos federais, cuja volatilidade dos indexadores vinculados é baixa.

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

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

### Análise de sensibilidade

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

#### Cenários projetados - Base 31/12/2017

	Exposição (R\$ mil)	Provável 16,00%	Possível - 25% 20,00%	Remoto - 50% 24,00%
Alta da variação da taxa Selic	42.015	R\$ 6.722	R\$ 8.403	R\$ 10.083
Efeito da variação da taxa Selic	-	+ 14,55%	+18,18%	+21,82%

#### Cenários projetados - Base 31/12/2016

	Exposição (R\$ mil)	Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
Alta da variação da taxa Selic	42.015	R\$ 5.987	R\$ 7.483	R\$ 8.983
Efeito da variação da taxa Selic	-	+12,96%	+ 16,20%	+19,43%

Impactos no resultado	31/12/2017	31/12/2016
Cenário Possível - Cenário Provável - Selic	R\$1.681	R\$ 1.496
Cenário Remoto - Cenário Provável - Selic	R\$ 3.361	R\$ 2.996

#### Exposição por fator de risco

A carteira do SEBRAE apresenta exposição por fator de risco à taxa Selic, ao CDI, a Operações Compromissadas e à Taxa prefixada.

Em 31 de dezembro de 2015, o valor de mercado dos ativos da carteira do SEBRAE/RJ totalizava R\$ 47.952 mil.

#### Metodologia utilizada

A metodologia utilizada neste trabalho para o atendimento da análise de sensibilidade, conforme requisitado pelo CPC 40, consiste em construir curvas de juros que incorporem impactos futuros, para obtermos o valor monetário expresso em Reais de tais impactos.

Como pode ser notado na Exposição por fator de risco do relatório do estudo de sensibilidade, a carteira de ativos do SEBRAE está exposta a, basicamente, dois fatores de risco, quais sejam, taxa prefixada e taxa pós-fixada.

Para a taxa prefixada, a forma de tratamento consistiu em simular impactos para a curva prefixada em regime de *stress*, ou seja, um risco que não pode ser considerado risco de rotina, mas sim risco de ruptura.

Os fatores de risco indexados à taxa pós-fixada, que são representados pelas rubricas CDI, Selic, Compromissadas e Cupom de Selic, têm o seu valor de mercado governado por mudanças no patamar de ágio ou deságio da taxa Selic. Tal indicador é denominado de Cupom de Selic. Atualmente, a curva de negociação de ativos indexados à taxa Selic, LFT, é negociada em patamar muito próximo ao valor ao par, e em alguns casos com certo nível de ágio.

É importante observar que o nível de deságio, mesmo em casos de *stress*, exceção feita ao ano de 2002 por ocasião da regulamentação da marcação a mercado, não apresenta um registro de elevação muito alta, pois estamos tratando de um ativo com liquidez elevada.

Em situações de *stress* que geram elevação do risco país, usualmente, impõe-se um impacto maior e mais rápido aos ativos prefixados ou atrelados ao cupom de inflação.

### **Hierarquia do valor justo**

O CPC 40 define valor justo como o valor/preço que seria recebido na venda de um ativo ou pago na transferência de um passivo em uma transação ordinária entre participantes de um mercado na data de sua mensuração. A norma esclarece que o valor justo deve ser fundamentado nas premissas que os participantes de um mercado utilizam quando atribuem um valor/preço a um ativo ou passivo e estabelece uma hierarquia que prioriza a informação utilizada para desenvolver essas premissas. A hierarquia do valor justo atribui maior peso às informações de mercado disponíveis (ou seja, dados observáveis) e menor peso às informações relacionadas aos dados sem transparência (ou seja, dados inobserváveis). Adicionalmente, a norma requer que a Entidade considere todos os aspectos de riscos de não desempenho (*"nonperformance risk"*), incluindo o próprio crédito da Entidade, ao mensurar o valor justo de um passivo.

O CPC 40 estabelece uma hierarquia de três níveis a ser utilizada ao mensurar e divulgar o valor justo. Um instrumento de categorização na hierarquia do valor justo baseia-se no menor nível de *"input"* significativo para sua mensuração. Abaixo, está demonstrada uma descrição dos três níveis de hierarquia do valor justo:

**Nível 1** - Preços cotados (não ajustados) em mercados ativos para ativos e passivos e idênticos.

**Nível 2** - *Inputs*, exceto preços cotados, incluídos no Nível 1, que são observáveis para o ativo ou passivo, diretamente (preços) ou indiretamente (derivado de preços).

**Nível 3** - Premissas, para o ativo ou passivo, que não são baseadas em dados observáveis de mercado (*inputs* não observáveis).

De acordo com o CPC 40, a Entidade mensura seus equivalentes de caixa e aplicações financeiras pelo seu valor justo. Os equivalentes de caixa e as aplicações financeiras são classificados como Nível 1, pois são mensurados utilizando preços de mercado para os ativos idênticos na data da mensuração.

A tabela abaixo demonstra, de forma resumida, os ativos financeiros registrados a valor justo em 31 de dezembro de 2015 e de 2014.

	<b>Nota</b>	<b>Nível</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Caixa e equivalentes de caixa	4	<b>1</b>	<b>36.057</b>	<b>28.528</b>
Numerários vinculados a projetos e convênios	5	<b>1</b>	<b>11.289</b>	<b>16.238</b>
Aplicações financeiras de longo prazo	9	<b>2</b>	<b>607</b>	<b>743</b>



**KPMG Auditores Independentes**  
SBS - Qd. 02 - Bl. Q - Lote 03 - Salas 708 a 711  
Edifício João Carlos Saad  
70070-120 - Brasília, DF - Brasil  
Caixa Postal 0723  
70312-970 - Brasília, DF - Brasil

Central Tel: 55 (61) 2104-2400  
Fax: 55 (61) 2104-2405  
Internet: [www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

## **Relatório de recomendações dos auditores independentes sobre aspectos que chegaram ao nosso conhecimento nos controles internos**

Aos Conselheiros e aos Administradores do  
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio de Janeiro - SEBRAE/RJ  
Rio de Janeiro-RJ

Em conexão com o nosso exame das demonstrações financeiras do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio de Janeiro - SEBRAE/RJ, do exercício findo em 31 de dezembro de 2015, apresentamos recomendações sugeridas e observações sobre as deficiências que chegaram ao nosso conhecimento nos controles internos, exclusivamente decorrentes de aspectos ou assuntos que vieram ao nosso conhecimento quando da aplicação de procedimentos executados de acordo com as normas de auditoria brasileiras e internacionais, que tiveram como objetivo exclusivo a emissão de uma conclusão sobre as referidas demonstrações financeiras. Portanto, nossos comentários foram influenciados pela natureza, pela época e pela extensão dos procedimentos executados para emissão de nosso relatório sobre as demonstrações financeiras apenas. Assim, é possível que em outras etapas dos nossos trabalhos, ou em revisões específicas ou mais abrangentes de controles internos, venham a ser identificadas outras áreas ou aspectos passíveis de melhoria ou de comentários/sugestões. Assim, este relatório não prevê nenhum tipo de asseguração direta ou indireta sobre os controles internos da Entidade.

As recomendações e as observações aqui apresentadas têm por finalidade contribuir para aperfeiçoar os controles internos e os procedimentos contábeis da Entidade, bem como visam a sua guarda e proteção dos ativos, mas não constituem resultado de uma avaliação sobre os controles internos da Entidade.

Este relatório está dividido em três partes como segue:

- Parte A - Novas recomendações.
- Parte B - Recomendações originárias de auditorias/revisões passadas, ainda não solucionadas.
- Parte C - Recomendações originárias de auditorias/revisões passadas solucionadas.

Os nossos comentários referem-se aos controles internos em vigor quando da execução de nossos trabalhos de revisão, que foram concluídos em 29 de janeiro de 2016. Não foram consideradas eventuais modificações ocorridas após essa data.



Permanecemos à disposição de V.Sas. para prestar quaisquer esclarecimentos e subscrevemo-nos.

Atenciosamente,

Brasília, 05 de fevereiro de 2016

KPMG Auditores Independentes  
CRC SP-014428/O-6 F-DF

Marcelo Faria Pereira  
Contador CRC RJ-077911/O-2

## **Parte A - Novas recomendações**

Não houveram novas fragilidades originárias de nosso exame para o período findo em 31 de dezembro de 2015.

## **Parte B - Recomendações originárias de auditorias passadas ainda não solucionadas**

### **Incidência da COFINS sobre receitas de empresas beneficiadas**

#### ***Situação identificada***

As unidades do sistema SEBRAE podem possuir receitas auferidas sujeitas à tributação da Contribuição de Financiamento da Seguridade Social (COFINS), podendo estar caracterizadas como: receitas de vendas de mercadorias, receitas de mensalidades, receitas de treinamentos, receitas EMPRETEC, receitas de consultoria, receita de venda de manuais, receita de aluguéis etc.

Nesse sentido, temos a comentar:

#### ***Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS)***

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

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

As unidades do sistema SEBRAE possuem parecer de tributarista externo, que conclui estar as entidades sob a égide constitucional da imunidade tributária, e, adicionalmente, a 13ª Vara Federal de Porto Alegre, em resposta a uma ação ordinária impetrada por uma unidade regional integrante do sistema SEBRAE, expediu despacho/decisão de 1ª instância de que o art. 47 da referida IN é ilegal e, portanto, não restringe a isenção da COFINS de que trata a MP nº 2.158-35/2001. Essa decisão do Poder Judiciário Federal encontra-se vigente até a data de conclusão dessas demonstrações financeiras.

Ressaltamos, não obstante o referido despacho/decisão que atualmente beneficia as entidades integrantes do sistema SEBRAE, que a ação ordinária originária, enquanto não transitada em julgado, não produz a anulação ou a invalidade da IN nº 247/2002 da RFB e, portanto, é parte integrante da legislação tributária brasileira e, conseqüentemente, devendo ser registrada contabilmente nos termos do Pronunciamento Técnico CPC 25 por se tratar de obrigação legal.

#### ***Recomendação***

Diante do exposto, recomendamos à Entidade que, em relação à COFINS, monitore a ação judicial em curso quanto à concessão da isenção da COFINS, bem como os potenciais impactos contábeis decorrentes dessa contribuição em suas demonstrações financeiras.

### **Comentários da Administração**

*Com relação ao tema da isenção da COFINS, informamos que foi criado um Grupo de Trabalho no âmbito do Sistema SEBRAE para o ajuizamento de ações judiciais preventivas, de natureza declaratória, em todas as Unidades Federativas do Brasil, as quais pleitearão imunidade tributária do SEBRAE, com fundamento no art. 195, § 7º da CRFB, com pedido sucessivo de isenção, com fulcro na MP 2158/2001, a qual foi ilegalmente restringida pelo § 2º do art. 47 da IN 247 da Receita Federal.*

*Neste contexto, informamos que o SEBRAE/RJ já ajuizou a referida ação, a qual foi distribuída para a 19ª Vara Federal da Seção Judiciária do Estado do Rio de Janeiro, sob o n.º 0015753-37.2014.4.02.5101. A Juíza indeferiu a tutela antecipada, sob o fundamento de que os requisitos do art. 273 do CPC não estavam presentes, visto que a análise do direito do SEBRAE/RJ à imunidade tributária dependeria de dilação probatória. Desta decisão, o SEBRAE/RJ opôs embargos de declaração alegando que a decisão foi omissa quanto ao pedido de isenção, tendo o Juízo indeferido o referido recurso. Por esta razão, interpusemos recurso de agravo de instrumento, com pedido de antecipação da tutela recursal, o qual foi distribuído para a 4ª Turma Especializada do Tribunal Regional Federal da 2ª Região, sob o n.º 00001046-07.2015.4.02.0000, ainda pendente de julgamento.*

*Cabe anotar que o SEBRAE/RS obteve decisão liminar obstando a União Federal de cobrar o tributo.*

### **Parte C - Recomendações originárias de auditorias passadas solucionadas durante o último trimestre de 2015**

Não houveram fragilidades originárias de exames e revisões anteriores não solucionadas para o trimestre findo em 31 de dezembro de 2015.



## 7 ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

### 7.1 Gestão de pessoas

#### 7.1.1 Estrutura de pessoal da unidade

Tabela 57 - Quadro de Pessoal em 2015 - qualificativo e quantitativo.

Diretorias	Área	ATIVOS POR ESPAÇO OCUPACIONAL				Total de Empregados Ativos	Trainees	Prazo Determinado
		Auxiliar	Assistente	Analista	Ger / Ass / Coord			
DISUP	Secretaria Exec./Ass./CDE		1	3	1	5		4
	Assessoria Jurídica			6	1	7	3	
	Assessoria de Auditoria e Controle			3	1	4		
	Assessoria de Comunicação			8	1	9	1	
	Assessoria de Ouvidoria		1	2	1	4		
	<u>Ger. De Art. Institucional:</u>			1	1	2		
	Sebrae 2016			5	1	6	2	2
	Coord. Porto Cidadão			3	1	4	1	
	Coord. UPP			5	1	6		
	Ger. De Políticas Públicas			8	1	9	1	
	<u>Ger. De Gestão Estratégica:</u>			3		3	2	
	Coord. De Planejamento			2	1	3		
	<u>Gerência Administrativa e Financeira:</u>				1	1		
	Coord. Administração		3	7	1	11		
	Coord. Finanças			18	1	19		
	Coord. Licitação			2	1	3		
	Coord. Gestão de Pessoas			8	1	9		1
Sub -Total		0	5	84	16	105	10	7

Desenvolvimento	Secretaria Exec./Assessores		1	1	2	4		
	Ger. de Grandes Empreendimentos	-		8	1	9		
	Ger. De Conhec. E Competitividade	-		9	1	10	1	2
	<u>Ger. De Prog. Estratégicos:</u>	-		2	1	3		
	Coord. Alimentos			5	1	6		
	Coord. Moda			1	1	2	2	
	Coord. Construção Civil			2	1	3		
	Coord. Turismo		1	3	1	5		
	Coord. Petróleo e Gás			2	1	3		1
	Coord. Economia Criativa			2	1	3	5	1
	Coord. Base Tecnológica			3	1	4		
Sub -Total		0	2	38	12	52	8	4
Produtos e Atendimento	Secretaria Exec./Assessores			1	1	2		
	<u>Ger. De Atendimento:</u>			4	1	5	2	
	Coord. Gestão e Monit. do Atend.			6	1	7		
	Coord. Central de Atendimento			19	1	20		37
	<u>Ger. De Soluções e Inovação:</u>			8	1	9	1	
	Coord. Monit e Acompanhamento			15	1	16	1	
	<u>Ger. De TI e Proc. Corporativo:</u>			8	1	9	2	
	Coord. Soluções e Automação			5	1	6		
	Coord. De Marketing de Produtos			1	1	2	2	1
Sub -Total		0	0	67	9	76	8	38
Escritórios Regionais	Baixada Fluminense I			9	1	10		
	Baixada Fluminense II			8	1	9	2	
	Região dos Lagos			8	1	9	2	
	Centro Sul			6	1	7		
	Cidade do Rio de Janeiro I			14	1	15	2	
	Cidade do Rio de Janeiro II		1	3	1	5	7	
	Cidade do Rio de Janeiro III			7	1	8	3	
	Costa Verde			1	1	2	6	
	Leste Fluminense			14	1	15		
	Médio Paraíba			12	1	13		
	Noroeste			6	1	7	1	

	Norte		1	7	1	9	1	
	Serrana I			8	1	9	2	
	Serrana II			9	1	10		
Sub -Total		0	2	112	14	128	26	0
Total Geral		0	9	301	51	361	52	49

Total Geral	462
-------------	-----

	Auxiliar	Assistente	Analista	Gerente / Assessor	Trainees	Prazo determinado	Estagiários Ensino Médio
DISUP	0	5	84	16	10	7	0
Desenvolvimento	0	2	38	12	8	4	0
Produtos e Atendimento	0	0	67	9	8	38	0
Escritórios Regionais	0	2	112	14	26	0	0
Total Geral	0	9	301	51	52	49	0

Total Geral	462
-------------	-----

a) O quadro de funcionários do Sebrae/RJ em dezembro de 2015 contemplava 462 colaboradores, distribuídos da seguinte maneira:

**Tabela 588 - Quadro de Pessoal em 2015 - sintético**

Quadro de Pessoal	Quantidade
Prazo Indeterminado	361
Prazo Determinado - Trainees	52
Prazo Determinado - Central de Relacionamento	49
<b>Total</b>	<b>462</b>

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas - Sebrae/RJ.

Ressaltamos que o quadro por prazo indeterminado aprovado pelo CDE é de 420 empregados.

Os empregados classificados com prazo determinado não estão sujeitos na sua contratação à aprovação do CDE, uma vez que somente são efetivados, caso haja vaga aprovada.

O processo seletivo para contratação de empregados por prazo indeterminado ou determinado seguem os princípios definidos pelo TCU e estabelecidos através de Instrução Normativa sobre Política de Provimento de Pessoal INP-GAF 002-2014.

A contratação por prazo determinado tem amparo nos artigos 46/51 do Sistema de Gestão de Pessoas do Sebrae/RJ, aprovado pelo CDE em julho de 2013, bem como no artigo 443 da CLT.

A força de trabalho/estrutura de pessoal é considerada eficiente e preparada para o cumprimento da missão institucional.

Todos os empregados da entidade trabalham 8 horas por dia e são celetistas e não foram identificados casos de acumulação de cargos, funções e empregos públicos e a terceirização irregular de cargos.

Durante o ano de 2015 constam no quadro, 5 empregados cedidos de outras Unidades Federativas (UF) e constam cedidos para outras UF 3 empregados, conforme tabelas a seguir:

**Tabela 59 - Empregados que se encontravam cedidos ao Sebrae/RJ em 2015**

Nome	Área	Estado de origem	Período da cessão	
			Início	Término
Deborah Vidal Gonzaga	Coord. de Construção Civil	Sebrae/MG	01/09/2015	31/08/2016
Francisco José da Nóbrega Cesarino	Ger. Gestão Estratégica	Sebrae/NA	01/10/2012	01/10/2016
Nayara Montandon Muradas de Castro	Sebrae 2016	Sebrae/MG	01/09/2013	01/09/2015
Eliane Resignoli de Oliveira	Coord. Norte	Sebrae/MG	03/11/2014	03/11/2016
Priscila Mafra de Souza	Ass. de Comunicação	Sebrae/BA	06/01/2014	27/04/2015
<b>Total: 05 cessões</b>				

Fonte: Sebrae/RJ - Coordenação de Gestão de Pessoas - Sebrae/RJ.

**Tabela 60 - Empregados que se encontravam cedidos pelo Sebrae/RJ em 2015**

Nome	Área	Estado de cessão	Período da cessão	
			Início	Término
Giovanna Caliarri Ferrari Carvalho	Coord. de Moda	Sebrae/BA	02/05/2014	02/05/2016
Poliana Dutra da Silva Santos Valente	Coord. Monitoramento e Acompanhamento	Sebrae/NA	12/08/2015	12/08/2017
Thiago Fernandes Rosas	Assessoria de Comunicação	Sebrae/NA	07/01/2013	07/01/2015
<b>Total: 03 cessões</b>				

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas - Sebrae/RJ.

Ao longo de 2015 tivemos 12 colaboradoras de licença maternidade e 07 afastados por doença no INSS.

**Tabela 60- Licença Maternidade em 2015**

Nome	Área	Período da licença	
		Início	Término
Ana Beatriz Gomes de Souza Prado	Baixada Fluminense II	31/05/2015	30/11/2015
Bianca Costa Pereira Freires da Silva	Ger. de TI e Processos Corporativos	22/09/2015	21/03/2016
Flavia Maria da Silva de Souza Lima	Ger. Programas Estratégicos	14/02/2015	13/08/2015
Flavia Pimenta Borges	Coord. Administração	20/02/2015	18/08/2015
Giovanna Caliarri Ferrari Carvalho	Coord. De Moda	15/09/2015	14/03/2016
Michele Deus de Almeida	Coord. de Gestão de Pessoas	29/07/2015	24/01/2016
Patricia Batista Damasceno Rodrigues de Araujo	Ger. de TI e Processos Corporativos	12/09/2015	11/03/2016
Renata Maria Bessa Respeita	Coord. Cidade do RJ I	03/12/2014	01/06/2015
Shelonay Felix da Silva	Coord. Central de Relacionamento	09/11/2015	08/07/2015
Thais Ruas Mendes da Silva Macedo	Baixada Fluminense II	28/09/2015	27/03/2016
Vivian Egidio da Silva Correa	Coord. da Central de Relacionamento	26/09/2015	25/03/2016
Viviane de Araujo Bazoni Martins	Coord. Central de Atendimento	13/04/2015	10/10/2015
<b>Total: 12 licenças</b>			

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas - Sebrae/RJ.

**Tabela 61 - Licença INSS em 2015**

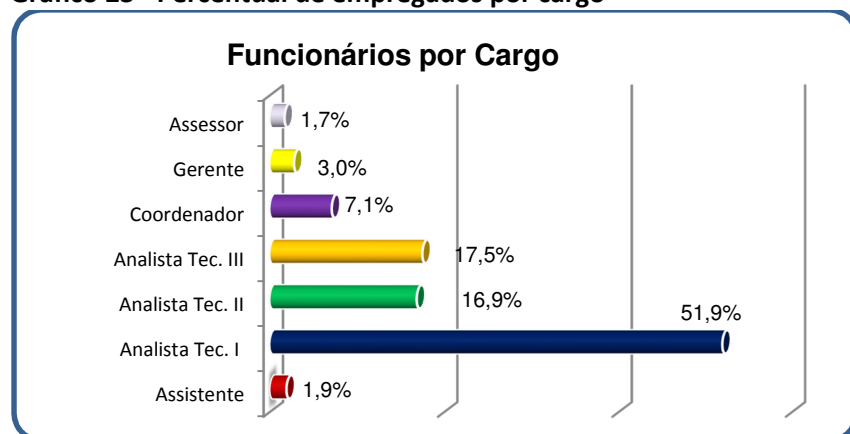
Nome	Área	Período da licença	
		Início	Término
Bruno Rafael Monteiro Bastos	Coord. Central de Atendimento	06/06/2014	03/01/2016
Deise Vilela Barroso	Coord. Economia Criativa	14/10/2014	30/09/2015
Liete Lopes da Costa (perícia realizada em 16/06/2015)	Coord. Finanças	31/12/2014	15/08/2015
Marília de Sant'Anna Faria	Coord. Economia Criativa	19/12/2014	10/09/2015
Renata Gravina Cordeiro	Coord. Cidade do RJ III	20/09/2014	27/04/2015
Susi Cristina Amaral Cabral de Mello	Coord. Cidade do RJ I	08/09/2014	30/01/2015
Valter Janio Roque da Silva (perícia realizada em 18/09/2015)	Coord. Mark. De Produtos	01/10/2014	09/03/2016
<b>Total: 07 licenças</b>			

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas - Sebrae/RJ.

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

Os processos seletivos priorizam a contratação de profissionais no início de carreira, sendo na maioria das vezes jovens que entram através do Programa Trainee e são classificados no cargo de Analista I. Por este motivo, atualmente temos um percentual significativo de empregados enquadrados no cargo de Analista Técnico I.

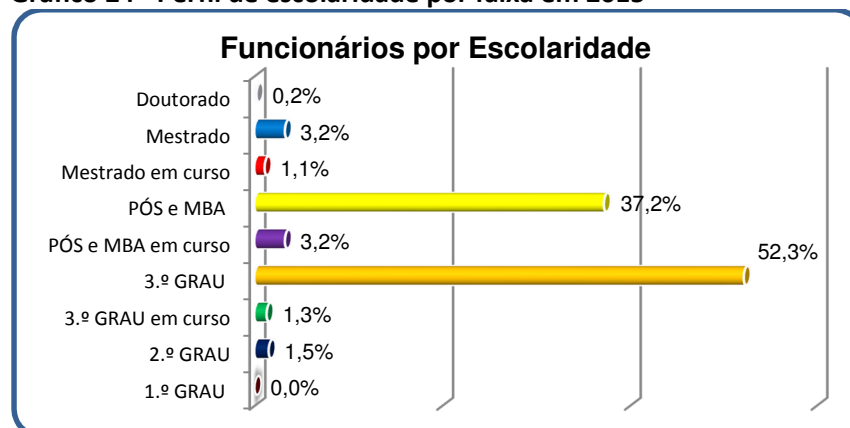
**Gráfico 23 - Percentual de empregados por cargo**



Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas - Sebrae/RJ.

Os empregados do Sebrae RJ, em sua grande maioria - 97,2% possuem 3º grau, dentre eles, 40,6% já concluíram alguma especialização a título de pós-graduação, MBA, Mestrado ou Doutorado e 1,1% estão cursando Mestrado.

**Gráfico 24 - Perfil de escolaridade por faixa em 2015**



Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas - Sebrae/RJ.

Vale destacar no gráfico abaixo, a concentração de empregados na faixa etária entre 20 e 40 anos – 58,9%, enquanto que apenas 16,9% estão na faixa acima de 50 anos de idade.

**Gráfico 25 - Perfil de idade em 2015**



Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas - Sebrae/RJ.

### c) Indicadores Gerenciais sobre Recursos Humanos

#### 1) Indicador: Turn Over

**Tabela 62 - Turn Over**

Dados	Qtde
Admitidos	60
Demitidos	48
Quadro ano anterior	453
Turn Over	11,92%

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas - Sebrae/RJ.

#### 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*

$$\text{Turn Over} = 60 + 48 / 2 / 453 * 100 = 11,92\%$$

Ressaltamos que em função da modalidade de contratação por prazo determinado, limitado a 2 anos, e consequentemente término de contrato neste prazo, impacta significativamente o índice de turn over.

Neste ano – 2015, registramos 35 pessoas desligadas, na modalidade contratual de prazo determinado, que, se expurgarmos estes desligamentos, o índice do turn over reduzirá para 8,05%.

#### 2) Indicador: Absenteísmo

Em 2015 o índice de absenteísmo do Sebrae/RJ foi de 1%.

O Absenteísmo é calculado com base nos atrasos, faltas e saídas antecipadas no trabalho, de maneira justificada ou não justificada.

O índice de absenteísmo é importante porque ele funciona como termômetro de ausências no trabalho, que também quer dizer redução na carga-horária de trabalho. Para alguns especialistas o percentual tolerável é de 2%.

Funciona como uma forte ferramenta de gestão para possibilitar análises cuidadosas dos pequenos atrasos, faltas ou saídas durante o expediente, pois somadas num todo, certamente, verificar-se-á uma grande perda de produtividade.

Aqui no Sebrae RJ, adotamos um método de levantamento na folha de ponto e leitura dos boletins de ocorrência para composição dos dados e aplicação da seguinte fórmula:

$\% \text{ de absenteísmo} = (\text{capacidade produtiva} - \text{somatório de absenteísmo de cada grupo (grade de horário) no registro de ponto}) / \text{capacidade produtiva}$

Onde capacidade produtiva = (dias úteis em 2015 \* nº de empregados em 2015)

### 3) Indicador: Eficácia na seleção

Este indicador mede o quanto o processo de seleção e contratação está em linha com o perfil desejado pela empresa.

A base de cálculo é o número de empregados admitidos em um determinado ano, que continuaram na empresa por no mínimo um ano.

**Tabela 63 - Admissões**

Dados	Qtde
Admitidos em 2014	60
Admitidos em 2014 e que completaram 1 ano em 2015	48
<b>Eficácia na Seleção</b>	<b>80,0%</b>

### 4) Indicador: Investimento em treinamento

**Tabela 64 - Investimentos em treinamento**

Treinamento	
Previsto Original	R\$1.184.450,00
Investimento	R\$845.608,00
UC Sebrae/RJ	
Nº participantes (aprovados e cursando)	588
Nº participantes X nº empregados	1,3

\*Nota: A variação entre o investimento realizado e o previsto original refere-se à realização de cursos online que não possuem custos.



## UC SEBRAE

A Universidade Corporativa Sebrae (UCSEBRAE) considera que o empregado deva ser o maior responsável pelo seu próprio desenvolvimento profissional. Desta forma, a UCSEBRAE oferece todas as condições para que o aprendizado seja permanente e diversificado.

Por meio de múltiplas formas de aprendizagem, a UCSEBRAE permite o acesso ao conhecimento, de modo que todos os empregados possam desenvolver competências comuns inerentes ao Sistema Sebrae, de forma que o conhecimento esteja universalizado.

Vale ressaltar que as ações da Universidade Corporativa SEBRAE são custeadas pelo Sebrae/NA, não impactando investimento por parte do Sebrae/RJ.

Desta forma, considerando que há um número significativo de acessos a UCSEBRAE, justifica o baixo investimento em ações de treinamento e desenvolvimento.

### Certificação de Conhecimentos

**Tabela 65 - Quantidade de colaboradores que obtiveram ao menos 1 certificação**

Certificação	2013	2014	2015
Nº de colaboradores certificados	63	173	252

Fonte: Gerência Administrativa e Financeira - Sebrae/RJ.

A certificação de conhecimentos foi implementada no Sistema Sebrae em 2013, como um mecanismo indutor da formação continuada dos seus colaboradores, com foco nos conhecimentos estritamente relacionados com o negócio da instituição e orientador das ações de educação corporativa.

É considerada para o colaborador, como uma forma de obter a validação e o reconhecimento formal dos conhecimentos adquiridos ao longo da sua vida profissional e, a partir desse resultado, direcionar suas ações de desenvolvimento, na medida das suas necessidades em especial daqueles usados na criação e execução de suas atividades no Sebrae.

O processo de certificação subsidia a política de ascensão profissional, possibilitando o incremento salarial de acordo com as regras estabelecidas no Sistema de Gestão de Pessoas 7.0.

#### d) Política de Capacitação e Treinamento de Pessoal

A Instrução Normativa sobre Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal foi emitida com o número 003/2014, quando foram estabelecidos os critérios para as ações de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, bem como as responsabilidades e alçadas de aprovação. Ressalto que no ano de 2015, o processo de solicitação, análise e aprovação das ações é realizado através do sistema SUPRAVIZIO (APS).

#### e) Sistema de Remuneração Variável

O sistema de remuneração variável do Sebrae/RJ está definido pelo SGP – Sistema de Gestão de Pessoas – 7.0, que estabelece políticas, diretrizes e procedimentos para administração dos processos Recursos Humanos em geral. Este instrumento foi aprovado pelo CDE em outubro/2013.

Além deste instrumento, o Sebrae/RJ possui uma Instrução Normativa AF 001/2013, aprovada em DIREX, que especifica e reitera os procedimentos e estrutura do Sistema de Remuneração fixa e Variável.

Anualmente são distribuídas as cartilhas com os detalhamentos das metas institucionais definidas para o ano vigente, bem como as regras já estabelecidas pelos instrumentos acima citados.

Ressalto ainda que o sistema de Remuneração Variável é acordado com o Sindicato a cada ano, por meio de acordo específico.

A remuneração variável é a forma de reconhecimento que incentiva o empregado a extrapolar seus níveis normais de desempenho. Refere-se a quantia paga anualmente, de forma variável, em função do alcance das metas organizacionais, de equipe e individuais.

A lógica contempla o alcance das metas, o percentual de salários, sendo as regras de distribuição são a mesma para todos os empregados.

Para viabilizar a concessão da remuneração variável o Sebrae deve atingir os resultados relativos aos indicadores selecionados, conforme abaixo:

INDICADORES	DEFINIÇÃO	ALCANCE PLENO	ALCANCE MÍNIMO
<b>Organizacionais</b>	Indicadores que asseguram o cumprimento da missão do Sebrae e estão associados aos objetivos estratégicos Constantes do PPA aprovado pelo CDE.	50% do salário fixo	30% do salário fixo
<b>Equipes</b>	Indicadores que asseguram a implementação do plano de Trabalho de cada unidade conforme aprovado pela Diretoria da área. São associados aos projetos e atividades da Unidade.	30% do salário fixo	20% do salário fixo
<b>Individuais</b>	Indicadores que asseguram o cumprimento das metas individuais de cada colaborador, associados aos projetos e atividades aos quais está vinculado, bem como ao cumprimento das normas internas.	20% do salário fixo	15% do salário fixo

### 7.1.2 Demonstrativo das despesas com pessoal

**Tabela 66 - Custos de pessoal em 2015**

Verbas	Previsto no ano (R\$)	Executado até Dezembro (R\$)	% Executado até Dezembro	Realizado em Dezembro (R\$)
Salários	35.080.219,57	33.827.626,75	96,43%	2.967.030,93
Hora Extra	908.239,35	1.068.037,79	117,59%*	413.872,15
Encargos Sociais	13.758.539,00	13.655.156,24	99,25%	1.256.162,95
Benefícios	5.685.025,30	5.604.926,44	98,59%	418.848,63
Salários da Diretoria Executiva	1.429.697,44	1.223.574,69	85,58%	110.738,03
13º Salário	3.217.648,53	3.164.291,05	98,34%	265.948,86
Férias	4.444.999,00	4.513.135,24	101,53%	343.455,32
Remuneração Variável	4.000.000,00	3.000.380,76	75,01%	3.000.380,76
Gratificação provisionada (13º e férias da Diretoria)	415.751,15	364.620,02	87,70%	132.270,46
Outros Gastos com Pessoal	617.000,05	948.865,02	153,79%**	103.690,01
Indenizações Trabalhistas	152.589,52	250.334,17	164,06%***	0
PREVINDUS e SEBRAEPREV - Previdência Complementar	2.288.902,34	1.783.918,56	77,94%	161.708,43
Assistência Médica e Odontológica	4.256.223,36	4.267.753,63	100,27%	325.497,41
<b>Total</b>	<b>76.254.834,61</b>	<b>73.672.620,36</b>	<b>96,61%</b>	<b>9.499.603,94</b>

Fonte: Gerência Administrativa e Financeira - Sebrae/RJ.

\* Esta variação superior ao previsto, refere-se as horas extras efetuadas na Feira do Empreendedor 2015, a qual não havia sido planejada, uma vez que a decisão da realização da mesma ocorreu posteriormente a elaboração orçamentária de Pessoal.

\*\* A variação entre o previsto e o realizado deve-se a não previsão dos vales transportes dos estagiários nesta verba.

\*\*\*A variação entre o previsto e o realizado deve-se a pagamento de indenizações trabalhistas realizadas a maior do que o previsão inicial.

O Valor previsto para o 4º trimestre teve aumento acentuado devido ao pagamento da bolsa natalina (1/12 do valor da bolsa-auxílio), pago no mês de dezembro de cada ano.

No quadro acima, foram considerados apenas os valores referentes ao pagamento da bolsa auxílio e natalina. Não foram considerados todos os gastos, tais como: ticket refeição, vale transporte, plano de saúde e agente de integração, pois os mesmos já estão considerados nos custos de pessoal.

**Tabela 67 - Custos com estagiários em 2015**

Quantitativo de Contratos de Estágio Vigentes	
Quantidade(dez/2015)	Despesas (Exercício 2015)
<b>89</b>	<b>R\$1.078.163,09</b>

Fonte: Gerência Administrativa e Financeira - Sebrae/RJ.

### 7.1.3 Gestão de riscos relacionados ao pessoal

Não conformidades como quadro de pessoal acima do estabelecido, falta de controle de frequência, remuneração, adiantamentos salariais e de férias inadequados, e outras não menos importantes, são riscos relacionados aos processos de gestão de pessoas. Estes riscos têm sido identificados, mapeados, tratados e

mitigados com, dentre outras ações, a edição de Instruções Normativas, implantadas no decorrer dos últimos anos. Pode-se listar as instruções abaixo:

Em 2015 não foram registrados adiantamentos salariais. Somente a concessão de empréstimos do valor líquido das férias, por ocasião das mesmas, a serem quitados em até 10 parcelas mensais, conforme IN GAF 002/2013, de 01 de julho de 2013.

- INP-GAF 001-2013 – v2 – Instrução Normativa sobre Política de Remuneração
- INP-GAF 002-2013 – Instrução Normativa sobre concessão de adiantamento decorrente de férias
- INP 001-2014 – Instrução Normativa de Procedimento – SGC – Sistema de Gestão de Credenciados
- INP-GAF 002-2014 – Instrução Normativa sobre Política de Provimento de Pessoal
- INP-GAF 003-2014 – Instrução Normativa sobre Política de Treinamento e Desenvolvimento
- INP-GAF 004-2015 – Instrução Normativa de Procedimento de Controle de Frequência e Compensação de Horas dos Colaboradores
- Resolução CDE 06 2014 – Benefícios Adicionais
- INPQ002 – Instrução Normativa para Concessão de Estágio – v2 – em revisão
- INPQ005 – Instrução Normativa para Regulamentação do pagamento do 13º Salário dos Funcionários – v1 – em apreciação para encaminhamento ao DIREX
- Home Office – em desenvolvimento

Outro instrumento de grande importância na gestão e controle de riscos, já implantado na organização, é o Sistema de Gestão de Pessoas - SGP. Este sistema descreve as principais diretrizes para uma gestão eficaz, similar ao do Sebrae Nacional. Sua implementação foi aprovada pelo Conselho Deliberativo do Sebrae/RJ.

E finalmente, outras questões referentes a riscos relacionados a salários, benefícios e quadro de pessoal, são previamente apreciados pela Diretoria, bem como, de acordo com o Estatuto Social e se indicado, submetidos ao Conselho Deliberativo do Sebrae/RJ.

Com relação à Gestão dos Contratos Terceirizados, o Sebrae/RJ aprovou no início de 2015 a Instrução Normativa de Gestão de Contratos, que disciplina as responsabilidades e cautelas que devem ser observadas por todos os Gestores de Contratos, inclusive os de Contratos Terceirizados. No mesmo ano, a Gerência Jurídica, em parceria com a Coordenação de Gestão de Pessoas, realizou o treinamento de ao menos um colaborador de cada área da sede sobre a referida norma, sendo 61 (sessenta e um) colaboradores treinados.

Durante o ano de 2015, a Gerência Jurídica desenvolveu o conteúdo programático e disponibilizou na intranet, para que seja demandando em 2016, um treinamento específico sobre terceirização de mão de obra. No treinamento são definidos, os conceitos, cautelas e entendimentos jurisprudenciais sobre essa espécie de Contratação.

## **7.2 Gestão do patrimônio e infraestrutura**

### **7.2.1 Gestão do patrimônio imobiliário da União**

O Patrimônio imobiliário do Sebrae/RJ está representado somente por sua sede própria, situada na Rua Santa Luzia, 685, 6º, 7º e 9º andares. Os 6º e 7º andares foram adquiridos em 1993 e o 9º andar em 1994, pelo valor total de R\$2.703.108,51. O valor de mercado, segundo avaliação feita, no exercício de 2013, pela Caixa Econômica Federal, atingia o montante de R\$22.658.000,00.

O Patrimônio imobiliário do Sebrae/RJ não compõe a estrutura da União.

O último inventário físico do Sebrae/RJ foi realizado em 31/12/2013.

Em novembro de 2015, foi assinado o contrato nº 247/2015, com a empresa Asset Patrimonial e Informática Ltda., cujo escopo do trabalho compreende o levantamento de todos os bens patrimoniais da instituição, distribuídos na SEDE, ACRJ, CRAB e Escritórios Regionais, o cotejamento do resultado do inventário com os registros patrimoniais, bem como a conciliação com os registros contábeis. O trabalho teve início em fevereiro de 2016 com término previsto para maio do mesmo ano.

\*Valores dos Bens Patrimoniais do SEBRAE/RJ:

Valor total do Imobilizado em 31/12/15:	R\$ 37.965.428,17
Depreciação:	R\$ 16.048.949,52
Valor Residual:	R\$ 21.916.478,65

O Sebrae/RJ possui Instrução Normativa para Controle e Alienação de Bens Patrimoniais – INPA 0003/2006.

\*Despesas com Manutenção dos Imóveis:

Manutenção de equipamento de informática	R\$ 521,48
Manutenção de outros equipamentos	R\$ 10.216,61
Manutenção de instalações	R\$ 681.907,16
Outros serviços de manutenção	R\$ 496.028,74
Materiais de manutenção e reparo	R\$ 204.976,08

### **7.2.2 Informações sobre imóveis locados de terceiros**

A rede de Atendimento está instalada em imóveis locados de terceiros, distribuídos em municípios do estado do Rio de Janeiro.

O valor anual apurado em locação de imóveis foi de R\$4.394.562,92. Este montante está associado à operação das Unidades e dos programas oferecidos pelo Sebrae/RJ.

Para manter a infraestrutura em pleno funcionamento, ações de manutenção (corretivas e preventivas) são realizadas periodicamente, abrangendo todos os sistemas elétricos, combate a incêndio, equipamentos e instalações, apurando-se o montante anual de R\$1.393.650,00.

**Tabela 68 - Relação das Unidades Operacionais do Sebrae/RJ**

Locais	Endereços	Área estimada	Contrato de Aluguel – Valor Mensal – em R\$
Sede Própria	Rua Santa Luzia, 685, 6º, 7º e 9º andar, Centro, RJ.	6º - 984m²; 7º - 883m²; 9º - 1.258m²	-
Escritório Regional Cidade Do Rio De Janeiro	Av. Calógeras, 23, loja. Centro, RJ.	300 m²	17.546,21
Crab – Centro De Ref. Do Artesanato Brasileiro	Praça Tiradentes, 71 Centro, RJ.	700 m²	8.169,22
Acrj – Assoc. Comercial Do Rio De Janeiro	Rua da Candelária, 09/5º - Centro – RJ	419 m²	40.298,74
Escritório Regional Barra Da Tijuca	Avenida das Américas, 3555, Barra da Tijuca, RJ. (Setor Espaço Cultural)	150m²	20.277,25
Escritório Regional Baixada	Travessa Irene, 46, Centro, Nova Iguaçu, RJ.	280 m²	9.485,49
Microrregional São João De Meriti	Rua Santo Antônio, 155, Lj B, Centro, São J. de Meriti, RJ.	94 m²	2.714,30
Microrregional Duque De Caxias	Av. Presidente Vargas, 196, Loja A, Centro, Duque de Caxias, RJ.	150 m²	4.921,81
Escritório Regional Médio Paraíba - Volta Redonda	Avenida Paulo de Frontin, nº 463 Lojas 01 a 03 e Rua Edson Passos, Lojas 04 a 07, Aterrado, Volta Redonda, RJ.	462 m²	22.946,02
Angra Dos Reis	Rua do Comercio, nº133/2ºandar, Centro, Angra dos Reis, RJ	262 m²	18.657,00
Escritório Regional Norte	Av. Alberto Torres, 67, Loja Centro, Campos dos Goytacazes, RJ.	636 m²	6.314,71
Microrregional Macaé	Rua Telio Barreto, 318, Lj. 02, Centro, Macaé, RJ.	240 m²	6.414,18
Escritório Regional Centro Sul Três Rios	Rua Prefeito Walter Franklin, 13, Loja 1 a 4, Centro, Três Rios, RJ.	100 m²	13.691,38
Escritório Regional Baixada Litorânea	Rua Raul Veiga, 153 Loja 01 Centro, Cabo Frio, RJ.	315 m²	16.256,09
Escritório Regional Leste Fluminense	Rua General Andrade Neves, 31, Centro, Niterói, RJ.	180 m²	5.015,47
Microrregional São Gonçalo	Rua Dr. Nilo Peçanha, 56, Loja 26, Rodo Shopping, São Gonçalo, RJ.	62 m²	3.089,42
Escritório Regional Noroeste	Av. Cardoso Moreira, 948. Centro, Itaperuna, RJ.	400 m²	10.096,69
Microrregional Resende	Av. Marechal Castelo Branco, 196, Resende, RJ	59 m²	2.000,00
Escritório Regional Serrana I – Nova Friburgo	R Fernando Bizzotto, 72, Loja 1,2 e 3, Nova Friburgo, RJ.	300 m²	10.835,88
Escritório Regional Serrana II - Petrópolis	R 24 de Maio, 02, Alto da Serra, Petrópolis, RJ.	184 m²	6.902,86

Microrregional Teresópolis	Av. José Joaquim de Araújo Regadas, 108, Várzea, Teresópolis, RJ.	150m <sup>2</sup>	3.167,48
Tratex Construções e Participações (Sala da Assessoria de Auditoria e Controle)	Av. Calógeras, 15, salas 203/204, Centro - RJ	50,5m <sup>2</sup>	3.580,50

Fonte: Sebrae/RJ.

## 7.3 Gestão da tecnologia da informação

O Sebrae/RJ não possui um Comitê Gestor de TI formalmente implementado. A tomada de decisão para a governança e gestão de TI é realizada diretamente pela alta direção em conjunto com o gerente de Tecnologia da Informação e Processos Corporativos, através do Plano Diretor de TI (aprovado em novembro 2015, e terá revisões semestrais), das metas para a gerência (anual) e reuniões.

### 7.3.1 Principais sistemas de informações

Os sistemas computacionais que estão diretamente relacionados aos macroprocessos finalísticos e objetivos estratégicos do Sebrae/RJ estão relacionados a seguir:

#### a) Relação dos sistemas e a função de cada um deles:

Listamos a seguir os principais Sistemas de Informação utilizados na empresa, com sua função, responsável técnico e responsável da área de negócios:

##### 1) Supravizio (APS)

Sistema de Automação de Processos e Serviços utilizado para registrar, acompanhar e monitorar solicitações, dúvidas e incidentes efetuando um gerenciamento de processos, capaz de modelar graficamente um processo de negócio, automatizando o fluxo de tarefas e realizando a gestão por relatórios e indicadores.

Responsável Técnico: André Martins

Responsável Área Negócio: Fernando Veronese

Obs.: Como esta ferramenta automatiza fluxos de processos de diversas áreas, para cada processo existe um gestor da área de negócio responsável especificamente pelo processo.

Manutenção do Sistema: equipe externa (Venki Tecnologia – fabricante do sistema). Equipe interna foi treinada para assumir parte da manutenção em 2016.

Despesas anuais com manutenção: R\$ 642.673,54

Disponibilidade: no decorrer do ano de 2015 não houve nenhum incidente com interrupção do funcionamento da ferramenta

Mitigação de Riscos: possuímos servidores de contingência em outro escritório, com cópia da base de dados a cada 24 horas. É realizado backup em fita todas as noites, que fica armazenado em depósito com ambiente controlado fora de nossas instalações.

## 2) SIACweb

SIACWEB é um sistema de atendimento com cadastro de pessoa física, pessoa jurídica, produtor rural, eventos (cursos, palestras, workshops, etc.), consultorias, feiras, missões e caravanas. Com base nestes cadastros são realizados os atendimentos aos clientes registrando o histórico para futuras consultas e contabilização das metas de atendimento do Sebrae

Responsável Técnico: André Martins

Responsável Área Negócio: Fábio Gameleira

Manutenção do Sistema: realizado SEBRAE/NA, o SEBRAE/RJ não faz manutenção neste sistema

Despesas anuais com manutenção: não temos esta informação, é mantido pelo SEBRAE/NA.

Disponibilidade: no decorrer do ano de 2015 não houve nenhum incidente com interrupção do funcionamento da ferramenta.

Mitigação de Riscos: O sistema possui replicação 'on line' das informações para o datacenter do Sebrae/NA, contratado para garantir a disponibilidade e continuidade do sistema. Além disso, possuímos servidor de contingência em outro escritório, com cópia da base de dados a cada 24 horas. É realizado backup em fita todas as noites, que fica armazenado em depósito com ambiente controlado fora de nossas instalações.

## 3) Plano de Desenvolvimento do Cliente (PDC)

Sistema de atendimento utilizado para identificar, acompanhar e sugerir soluções conforme o perfil do cliente, através de um diagnóstico prévio. Após esse diagnóstico será efetuado um acompanhamento da evolução desse cliente dentro do Sebrae/RJ. O sistema é integrado ao SIACWEB.

Responsável Técnico: Sandro Ladeira

Responsável Área Negócio: Letícia Pacheco

Manutenção do Sistema: versão atual é mantida por equipe interna. Nova versão em desenvolvimento por fabrica de software contratada pelo Sebrae/RJ. Atualmente a empresa contratada é a Stefanini (desenvolvedora).

Despesas anuais com manutenção: R\$ 507.721,44 (desenvolvimento nova versão).

Disponibilidade: no decorrer do ano de 2015 não houve nenhum incidente com interrupção do funcionamento da ferramenta.

Mitigação de Riscos: possuímos servidor de contingência em outro escritório, com cópia da base de dados a cada 24 horas. É realizado backup em fita todas as noites, que fica armazenado em depósito com ambiente controlado fora de nossas instalações. Nova versão utilizará tecnologia de "nuvem".

## 4) Sistema de Ponto Eletrônico

O Sistema de Ponto Eletrônico é a ferramenta de registro, justificativa e acompanhamento da jornada de trabalho dos funcionários do Sebrae/RJ. É nesta ferramenta que o funcionário deverá registrar diariamente o horário de entrada e saída, bem como as ausências justificadas (serviço externo ou doença), de acordo com a norma vigente



Responsável Técnico: Alvaro Villela

Responsável Área Negócio: Debora Vicentini

Manutenção do Sistema: equipe interna.

Despesas anuais com manutenção: não houve.

Disponibilidade: no decorrer do ano de 2015 não houve nenhum incidente com interrupção do funcionamento da ferramenta.

Mitigação de Riscos: possuímos servidor de contingência em outro escritório, com cópia da base de dados a cada 24 horas. É realizado backup em fita todas as noites, que fica armazenado em depósito com ambiente controlado fora de nossas instalações.

#### 5) Sistema de Gestão Estratégica (SGE)

O Sistema de Gestão Estratégica (SGE) é a base do Plano Plurianual (PPA) e do Orçamento do Sebrae/RJ, uma vez que contempla todos os projetos/atividades em vigência sob a ótica de quatro módulos/temas: Estruturação, Planejamento, Orçamento e Gestão. Formado por uma carteira de projetos/atividades, e suas respectivas ações, que refletem as estratégias de atuação (local e nacional) e deve obrigatoriamente passar por todos os módulos do SGE, respeitando padrões e regras exigidas para o Sistema Sebrae no que se refere a recursos financeiros, metas de atendimento e gestão (metas de entrega, marcos críticos etc.).

Responsáveis Técnicos e da área de Negócios: é um sistema Nacional que é definido e mantido pelo Sebrae/NA. Aqui no Sebrae/RJ a unidade de Gestão Estratégica é a responsável pela interação com a equipe do Sebrae/NA.

Manutenção do Sistema: mantido pelo SEBRAE/NA, o SEBRAE/RJ não faz manutenção neste sistema

Despesas anuais com manutenção: não temos esta informação, é mantido pelo SEBRAE/NA.

Disponibilidade: no decorrer do ano de 2015 não houve nenhum incidente com interrupção do funcionamento da ferramenta.

Mitigação de Riscos: O Sebrae/NA possui datacenter contratado para garantir a disponibilidade e continuidade do sistema.

#### 6) Painel de Monitoramento – SMERJ

Sistema de Monitoramento Estratégico do Rio de Janeiro para a gestão estratégica e tática, com objetivo principal de servir como ferramenta de apoio às questões de planejamento e de acompanhamento da execução física e financeira da organização. Abrange controle das metas mobilizadoras, metas de atendimento, orçamento e valores realizados dos projetos e ações planejadas pelos gestores de projetos através do PPA

Responsável Técnico: Marcos Braga

Responsável Área Negócio: Marcelo Pereira

Manutenção do Sistema: equipe interna e externa (TO Brasil - desenvolvedora) .

Despesas anuais com manutenção: R\$ 18.066,12

Disponibilidade: no decorrer do ano de 2015 não houve nenhum incidente com interrupção do funcionamento da ferramenta.

Mitigação de Riscos: possuímos servidor de contingência em outro escritório, com cópia da base de dados a cada 24 horas. É realizado backup em fita todas as noites, que fica armazenado em depósito com ambiente controlado fora de nossas instalações.

7) Sistema de Monitoramento Estratégico (SME)

Disponibiliza relatórios para controle de metas mobilizadoras, metas físicas de atendimentos, despesas, receitas e painéis gerenciais. Sistema para controle da realização dos projetos do Sebrae/RJ.

Responsáveis Técnicos e da área de Negócios: é um sistema Nacional que é definido e mantido pelo Sebrae/NA. Aqui no Sebrae/RJ a unidade de Gestão Estratégica é a responsável pela interação com a equipe do Sebrae/NA.

Manutenção do Sistema: mantido pelo SEBRAE/NA, o SEBRAE/RJ não faz manutenção neste sistema Despesas anuais com manutenção: não temos esta informação, é mantido pelo SEBRAE/NA.

Disponibilidade: no decorrer do ano de 2015 não houve nenhum incidente com interrupção do funcionamento da ferramenta.

Mitigação de Riscos: O Sebrae/NA possui datacenter contratado para garantir a disponibilidade e continuidade do sistema.

8) Sistemas TOTvS

Sistema de ERP adotado como padrão Nacional. Possui módulos de sistemas Financeiro e Contábil, Folha de Pagamento, gestão de contratos e Controle Patrimonial.

Responsável Técnico: Ramon Monteiro

Responsável Área Negócio: Rogério Amadel

Manutenção do Sistema: equipe interna e externa (TOTvS – fabricante do sistema).

Despesas anuais com manutenção: R\$ 237.662,40

Disponibilidade: no decorrer do ano de 2015 não houve nenhum incidente com interrupção do funcionamento da ferramenta.

Mitigação de Riscos: possuímos servidores de contingência em outro escritório, com cópia da base de dados a cada 06 horas e copia de logs a cada 15 minutos. É realizado backup em fita todas as noites, que fica armazenado em depósito com ambiente controlado fora de nossas instalações.

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

#### **a) Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)**

O Sebrae/RJ utiliza o Plano Diretor de Tecnologia da Informação como instrumento de alinhamento dos projetos e atividades de TI com o planejamento estratégico da empresa , orientando projetos e iniciativas de forma estruturada. O instrumento em vigor foi aprovado em 2015 e tem validade até 2018, com revisões anuais de monitoração e ajustes caso necessários.

Para a elaboração e acompanhamento do PDTI foi adotado o Guia de PDTI do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) (disponível em

<http://sisp.gov.br/guiapdti/wiki/Apresentacao>) visando maior aproveitamento dos recursos de TI, resultados com mais benefícios e transparência no uso dos recursos.

As principais etapas foram:

- Definição da metodologia, diagnóstico e planejamento
- Levantamento de resultados do PDTI anterior
- Referencial estratégico da TI e análise SWOT
- Alinhamento com a estratégia do Sebrae
- Inventário das necessidades e priorização
- Planos de Metas, Ação e Gestão de Riscos
- Definição da avaliação periódica e revisão do PDTI

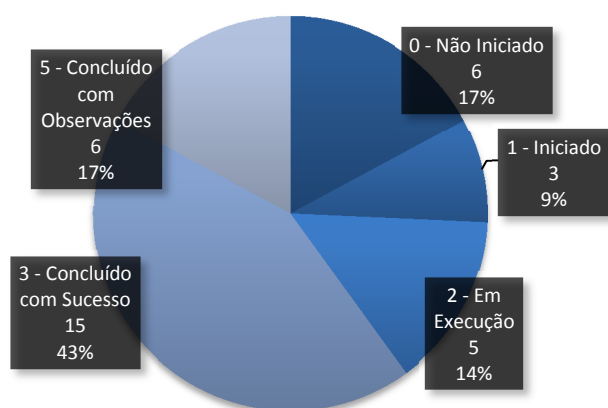
Durante a elaboração do documento ocorreram reuniões de acompanhamento, debate e validação com o Gerente de Tecnologia da Informação e Processos Corporativos, e o documento final foi submetido à aprovação da Diretoria e publicado na Intranet corporativa.

Foi verificado o relacionamento dos objetivos estratégicos da empresa com a gerência de Tecnologia da Informação e Processos Corporativos, e criados indicadores para acompanhar a evolução dos resultados.

Os principais projetos e iniciativas estão descritos nos planos de Metas e Ação, e serão revistos nas avaliações do PDTI que irão ocorrer anualmente.

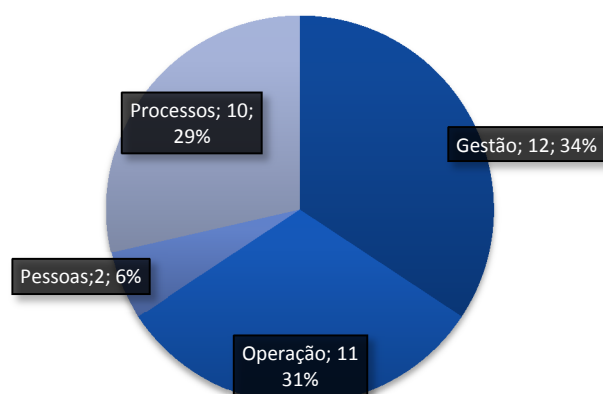
Realizou-se a comparação final entre os objetivos planejados e executados no PDTI anterior. Dentre todas as iniciativas listadas no PDTI anterior, 60% foram consideradas concluídas e 23% estão em execução. Durante o levantamento de status das iniciativas do PDTI anterior, constatou-se que as justificativas e questões que comprometeram ou impactaram o bom andamento do Plano Diretor de TI anterior partiram de dentro da própria área de TI. Destaca-se o impacto que o surgimento de novas demandas não planejadas afeta a priorização de atividades: 54% das iniciativas não concluídas apresentaram questões relacionadas à realocação ou ausência de recursos, sejam financeiros ou humanos.

**Gráfico 26 - Quantidade de Iniciativas por Status**



Fonte: Plano Diretor 2015-2018 Sebrae/RJ.

**Gráfico 27 – Quantidade de Iniciativas por Tema**



Fonte: Plano Diretor 2015-2018 Sebrae/RJ.

## **b) Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI)**

### **1. Plano de Capacitação da Equipe de TI**

O Sebrae/RJ mantém o corpo técnico de TI em constante aprendizado, seja nas ferramentas e tecnologias em uso, análise de novas tendências, ou em capacitações periféricas (tais como gerenciamento de projetos, por exemplo) necessárias a garantia do bom desempenho dos profissionais.

Durante o ano de 2015 foram realizados os seguintes treinamentos por funcionários da equipe de TI:

- Atualização em Ciências e Tecnologia – FGV On Line
- Uso e Aplicação de e-commerce para pequenos negócios – Universidade Corporativa Sebrae
- Especialização em Gestão de Projetos – Universidade Corporativa Sebrae
- Cursos de administração de Microsoft SQL Server (Querying, Administering e Implementing a Data Warehouse) – treinamentos presencial Microsoft
- Treinamento ferramenta Supravizio – Venki Tecnologia
- Coaching de Liderança
- Gestão de Contratos – Universidade Corporativa Sebrae
- Análise de Pontos por Função – treinamento presencial
- Fundamentos da Gestão de TI – Universidade Corporativa Sebrae
- Certificação CBPP (Certified Business Process Professional) – ABPMP
- Pós-Graduação em Análise e Projeto de Sistemas – PUC Rio
- MBA Gestão Estratégica e Empreendedora – HSM
- Prince 2 – fundamentos e implantação – Raro Project Training Center

## 2. Equipe de TI

A Gerência de Tecnologia da Informação e Processos Corporativos tem a missão de desenvolver, implantar e disseminar a gestão de processos no âmbito do Sebrae/RJ e disponibilizar serviços e infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação visando a ampliar a agregação de valor, eficácia e eficiência no desempenho, atuação e prestação dos serviços da Instituição.

Abaixo está representada a distribuição operacional das principais atividades atribuídas para cada uma das frentes de trabalho.

**Figura 6 - Estrutura e Metodologia da Gerência de TI**



Fonte: Gerência de Tecnologia da Informação e Processos Corporativos do Sebrae/RJ.

**Tabela 70 - Estrutura operacional e frentes de trabalho**

Frente de Trabalho	Empregados	Estagiários	Terceirizados
Escritório de Processos	6	-	-
Governança	1	2	2
Soluções e Automação	6	-	-
Infraestrutura	3	2	5
Gerência	1	-	-
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>7</b>

Fonte: Gerência de Tecnologia da Informação e Processos Corporativos do Sebrae/RJ.

## 3. Medidas de Mitigação de Dependência de Fornecedores

Sempre que possível buscamos soluções comerciais que permitam o intercâmbio de fornecedor sem custos elevados para esta troca. Na área de equipamentos este objetivo já foi plenamente atingido, permitindo a aquisição apenas por características necessárias para atender aos requisitos de negócio, sem nenhuma indicação de fabricante ou tecnologia proprietária, permitindo desta forma a livre disputa entre os diversos fornecedores disponíveis no mercado.

Para os contratos de serviço são incluídas cláusulas descrevendo as etapas de início e encerramento de atividades, visando a garantia de passagem de conhecimento (quando necessário) e continuidade dos serviços.

Na parte de sistemas adotamos recentemente o modelo de fábrica de software, no qual está prevista o uso de tecnologias abertas, com a entrega de fontes e documentação completa, permitindo a transição para outro fornecedor caso seja necessário.

#### 4. Processo de Gerenciamento de Serviços de TI

De forma a manter um maior controle sobre os serviços prestados estamos implantando processos automatizados para a solicitação dos serviços, permitindo o acompanhamento de quantidades, prazos e qualidade dos serviços prestados.

O processo de Resolução de Incidentes está automatizado e com indicadores (SLA) definidos, permitindo divulgar os prazos estabelecidos e o grau de atingimento dos mesmos. Ao encerramento de cada chamado um questionário é enviado para medir o grau de satisfação do solicitante, e estas respostas são tabeladas e monitoradas, e divulgados os índices semestralmente. Todas as avaliações negativas são analisadas, de forma a garantir que o incidente foi efetivamente resolvido e melhorias são sugeridas quando necessário.

Os serviços de links de dados são monitorados por sistemas que geram alertas automáticos em caso de degradação, e também permitem a análise de disponibilidade do serviço e quantidade de uso para basear estudos de necessidades de ampliação dos serviços.

Rotinas periódicas foram implantadas para auditar processos de TI visando identificar possíveis falhas, melhorias e registrar evidências da execução das rotinas. Entre os serviços monitorados encontram-se:

- Contas de Acesso à Rede de Dados (confrontando com colaboradores desligados)
- Perfis de Acesso aos principais Sistemas
- Antivírus
- Monitoração Disponibilidade de Links
- Monitoração de servidores
- Satisfação com atendimento a Incidentes

#### 5. Principais Projetos de TI realizados em 2015

##### a) Serviço de Correio Eletrônico 'nas nuvens' (Microsoft Office 365)

Migração do serviço de correio eletrônico de servidores próprios para o serviço 'nas nuvens' oferecido pela Microsoft. Com este projeto é esperado o aumento de disponibilidade e capacidade de armazenamento, bem como a redução de custos com equipamentos (servidores), licenciamento e contratos de suporte para atender a operação deste serviço.

Custo estimado: R\$250 mil

Valores Realizados: R\$204.375,00

b) Primeira etapa para Implantação de Continuidade de Serviços de TI

Instalação de servidores em outro escritório visando a replicação de dados dos principais sistemas, buscando permitir a continuidade de serviços mesmo com a ocorrência de incidente na Sede. A primeira etapa visava testar viabilidade e requisitos de banda de circuitos de dados, para dimensionar a necessidade de aquisição de novos equipamentos.

Custo estimado: zero (utilização de equipamentos antigos, fora de uso, para realizar os testes

Valores realizados: zero

c) Contratação de Fábrica de Software

Contratação de empresa especializada na modalidade Fábrica de Software por ponto de função, visando permitir maior agilidade em atender às solicitações de desenvolvimento de sistemas, permitindo aos analistas da área de TI se dedicarem à modelagem e identificação de melhorias nos processos e sistemas.

Custo estimado: R\$510 mil

Valores realizados: R\$507.721,44

## 7.4 Gestão ambiental e sustentabilidade

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

O Sebrae/RJ está constantemente direcionando esforços para a gestão ambiental sustentável, onde em 2015 realizou manutenções imediatas no sistema hidráulico dos banheiros instalados na sua Sede, substituindo os acionadores com temporizadores defeituosos, evitando desperdícios.

Na maioria das Unidades Operacionais, o custo com abastecimento de água está embutido na cota condominial, pois não existem medidores individualizados nos imóveis.

Em relação à racionalização de energia elétrica, foi adotado processo de eficiência energética nas instalações da sua Sede, com início da substituição de lâmpadas eletrônicas por lâmpadas LED, instalação de interruptores independentes por espaços de trabalho, além de outras ações que potencializaram a redução do consumo, cujo montante anual foi de R\$855.192,04, considerando as Unidades atendidas pelas concessionárias Ampla e Light.

**Tabela 69 - Comparativo de Consumo de Energia Elétrica**

Histórico de Consumo	Light	Ampla
2014	R\$575.631,69	R\$90.218,63
2015	R\$744.348,97	R\$110.843,07

Fonte: Gerência Administrativa e Financeira - Sebrae/RJ

O contrato de terceirização de serviço de impressão (empresa SIMPRESS) prevê o recolhimento dos cartuchos, peças e demais resíduos pela contratada, para que esta faça o descarte correto destes produtos.

No contrato de serviço de transporte e armazenagem de fitas de backup (empresa RioOffsite), está previsto que em caso de descarte de fitas a contratada fará o procedimento de eliminação das informações gravadas e o descarte correto dos componentes.

Os novos contratos de manutenção de equipamentos já possuem cláusula que em caso de substituição de componentes a contratada é responsável pelo correto descarte das peças.

Todas as impressões realizadas por colaboradores do Sebrae/RJ são registradas e contabilizadas, e os gerentes e coordenadores têm acesso a relatórios informando quantas impressões cada colaborador de sua área realizou e o custo, permitindo que o gerente/coordenador controle eventuais abusos e racionalize a utilização de impressões. Foi implantada política de impressão por padrão em frente e verso, para reduzir o consumo de papel.

Processos administrativos e financeiros estão sendo automatizados, com aprovação digital, para reduzir o uso de papel e agilizar o andamento dos processos.

Estamos realizando estudo de viabilidade de implantação de sistema de desligamento automático dos microcomputadores quando não estiverem em uso, como uma forma de redução dos gastos com energia elétrica, e portanto reduzindo o impacto ambiental.



## 8 CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE

### 8.1 Tratamento de determinações e recomendações do TCU

**Tabela 70 - Caracterização da determinação do TCU**

Processo	Acórdão	Item	Comunicação Expedida	Data da ciência
TC 025.996/2014-2	Acórdão 6.168/15 – TCU – 1ª Câmara	Subitens 1.7.1 e 1.7.2	Comunicação de Ofício 3232/2015 – TCU/SEDEX-RJ	26/10/2015
<b>Órgão/entidade/subunidade destinatária da determinação</b>				
Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas do Rio de Janeiro – Sebrae/RJ				
<b>Descrição da determinação</b>				
<b>1.7.1 DAR CIÊNCIA AO SEBRAE/RJ DAS SEGUINTE IMPROPRIEDADES:</b>				
1.7.1.1 O rol de responsáveis não contém as seguintes informações pertinentes dos atos formais de nomeação, designação ou exoneração dos responsáveis (inciso IV) e respectivos endereços de correio eletrônico (inciso VI);				
1.7.1.2 Ausência de detalhamento físico e orçamentário na formalização das transferências concedidas, contrariamente à jurisprudência deste Tribunal, a exemplo do teor do Acórdão 1.087/2009-TCU- Plenário, item 1.6.1, alínea “b”;				
<b>1.7.2 RECOMENDAÇÃO</b>				
Recomendar ao Sebrae/RJ que, relativamente à seleção de pessoal, inclua, nos editais e comunicados publicados em jornais diários de grande circulação, informações quanto à unidade demandante, os cargos disponíveis, o número de vagas ofertadas, o período de inscrição, os requisitos para a investidura no cargo pretendido e as demais orientações relativas aos processos seletivos, e também faça constar dos comunicados relativos aos processos seletivos constantes do site da entidade as seguintes informações, caso ainda não existam:				
1.7.2.1 A relação dos processos seletivos abertos, em andamento (com inscrições encerradas) e concluídos;				
1.7.2.2 As informações relativas ao cargo a ser ocupado, tais como requisitos (idade mínima, escolaridade, experiência profissional, conhecimento específicos), salários e remuneração (e não a faixa salarial), local de trabalho, horário de trabalho e número de vagas, tipo de contratação (contratação efetiva, por prazo determinado ou formação de cadastro de reserva) e síntese das atividades a serem desenvolvidas;				
1.7.2.3 O local de entrega da ficha de inscrição e do currículo padronizado, na hipótese de o candidato não ter como se inscrever pela internet;				
1.7.2.4 As fases do processo seletivo, indicando o conteúdo programático, as atividades, tarefas e projetos que serão avaliados/pontuados (análise curricular, prova de conhecimentos, prova prática, dinâmica de grupo e/ou entrevista técnica);				
1.7.2.5 O local e a data de realização das provas, se for o caso;				

1.7.2.6 Os resultados de todas as fases do processo seletivo, contendo, quando for o caso, o nome dos candidatos inscritos, aprovados e reprovados, e a classificação final;

1.7.2.7 O prazo de validade e cronograma do processo seletivo;

1.7.2.8 Os requisitos para a contratação;

1.7.2.9 O prazo para interposição de recurso em todas as fases do processo seletivo;

1.7.2.10 Informações suficientes e satisfatórias sobre a reserva de empregos para pessoas com deficiência e reabilitados, conforme previsto no item 3.3 da NA/106-98/RH e no art. 93 da Lei 8.213/1991, de modo a dar cumprimento aos referidos dispositivos e aos princípios da legalidade e da isonomia;

No referido Acórdão, as contas da Diretoria do Sebrae/RJ foram julgadas regulares, com ressalva. As contas dos integrantes do Conselho Deliberativo Estadual foram julgadas regulares, com quitação plena.

#### **Posicionamento da Unidade Jurisdicionada**

O Sebrae/RJ opôs o recurso denominado embargos de declaração questionando todos os pontos do Acórdão nº 6.168/2015 – TCU – 1ª Câmara, em 05/11/2015, protocolado sob o nº 0.000.537.591323.

## **8.2 Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno**

Recomendações contidas na Nota Técnica nº 201408190/01, de 18 de agosto de 2014:

### **RECOMENDAÇÃO N° 001**

Incluir nos planos de trabalho dos convênios, orçamento detalhado em planilhas de quantitativos e custos unitários dos gastos previstos, conforme prevê a INPJ/01 em sua última versão (11/03/2013), de forma a demonstrar a estimativa do valor total do convênio.

Manifestação do Gestor: Recomendação atendida.

### **RECOMENDAÇÃO N°: 002**

O Sebrae/RJ deverá inserir numeração e rubrica nas páginas e documentos referentes aos convênios, imediatamente após a sua obtenção e inserção nos processos.

Manifestação do Gestor: Recomendação parcialmente atendida. A Instrução Normativa de Procedimentos consolidando os procedimentos de numeração de todos os documentos referentes aos convênios está em

fase final de análise e será submetida à deliberação da Diretoria Executiva na segunda quinzena de março de 2016.

#### **RECOMENDAÇÃO N°: 003**

O Sebrae/RJ deverá fazer constar dos processos dos convênios encadernados, toda a documentação elaborada durante sua realização, incluindo relatório contendo as ações de monitoramento da eficiência operacional e dos resultados gerados e documento objetivando a formalização das ações de acompanhamento e gestão do convênio.

Manifestação do Gestor: Recomendação atendida.

#### **RECOMENDAÇÃO N°: 004**

Em futura atualização da Instrução Normativa referente a convênios firmados pelo SEBRAE/RJ, avaliar a possibilidade de incluir tópicos visando determinar a necessidade de:

- Elaboração de processo formal durante a execução do convênio em ordem cronológica, numerado e rubricado.
- Formalização das ações de monitoramento da eficiência operacional e dos resultados obtidos em decorrência dos convênios.
- Formalização das ações de acompanhamento e gestão de convênios.

Manifestação do Gestor: Levando em consideração as recomendações, procedemos análise e revisão da Instrução Normativa, as quais esperamos que surtam os efeitos pretendidos nas recomendações acima. A atualização da referida Instrução Normativa de Procedimentos está em fase final de análise e será submetida à deliberação da Diretoria Executiva na segunda quinzena de março de 2016.

Não existem recomendações de exercícios anteriores, pendentes de atendimento.

### **8.3 Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário**

Não foram identificadas, no âmbito do Sebrae/RJ, ao longo do exercício de 2015, a ocorrência de ações que pudessem causar danos ao Erário.

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

O Sebrae/RJ é um Serviço Social Autônomo, entidade privada, sem fins lucrativos, que conforme entendimento firmado pelo TCU (Decisão nº 907/1997 – Plenário; Decisão nº 461/1998 – Plenário) não se submete aos ditames da Lei 8.666/1993. No âmbito do Sistema Sebrae, as licitações e contratos são regidos

por regulamento próprio, como consequência os pagamentos a fornecedores de bens e serviços seguem os prazos e condições constantes em seus editais e replicados nos instrumentos contratuais firmados em decorrência de processos licitatórios.

O item faz referência ao cronograma de pagamentos de obrigações em conformidade com o artigo 5º da Lei 8.666/1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

O Sebrae possui regulamento próprio de licitações e contratos, não estando sujeito à Lei 8.666/1993. Portanto, o conteúdo não se aplica ao Relatório de Gestão do Sebrae.

## 9 ANEXOS E APÊNDICES

### OUTRAS INFORMAÇÕES SOBRE A GESTÃO

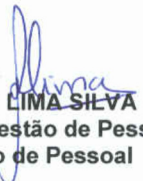
#### Declaração da Unidade de Pessoal



### DECLARAÇÃO

Declaramos para os devidos fins, na qualidade de responsável do órgão de pessoal do **SEBRAE/RJ**, que todos os Diretores e Conselheiros arrolados nas contas desta Entidade referente ao exercício de 2014, estão em dia na obrigação da apresentação da declaração de bens e renda de que trata a Lei nº 8.730/93 e a Decisão Normativa TCU nº 127/2013.

Rio de Janeiro, 19 de janeiro de 2016

  
**RUTE LIMA SILVA**  
Analista Gestão de Pessoas  
Depto de Pessoal

### **Veículos Próprios ou Locados de Terceiros**

O Sebrae/RJ não possui frota própria, onde a necessidade de utilização de veículos é suprida através de locações junto às empresas licitadas.

1) A empresa NIU Serviços Expressos Ltda. possui contrato firmado com o Sebrae/RJ, registrado sob o número 0317/12, parte integrante do Edital do Pregão Eletrônico número 31/2012.

O contrato em questão tem por objeto a locação de até 05 (cinco) veículos automotores modelo executivo, sem motorista, para atender a sua Diretoria.

A utilização dos veículos não é extensiva aos funcionários do Sebrae/RJ, sendo seu uso exclusivo por parte do corpo Diretor da Instituição.

Todo o processo de manutenção e conservação dos veículos fica sob a responsabilidade da Contratada, mediante comunicado da necessidade de realização por parte da Coordenação de Administração.

O custo anual com o serviço em questão no exercício de 2015 foi de R\$492.060,52.

2) A empresa Localiza Car Rental S/A. possui contrato firmado com o Sebrae/RJ, registrado sob o número 0053/13, parte integrante do Edital do Pregão número 02/2013.

O contrato em questão tem por objeto a locação de veículos automotores, sem motorista, pelo Sebrae/RJ para atender as demandas do quadro técnico que atua com a sua Sede.

Este instrumento contratual visa atender às eventuais necessidades de deslocamento das Equipes entre a Sede e os Escritórios Regionais do Sebrae/RJ, com o objetivo de atuar no apoio aos programas estratégicos.

O custo anual com o serviço em questão no exercício de 2015 foi de R\$133.802,55.

3) A empresa Clarabia Locadora de Veículos Ltda. possui contrato firmado com o Sebrae/RJ, registrado sob o número 0001/15, , parte integrante do Edital do Pregão Eletrônico número 41/2014.

O contrato em questão tem por objeto a locação de frota fixa de veículos para atender a Sede e Escritórios Regionais do Sebrae/RJ.

O custo anual com o serviço em questão no exercício de 2015 foi de R\$246.955,50.

## **Desoneração da Folha de Pagamento**

O Governo Federal tem alterado a forma pela qual tributa as empresa para fins de financiamento da Previdência Social, dentre as medidas adotadas destacamos as instituídas através do art. 7º da lei 12.546/2011 e pelo art. 2º do decreto 7.828/2012, esta desoneração visa substituir a contribuição patronal por outro tributo incidente sobre o faturamento da empresa, e não mais sobre a folha de pagamentos, com alíquotas entre 1% e 2%, a depender do setor da economia.

O parágrafo 5º, do artigo 65 da Lei 8.666/93, determina que os contratos possam ser renegociados quando houver alteração ou extinção de quaisquer tributos ou encargos legais, bem como a superveniência de disposições legais, quando ocorridas após a data da apresentação da proposta, de comprovada repercussão nos preços contratados, implicarão a revisão destes para mais ou para menos, conforme o caso.

O TCU vem exigindo de seus jurisdicionados, quando no papel de tomadores de serviços, que venham a reequilibrar seus contratos, quando enquadrados nas hipóteses de desoneração previstas na Lei nº 12.546/11. O acórdão nº 2859/13, do Tribunal de Contas da União, determinou o reequilíbrio dos contratos, entretanto, o referido acórdão teve a sua aplicabilidade suspensa por força de pedido de reexame.

O acórdão nº 1212-16/14-P, do Tribunal considerou como parcialmente cumpridos os itens 9.2 e 9.3 do acórdão 2.859/13.

O Sebrae Nacional orientou às Unidades Federativas que prossigam na análise de seus contratos, no entanto, por prudência, recomendou que fosse aguardada a decisão final do Tribunal quanto ao tema, antes de proceder aos eventuais reequilíbrios.

## A. CONTRATOS E LICITAÇÕES

**Tabela 71 - Relação dos contratos que vigoram no exercício de referência do relatório de gestão, incluindo a descrição de seus objetos, demonstração dos custos relacionados a cada contrato, dados dos fornecedores, vigência e valores pagos em 2015.**

Nº CONTRATO	RAZÃO SOCIAL	CNPJ	INICIO	FIM	OBJETO	NATUREZA	VALOR GLOBAL	VALOR EXECUTADO EM 2015	UNIDADE
CT.0170.12	STOK GESTAO DOCUMENTAL LTDA EPP	07.316.273/0001-99	01/08/2012	31/07/2016	Prestação de serviços de organização, custódia e resgate de documentos das áreas de contabilidade, financeiro, gestão de pessoas, auditoria, jurídico e licitações do SEBRAE/RJ.	Transporte e Armazenagem de Bens	R\$ 146.507,00	R\$ 36.835,64	ADMINISTRAÇÃO
CT.0174.11	TELEMAR NORTE LESTE S/A	33.000.118/0001-79	30/06/2011	30/06/2016	Prestação de serviços de Serviço Telefônico Fixo Comutado - STFC na modalidade Local, isto é, dentro da região considerada pela operadora local, conforme definido pelo Plano Geral de Outorgas - PGO, originadas por telefones fixos do SEBRAE/RJ.	Telefonia Fixa	R\$ 166.589,37	R\$ 535.696,87	ADMINISTRAÇÃO
CT.0176.11	TELEMAR NORTE LESTE S/A	33.000.118/0001-79	30/06/2011	30/06/2016	Prestação de serviços telefônico fixo comutado local, de longa distância nacional (capitais e municípios) e ligações diretas internacionais originadas por telefones fixos do SEBRAE/RJ, conforme especificações e condições gerais contidas no anexo I do edital Pregão Presencial nº 03/2011 (item 02 / lote 1).	Telefonia Fixa	R\$ 153.008,88		ADMINISTRAÇÃO
CT.0178.11	TELEMAR NORTE LESTE S/A	33.000.118/0001-79	18/08/2011	30/06/2016	Prestação de serviços de telefonia móvel pessoal (SMP) para atendimento ao SEBRAE/RJ Item 01, lote 2, do pregão presencial nº 03/2011	Telefonia Móvel	R\$ 1.499.311,72		ADMINISTRAÇÃO



CT.0180.11	NEC LATIN AMERICA (NEC BRASIL SA)	49.074.412/0001-65	18/07/2011	18/07/2016	Prestação de serviços de fornecimento, instalação e manutenção dos equipamentos do sistema de telefonia para atender ao SEBRAE/RJ, seus Escritórios Regionais e Microrregionais, composto de: Central Privada de comutação telefônica (CPCT) do tipo PABX digital, temporal, controlada por programa armazenado (CPA-T), com compatibilidade simultânea para trabalhar em redes híbridas, combinando comutação tradicional TDM, comutação IP-TDM e comutação puramente IP, com dispositivos incorporados (internos) na CPCT, equipada com console de operadores, aparelhos telefônicos digitais, distribuidores gerais de linhas, equipamentos de alimentação elétrica, tarifação, bilhetagem e gerenciamento, Correio de Voz e Contact Center; equipamentos periféricos, "softwares" e acessórios, documentação técnica, testes e treinamento.	Outros Serviços de Manutenção	R\$ 1.059.583,07	R\$ 270.104,08	ADMINISTRAÇÃO
CT.0205.11	S T LOCAÇÃO DE VEÍCULOS LTDA.	02.479.172/0001-15	31/08/2011	29/08/2015	Formalizar a locação de 10 (dez) veículos automotores, pela LOCADORA, para atender à demanda operacional dos Escritórios Regionais do SEBRAE/RJ, conforme as especificações constantes do edital do Pregão Presencial no 016/2011.	Aluguel de Veículos	R\$ 1.476.316,80	R\$ 97.865,70	ATENDIMENTO
CT.0237.12	TROPIFLORA PLANTAS E FLORES LTDA - EPP	27.532.282/0001-24	15/10/2012	15/10/2016	Locação pelo SEBRAE/RJ de plantas ornamentais naturais, bem como a prestação de serviços de manutenção, conservação e substituição das mesmas.	Outros Serviços de Manutenção	R\$ 90.773,15	R\$ 29.154,68	ADMINISTRAÇÃO

CT.0285.12	LS LOCAÇÕES, SERVIÇOS E EVENTOS LTDA - EPP	09.031.612/0001-16	03/12/2012	03/12/2016	Prestação de serviços, SOB DEMANDA, de planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação de eventos com viabilização de infraestrutura e fornecimento de apoio logístico para atendimento a eventos realizados no Estado do RJ.	Outros Serviços Técnicos Especializados	R\$ 23.399.783,66	R\$ 7.299.890,88	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO
CT.0016.14	PROMOTIONAL TRAVEL VIAGENS E TURISMO LTDA	40.434.458/0001-73	19/01/2014	19/01/2017	Agenciamento de viagens e organização de missões internacionais, sob demanda, para atender as solicitações da Diretoria e dos empregados do SEBRAE/RJ.	Outras Despesas de Viagem	R\$ 10.657.022,75	R\$ 3.090.604,46	ADMINISTRAÇÃO
CT.0036.14	GREEN CARD S/A REFEIÇÕES COMÉRCIO E SERVIÇOS(GREEN CARD).	92.559.830/0001-71	18/02/2014	18/02/2017	Administração, gerenciamento e fornecimento do benefício / alimentação mensal, na forma de cartão magnético / eletrônico para os empregados do quadro funcional do SEBRAE/RJ.	Auxílio Alimentação	R\$ 15.127.468,57	R\$ 5.234.762,01	GESTÃO DE PESSOAS
CT.0087.14	CONSORCIO COMPUSOFTWARE/MS SEQUOIA	18.096.668/0001-40	31/10/2014	31/10/2016	Fornecimento de licenças de softwares de correio eletrônico, comunicação de mensagens instantâneas, conferência na web, que permitam gerenciar comunicações eletrônicas, incluindo o serviço de migração de dados do sistema atual para a nova tecnologia de nuvem.	Licença de Uso de Softwares	R\$ 379.406,00	R\$ 175.031,00	TI & PROCESSOS CORPORATIVOS
CT.0192.14	E. FIGUEIREDO GOMES EVENTOS E REPRESENTACOES - ME	32.218.893/0001-32	08/07/2014	18/07/2015	Prestação de serviços de buffet, responsável por fornecer e servir coffee-breaks, cafés da manhã e refeições executivas, por demanda, na Sede do SEBRAE/RJ e no Município do Rio de Janeiro.	Organização e Promoção de Eventos	R\$ 1.138.073,80	R\$ 325.869,11	ADMINISTRAÇÃO
CT.0384.14	VIVER CONSULTORIA EM SAUDE ESPORTE E LAZER LTDA	16.808.725/0001-40	27/01/2015	27/01/2017	Prestação de serviços de ginástica no ambiente de trabalho, exercício funcional, boxe / Muay Thai e dança aeróbica.	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 326.031,48	R\$ 103.131,48	GESTÃO DE PESSOAS
CT.0001.15	CLARABIA LOCADORA DE VEÍCULOS LTDA	07.919.812/0001-84	27/01/2015	26/01/2016	Formalizar e regular a locação de frota fixa de veículos para atender a Sede e Escritórios Regionais do Sebrae/RJ.	Locação de Veículos/Equipamentos	R\$ 395.000,00	R\$ 246.955,50	ATENDIMENTO

CT.0015.15	VIVER CONSULTORIA EM SAUDE ESPORTE E LAZER LTDA	16.808.725/0001-40	11/02/2015	11/02/2016	Formalizar a prestação de serviços massoterapia, shiatsu e reflexologia podal no ambiente de trabalho para os empregados do SEBRAE/RJ lotados em sua Sede, no prédio da Associação Comercial do Rio de Janeiro - ACRJ e nos escritórios regionais.	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 274.944,00	R\$ 224.345,12	GESTÃO DE PESSOAS
CT.0026.15	RONA EDITORA LTDA.	19.270.206/0001-60	26/03/2015	26/03/2016	Prestação de serviços gráficos, sob demanda, com produção em "off-set" e/ou "digital a laser", monocromática e policromática.	Serviços Gráficos e Reprográficos	R\$ 3.755.767,57	R\$ 731.402,24	MARKETING DE PRODUTO
CT.0043.15	A3 GESTAO DE PESSOAS EIRELI - EPP	14.010.744/0001-00	06/04/2015	06/04/2016	Formalizar e regular a prestação de serviços de agente de integração pela contratada que atuará como organismo mediador na operacionalização e agenciamento de estudantes regularmente matriculados e com frequência regular em curso de educação de nível médio e superior, vinculados à estrutura ensino público e privado do Estado do RJ, para preenchimento do número de vagas de estágio curricular supervisionado na Sede do Sebrae/RJ e em seus Escritórios Regionais.	Recrutamento e Seleção	R\$ 91.200,00	R\$ 50.994,00	GESTÃO DE PESSOAS
CT.0060.15	VIVER CONSULTORIA EM SAUDE ESPORTE E LAZER LTDA	16.808.725/0001-40	13/04/2015	13/04/2016	Execução do programa de reeducação alimentar e emagrecimento saudável para os colaboradores do Sebrae/RJ lotados em sua sede, no prédio da Associação Comercial do Rio de Janeiro - ACRJ e nos ER.	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 83.233,00	R\$ 35.090,40	GESTÃO DE PESSOAS
CT.0063.15	NÚCLEO DE EMPREEDIMENTOS EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ARTES	04.521.441/0001-90	09/04/2015	31/12/2015	Formalizar a prestação de serviços porta a porta para realização de mapeamento e coleta de informações, aplicação de diagnóstico, análise de dados e proposição de plano de ação.	Consultoria	R\$ 5.459.000,00	R\$ 5.448.803,00	ATENDIMENTO

CT.0076.15	INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA ODONTOLÓGICA LTDA	00.856.424/0001-52	15/06/2015	15/06/2016	Formalizar a assistência odontológica na modalidade de pré-pagamento, com "livre escolha (reembolso) com rede referenciada ou contratada", a ser prestada pela contratada em todo o território nacional aos empregados e diretores do Sebrae/RJ, além dos respectivos dependentes e agregados.	Assistência Médica e Odontológica	R\$ 391.482,00	R\$ 202.168,85	GESTÃO DE PESSOAS
CT.0108.15	I4 Processamento e Sistemas de informação Ltda	07.708.128/0001-53	02/07/2015	02/07/2016	Prestação de serviços de monitoramento de informações por meio de clipping impresso de jornais, revistas, TV (aberta e fechada) e online (internet), para controle interno da imagem do Sebrae/RJ.	Outros Serviços de Divulgação / Publicidade	R\$ 45.480,00	R\$ 18.716,91	COMUNICAÇÃO
CT.0157.15	EGAION CONSULTORIA LTDA	07.441.373/0001-47	14/08/2015	14/08/2016	Formalizar e regular a prestação de serviços técnicos de recrutamento e seleção a serem executados pela contratada para credenciamento, sob demanda, de pessoas jurídicas e profissionais indicados por ela que prestarão serviços de consultoria e instrutoria para o Sebrae/RJ.	Recrutamento e Seleção	R\$ 258.990,00	R\$ 134.314,50	GESTÃO DE PESSOAS
CT.0179.15	TELEMAR NORTE LESTE S/A	33.000.118/0001-79	17/09/2015	17/09/2016	Prestação dos serviços de acesso IP dedicado, permanente e exclusivo entre as unidades do Sebrae/RJ especificadas e a rede mundial de computadores - Internet, nas localidades, velocidades e condições pedidas.	Licença de Uso de Software	R\$ 404.000,00	R\$ 5.699,95	TI & PROCESSOS
CT.0200.15	LPR LOCAÇÃO DE BENS MOVEIS S/A	78.954.286/0001-31	07/10/2015	20/02/2016	Prestação de serviços de organização e execução da infraestrutura e da comunicação visual da Feira do Empreendedor 2015.	Organização e Promoção de Eventos	R\$ 2.456.000,00	R\$ 2.456.000,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO

CT.0229.15	PDV EXPRESSO COMERCIO E SERVICOS GRAFICOS LTDA - ME	06.085.003/0001-51	22/10/2015	21/12/2015	Prestação de serviços de marcenaria para confecção, montagem e manutenção do mobiliário do Centro de Referência do Artesanato Brasileiro - CRAB, localizado nesta Cidade, na Praça Tiradentes, nºs 67, 69 e 71, Centro, RJ.	Locação de Mão-de-Obra	R\$ 678.993,87	R\$ 67.899,39	ECONOMIA CRIATIVA
CT.0301.11	Rio Center Negócios e Participações Ltda	00.092.547/0001-64	27/10/2011	01/11/2015	Regular o fornecimento, sob demanda, de material de escritório/informática, para abastecer o SEBRAE/RJ.	Outros Materiais de Expediente	R\$ 2.492.000,00	R\$ 272.061,83	ADMINISTRAÇÃO
CT.0023.12	METROPOLITAN LIFE SEGUROS E PREVIDÊNCIA PRIVADA S/A	02.102.498/0001-29	27/04/2012	27/04/2016	Seguro de Vida em Grupo, para empregados e diretores do SEBRAE/RJ.	Débitos Seguro de Vida (Metropolitan)	R\$ 715.500,00	R\$ 267.154,66	GESTÃO DE PESSOAS
CT.0223.12	VCR LOCACOES DE EQUIPAMENTOS AUDIOVISUAIS LTDA - EPP	68.668.870/0001-77	19/09/2012	19/09/2016	Formalizar a locação, sob demanda, de equipamentos de multimídia e informática, para atender diversas áreas do SEBRAE/RJ, no Município do Rio de Janeiro (Sede, Escritório Regional Centro e respectivos Balcões).	Aluguel de Equipamentos de Áudio e Vídeo	R\$ 334.125,42	R\$ 61.283,52	ADMINISTRAÇÃO
CT.0317.12	NIU SERVIÇOS EXPRESSOS LTDA	12.085.705/0001-38	01/02/2013	30/01/2017	Locação pelo SEBRAE/RJ de 05 veículos automotores modelo executivo, sem motorista, para atender à Diretoria.	Aluguel de Veículos	R\$ 868.032,72	R\$ 215.389,36	ADMINISTRAÇÃO
CT.0053.13	LOCALIZA RENT A CAR	16.670.085/0001-55	19/05/2013	19/05/2016	Locação de veículos automotores, sem motorista, para atender as demandas do quadro técnico que atua na Sede.	Aluguel de Veículos	R\$ 491.086,80	R\$ 88.296,13	ADMINISTRAÇÃO

CT.0022.14	SIMPRESS COMÉRCIO LOCAÇÃO E SERVIÇOS	07.432.517/0001-07	11/03/2014	11/03/2016	Prestação de serviços de impressão e cópia, incluindo todos os equipamentos, sistemas, serviços e insumos (exceto papel) para a Sede e ERs do SEBRAE/RJ.	Outros Serviços Gráficos	R\$ 1.445.240,00	R\$ 789.797,49	TI E PROCESSOS CORPORATIVOS
CT.0073.14	TELEMAR NORTE LESTE S/A	33.000.118/0001-79	30/04/2014	30/04/2017	Rede de dados privativa, visando integrar as redes de computadores da Sede com os Escritórios Regionais.	Serviço de Transmissão de Dados em Rede	R\$ 2.200.000,00	R\$ 302.386,29	TI & PROCESSOS CORPORATIVOS
CT.0357.14	VENKI TECNOLOGIA EM SOFTWARE LTDA - ME	05.071.294/0001-66	19/11/2014	19/11/2016	Aquisição de 753 licenças de uso, concorrentes e permanentes, de software de gerenciamento de processos e de pacote de implementação de processos de gerenciamento de TI.	Licença de Uso de Softwares	R\$ 1.214.149,69	R\$ 551.593,54	TI E PROCESSOS CORPORATIVOS
CT.0003.15	CORPU'S LINE COMERCIO E SERVICOS LTDA	68.582.709/0001-86	03/02/2015	03/02/2016	Formalizar a prestação de serviços de logística de entregas, incluindo a coleta, transporte, entrega de documentos e encomendas de pequeno porte.	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 528.096,07	R\$ 141.704,90	ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA
CT.0058.15	GLOBAL AR COMERCIO DE REFRIGERAÇÃO LTDA	66.110.404/0001-46	31/03/2015	31/03/2016	Formalizar a aquisição, pelo Sebrae/RJ, de 15 aparelhos de ar condicionado para o ER Baixada Fluminense II - Duque de Caxias.	Manutenção de Instalações Prediais	R\$ 35.274,91	R\$ 35.274,91	ATENDIMENTO
CT.0083.15	GLOBAL AR COMERCIO DE REFRIGERAÇÃO LTDA	66.110.404/0001-46	07/05/2015	07/05/2016	Formalizar a aquisição, pelo Sebrae/RJ, de 14 aparelhos de ar condicionado para o ER Costa Verde - Angra dos Reis.	Manutenção de Ar Condicionado	R\$ 41.556,24	R\$ 41.556,24	ATENDIMENTO

CT.0133.15	STEFANINI CONSULTORIA E ASSESSORIA EM INFORMATICA S.A.	58.069.360/0001-20	07/08/2015	07/08/2016	Prestação de serviços especializados de desenvolvimento, manutenção, implantação, documentação e sustentação de sistemas de informação e aplicativos.	Desenvolvimento/Manutenção/Licença Software	R\$ 1.228.878,54	R\$ 507.721,44	TI E PROCESSOS CORPORATIVOS
CT.0134.15	JMT 100 TELECOM - TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS LTDA - ME	09.026.910/0001-18	12/08/2015	12/08/2016	Formalizar a locação e manutenção de sistema de segurança eletrônica para atender as unidades do Sebrae/RJ.	Outros Serviços Técnicos Especializados	R\$ 29.698,92	R\$ 2.347,04	ADMINISTRAÇÃO
CT.0194.15	FOR UP PRODUÇÕES E EVENTOS EIRELE - ME	04.863.979/0001-82	29/09/2015	29/09/2016	Prestação de serviços de sonorização, áudio, gravação e fornecimento de operador de áudio para atender as demandas da sede do Sebrae/RJ.	Aluguel de Equipamentos de Áudio e Vídeo	R\$ 143.800,00	R\$ 30.916,14	ADMINISTRAÇÃO
CT.0277.15	FUNDAMENTAL LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA E EVENTOS LTDA	10.797.219/0001-17	11/11/2015	11/02/2016	Locação de totens de atendimento para utilização na Feira do Empreendedor 2015.	Aluguel de Equipamentos de Informática	R\$ 170.000,00	R\$ 170.000,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO
CT.0177.11	ERNST & YOUNG TERCO AUDITORES INDEPENDENTES S/S - EY	61.366.936/0001-25	25/07/2011	26/07/2016	Prestação de serviços de auditoria nas dependências do SEBRAE/RJ.	Auditoria Independente	R\$ 3.461.653,00	R\$ 898.567,44	AUDITORIA E CONTROLE
CT.0263.11	BRASEG	08.546.803/0001-58	26/09/2011	26/09/2016	Prestação de serviços de vigilância desarmada, pela CONTRATADA, para atendimento das demandas do SEBRAE/RJ.	Vigilância	R\$ 1.549.239,76	R\$ 223.282,00	ADMINISTRAÇÃO

CT.0133.12	Giacometti & Associados Comunicacao Ltda	64.064.009/0004-91	11/07/2012	11/07/2016	Prestação de serviços para elaboração e impressão de materiais gráficos, concepção, execução, distribuição e controle de veiculação de programas e campanhas publicitárias institucionais e mercadológicas.	Outros Serviços Gráficos	R\$ 33.000.000,00	R\$ 6.233.304,11	ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO
CT.0267.12	ISH TECNOLOGIA S/A	01.707.536/0001-04	05/11/2012	05/05/2016	Formalizar a execução de atividades de tecnologia da informação pela CONTRATADA, nas áreas de infraestrutura de tecnologia da informação e suporte ao usuário interno.	Locação de Mão-de-Obra	R\$ 2.132.270,46	R\$ 638.201,68	TI E PROCESSOS CORPORATIVOS
CT.0268.12	CLIC'S - LOPES MECANTIL	68.582.709/0001-86	01/11/2012	31/10/2016	Fornecimento de mão-de-obra de mensageiro, manutenção predial, recepção, garçom, copeira e motorista, visando atender as demandas do SEBRAE/RJ (Execução das atividades na SEDE; ER CIDADE RJ e CRAB).	Locação de Mão-de-Obra	R\$ 8.390.857,00	R\$ 3.240.979,05	ADMINISTRAÇÃO
CT.0341.13	URBAN SYSTEMS	03.552.499/0001-38	31/10/2013	30/10/2015	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA ELABORAÇÃO DO MASTERPLAN DE OPORTUNIDADES PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS NA REGIÃO PORTUÁRIA DO RIO DE JANEIRO.	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 1.561.348,00	R\$ 396.148,00	ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL
CT.0397.13	Knowtec Ltda	04.359.601/0001-46	17/12/2013	31/12/2017	Desenvolvimento, implantação e operação de Sistema de Inteligência Competitiva Setorial e Temático - SIS/RJ.	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 6.775.625,00	R\$ 1.909.365,50	CONHECIMENTO E COMPETITIVIDADE
CT.0027.14	Construtora Biapó LTDA	25.078.452/0001-17	21/02/2014	01/01/2017	Serviços de restauração, ampliação, reforma e adequação do Solar do Visconde do Rio Seco nº 67 e prédios nº 69 e 71, da Praça Tiradentes, Centro - RJ, para interligação dos 3 imóveis para a brigada o CRAB.	Benfeitorias em Propriedade Terceiros	R\$ 20.593.838,60	R\$ 11.983.859,88	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS



CT.0029.14	PRINTRIO COMUNICACAO EMPRESARIAL LTDA - ME	04.496.866/0001-96	13/02/2014	13/02/2017	Prestação de serviços de assessoria de imprensa nas regiões de atuação do SEBRAE/RJ.	Assessoria de Imprensa	R\$ 1.986.900,00	R\$ 614.300,04	ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO
CT.0095.14	VITA ASSESSORIA EM SAÚDE LTDA EPP	04.605.970/0001-71	15/04/2014	15/04/2016	Check-up médico para atender as demandas do SEBRAE/RJ.	Serviços Médicos e Laboratoriais	R\$ 739.000,00	R\$ 292.501,19	GESTÃO DE PESSOAS
CT.0116.14	A3 GESTAO DE PESSOAS EIRELI - EPP	14.010.744/0001-00	09/06/2014	09/06/2016	Fornecimento e gestão de mão de obra temporária sob demanda em todas as unidades do SEBRAE/RJ.	Locação de Mão-de-Obra	R\$ 2.460.000,00	R\$ 810.862,72	GESTÃO DE PESSOAS
CT.0159.14	CLIC'S - LOPES MECANTIL	68.582.709/0001-86	03/06/2014	03/06/2016	Prestação de serviços de limpeza, asseio e conservação predial, visando a obtenção de adequadas condições de salubridade e higiene, com a disponibilização de mão-de-obra, saneantes domissanitários, materiais e equipamentos.	Limpeza	R\$ 3.601.710,96	R\$ 1.991.040,38	ADMINISTRAÇÃO
CT.0290.14	PARCERIA CONSULTORIA EMPRESARIAL LTDA	01.194.833/0001-01	28/10/2014	28/10/2016	Recrutamento e seleção de pessoal, por competência, para os espaços ocupacionais previstos no quadro de colaboradores do Sebrae/RJ (Sede e ERs).	Recrutamento e Seleção	R\$ 675.000,00	R\$ 502.058,42	GESTÃO DE PESSOAS
CT.0102.15	Intactta Segurança Ltda	06.968.118/0001-94	01/07/2015	01/07/2016	Formalizar a locação de mão de obra, atuante na área de vigilância desarmada, para atender as demandas do ER Médio Paraíba.	Vigilância	R\$ 43.884,36	R\$ 24.366,30	ATENDIMENTO

CT.0163.15	PLANEJAR TERCEIRIZAÇÃO E SERVIÇOS EIRELI	09.169.438/0001-72	08/09/2015	08/09/2016	Locação de mão-de-obra, atuante na área de recepção, para atender as demandas de ERs do Sebrae/RJ.	Locação de Mão-de-Obra	R\$ 126.755,09	R\$ 14.083,98	ATENDIMENTO
CT.0340.11	Instituto Capacitare	08.466.536/0001-09	02/01/2012	04/07/2015	Prestação de Serviço na qualidade de agente de integração para representar formalmente o SEBRAE/RJ junto às instituições de ensino, para procedimentos de caráter burocrático e administrativo necessário à realização de estágios.	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 319.650,00	R\$ 47.520,00	GESTÃO DE PESSOAS
CT.0253.12	RIOOFFSITE Serviços de Fitoteca LTDA	08.794.730/0001-13	13/11/2012	13/11/2016	Formalizar a prestação de serviços de transporte e armazenagem de mídias magnéticas.	Outros Serviços Técnicos e Especializados	R\$ 58.504,02	R\$ 11.131,37	TI E PROCESSOS COORPORATIVOS
CT.0099.13	FOR UP PRODUÇÕES E EVENTOS EIRELE - ME	04.863.979/0001-82	10/04/2013	10/06/2015	Prestação de serviços de operador de áudio em atendimento à demanda da Sede do SEBRAE/RJ e do Centro de Referência do Artesanato Brasileiro - CRAB.	Serviço de Transmissão em Audio e Vídeo	R\$ 58.906,25	R\$ 2.298,93	ADMINISTRAÇÃO
CT.0275.13	NOTRE DAME Intermédica Saúde S.A	44.649.812/0181-85	06/11/2013	06/11/2016	Prestação de serviços profissionais de medicina do trabalho para elaboração, coordenação e execução do programa de controle medico.	Assistência Médica e Odontológica	R\$ 186.741,73	R\$ 82.386,34	GESTÃO DE PESSOAS
CT.0015.14	Positiva Rio Locações LTDA	07.385.089/0001-09	05/01/2014	25/07/2015	Prestação de serviços reprográficos com fornecimento de máquinas copiadoras, pessoal para a execução dos serviços, equipamentos e material de consumo necessários para o funcionamento de uma central de cópias.	Aluguel de Máquina de Reprografia	R\$ 390.000,00	R\$ 307.062,36	ADMINISTRAÇÃO

CT.0296.14	TEKTOS Construção e Reforma EIRELI EPP	09.666.577/0001-01	24/10/2014	22/03/2016	Realização de reforma, adequação e modernização da loja com área de 175,28 m², que abrigará o ER Baixada Fluminense II - Duque de Caxias.	Outros Serviços Contratados	R\$ 281.073,38	R\$ 76.136,72	ATENDIMENTO
CT.0353.14	R A CORREA Serviços e Construções ME	13.923.997/0001-01	18/11/2014	05/04/2016	Formalizar e regular a prestação de serviços para a realização de reforma, adequação e modernização da edificação que abrigará o E.R. da Cidade da Costa Verde do Sebrae/RJ.	Serviço de Administração e Manutenção Predial	R\$ 310.000,00	R\$ 246.098,73	ATENDIMENTO
CT.0371.14	São Salvador Serviço e Logística LTDA - ME	10.886.092/0001-02	08/12/2014	08/12/2015	Prestação de serviços de logística, por meio de transporte terrestre e sob demanda, para entrega de materiais educacionais e institucionais do Sebrae/RJ.	Serviço de Transporte de Documentos	R\$ 370.597,96	R\$ 366.530,50	ADMINISTRAÇÃO
CT.0021.15	E. FIGUEIREDO GOMES EVENTOS E REPRESENTACOES - ME	32.218.893/0001-32	03/03/2015	03/03/2016	Prestação de serviços de buffet responsável por fornecer e servir coffee-breaks, por demanda, na sede do ER Norte do Sebrae/RJ e, também, em outros locais dentro do Município de Macaé.	Organização e Promoção de Eventos	R\$ 182.850,50	R\$ 49.820,00	ATENDIMENTO
CT.0027.15	Padaria Napoleão Ltda	11.977.369/0001-75	13/03/2015	13/03/2016	Prestação de serviços de buffet responsável por fornecer e servir coffee-breaks, por demanda, na sede do ER. Norte do Sebrae/RJ e, também, em outros locais dentro do município de Campos.	Organização e Promoção de Eventos	R\$ 99.890,00	R\$ 27.146,00	ATENDIMENTO
Total: de Contratos /Licitações vigentes:							R\$171.207.702,07	R\$61.287.870,90	

Fonte: Gerência Administrativa e Financeira do Sebrae/RJ

**Tabela 72 - Dispensas e Inexigibilidades realizadas em 2015**

	Nº CONTRATO	RAZÃO SOCIAL	CNPJ	INICIO	FIM	OBJETO	NATUREZA	GLOBAL	VALOR EXECUTADO NO EXERCÍCIO	UNIDADE	MODALIDADE
1	CT.0004.15	ELMEC ELETRO MECANICA JARDIM AMALIA LTDA M E - ME	29.443.447/0001-17	15/01/2015	15/01/2016	Formalizar a manutenção preventiva e corretiva, pela contratada, de 15 aparelhos de ar condicionados que se encontram no ER Médio Paraíba do Sebrae/RJ, localizado na Avenida Paulo de Frontin nº463, Aterrado, Volta Redonda, RJ.	Manutenção de Instalações Prediais	R\$ 12.600,00	R\$ 7.915,00	ATENDIMENTO	DISPENSA
2	CT.0010.15	HATHUS CONSULTORIA, TREINAMENTO E PRODUÇÕES LTDA - ME	10.267.451/0001-43	09/02/2015	09/09/2017	Consultoria para continuidade ao trabalho de Política de Desenvolvimento Econômico Local no Estado do Rio de Janeiro com foco no APL Moda Praia da Baixada Litorânea.	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 228.000,00	R\$ 132.000,00	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	DISPENSA
3	CT.0011.15	DOS SONHOS PARA A AÇÃO CONSULTORIA EMPRESARIAL LTDA - ME	06.106.191/0001-57	09/02/2015	09/09/2017	Consultoria para continuidade ao trabalho de Política de Desenvolvimento Econômico Local no Estado do Rio de Janeiro com foco no APL Moda Praia (Baixada Litorânea) e Rochas Ornamentais (Noroeste Fluminense).	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 266.000,00	R\$ 154.000,00	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	DISPENSA
4	CT.0012.15	SERAPISBEY CONSULTORIA EMPRESARIAL LTDA - ME	05.775.371/0001-69	09/02/2015	31/08/2016	Consultoria para articular e implantar ações relativas ao Convênio celebrado entre o Sebrae/RJ e o BID, visando estabelecer uma Política de Desenvolvimento Econômico Local no Estado do Rio de Janeiro, com foco inicial no APL de Rochas Ornamentais do Noroeste Fluminense.	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 228.000,00	R\$ 132.000,00	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	DISPENSA
5	CT.0014.15	CENTRAL TELECOM LTDA	05.978.791/0001-42	30/01/2015	30/01/2016	Formalizar a prestação de serviços pela contratada, para realização de envio mensagens de texto SMS pelo celular aos clientes atendidos pela gerência de Atendimento do Sebrae/RJ.	Outros Serviços Técnicos Especializados	R\$ 29.750,00	R\$ 1.902,30	ATENDIMENTO	DISPENSA

6	CT.0019.15	CENTRO DE TREINAMENTO GAIA LTDA - ME	19.956.411/0001-83	05/02/2015	05/02/2016	Formalizar a locação de espaço com equipamentos pelo Sebrae/RJ e a prestação de serviços de coffee break pela contratada, para realização de capacitações das empresas do "Projeto Sebrae - Cadeia PG&E do Rio de Janeiro".	Aluguel de Espaços em Feiras	R\$ 26.367,00	R\$ 26.367,00	PETRÓLEO E GÁS	DISPENSA
7	CT.0048.15	ARMAZEM CULTURAL PRODUCOES E EMPREENDIMENTOS LTDA. - EPP	18.546.878/0001-92	23/03/2015	23/03/2016	Formalizar a prestação de serviços, pela contratada, referentes à participação do Sebrae/RJ no "Projeto Oportunidades Especiais", constituído por evento destinado a portadores de necessidades especiais durante 15 dias em stand montado em shopping de grande circulação, bem como atividades correlatas para divulgar vagas, recrutar profissionais com deficiência, prestar consultoria e treinamento por 1 ano.	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	GESTÃO DE PESSOAS	DISPENSA
8	CT.0057.15	GL EVENTS CENTRO DE CONVENÇÕES S.A	05.495.076/0001-59	10/04/2015	22/12/2015	Locação de espaços (salão de exposição, mezaninos e depósitos) no Riocentro, para realização da Feira do Empreendedor 2015.	Aluguel de Espaços em Feiras	R\$ 1.723.524,61	R\$ 1.723.524,61	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
9	CT.0059.15	DALL'AGRASSI MAQUINAS DE CAFE EXPRESSO LTDA	14.798.551/0001-57	01/04/2015	01/04/2016	Objetivo de formalizar a locação de 1 máquina de café industrial, para atender a demanda da área corporativa do Sebrae/RJ e convidados.	Outros Alugueis e Encargos	R\$ 4.560,00	R\$ 3.040,00	ADMINISTRAÇÃO	DISPENSA
10	CT.0064.15	P H D EDITORA DISTRIBUIDORA E TREINAMENTO DE PESSOAL LTDA	08.198.474/0001-00	01/04/2015	01/12/2015	Formalizar prestação de serviços, pela contratada, para realização de 17 palestras motivacionais de vendas e marketing sobre o tema "Transforme os desafios em soluções".	Instrutoria por Cooperativa - PJ	R\$ 160.200,00	R\$ 142.400,00	ATENDIMENTO	DISPENSA
11	CT.0075.15	R.C.L - PLANEJAMENTO E ASSESSORIA LTDA.	07.541.822/0001-29	30/04/2015	30/12/2015	Formalizar a prestação de serviços de consultoria, pela contratada, para proposição e implantação de políticas públicas para o turismo náutico na Região Costa Verde.	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 83.400,00	R\$ 83.400,00	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	DISPENSA

12	CT.0088.15	QUALICONT TECNOLOGIA JURÍDICA E CONTÁBIL	12.432.072/ 0001-97	18/05/2015	18/05/2016	Formalizar a prestação de serviços, pela contratada, sob demanda, para assessoramento técnico ao Sebrae/RJ em elaboração de cálculos de liquidação em processos trabalhistas, por meio de manifestação escrita.	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 10.500,00	R\$ 828,05	ASSESSORIA JURÍDICA	DISPENSA
13	CT.0092.15	11E CONSULTORIA E TREINAMENTOS EIRELI	19.747.018/ 0001-80	21/05/2015	31/12/2015	Formalizar a prestação de serviços de consultoria, pela contratada, para execução e monitoramento das ações estratégicas do "Programa de Compras Governamentais - Compra Mais".	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 79.820,00	R\$ 79.820,00	POLÍTICAS PÚBLICAS	DISPENSA
14	CT.0094.15	NOTRE DAME INTERMEDICA SISTEMA DE SAUDE S.A	44.649.812/ 0001-38	29/05/2015	29/05/2016	Formalizar a prestação de serviços em medicina do trabalho e saúde ocupacional, pela contratada, de modo a implantar e gerenciar o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA, através da antecipação, reconhecimento, avaliação e controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho.	Serviços Médicos e Laboratoriais	R\$ 11.984,65	R\$ 11.984,65	GESTÃO DE PESSOAS	DISPENSA
15	CT.0100.15	ACESSO TECNOLOGICO LTDA - ME	15.551.297/ 0001-50	15/06/2015	15/06/2017	Formalizar a locação de equipamentos de segurança e a prestação de serviços de instalação e manutenção deste sistema, pela locadora, no ER Costa Verde do Sebrae/RJ, localizado na Rua Coronel Carvalho, nº 94, Centro, Angra dos Reis, RJ.	Locação de Mão-de-Obra	R\$ 8.400,00	R\$ 4.200,00	ATENDIMENTO	DISPENSA
16	CT.0107.15	MAGALHÃES DA ROCHA, MEDEIROS E FIGUEIREDO ADVOGADOS ASS. S/S	04.438.804/ 0001-28	23/06/2015	23/06/2016	Formalizar a prestação de serviços, pela contratada, para acompanhamento processual perante os órgãos de controle interno e externo, em Brasília - DF ou Rio de Janeiro - RJ, com a identificação de todas as movimentações, requerimentos protocolados, pronunciamentos das unidades técnicas e decisões adotadas, incluindo o protocolo de petições, juntada e recebimento de documentos relacionados ao Sebrae/RJ, inclusive	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 30.000,00	R\$ 10.000,00	AUDITORIA E CONTROLE	DISPENSA

						audiências requeridas junto à SECEX/TCU; CGU/TCU; SECEX/RJ e CGU/RJ.					
17	CT.0116.15	ACP PROMOÇÕES E MARKETING LTDA.	40.254.831/0001-04	13/07/2015	13/01/2016	Formalizar a prestação de serviços pela contratada, para desenvolvimento de projeto arquitetônico, incluindo cenografia, sinalização, elaboração de artes finais e memorial descritivo para o evento "Semana Sebrae de Tecnologia e Inovação 2015 - Luz, ciência e vida" que acontecerá de 21 à 23 de outubro, no Centro de Convenções Sulamérica.	Locação de Mão-de-Obra	R\$ 36.593,00	R\$ 36.593,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
18	CT.0120.15	ZUBIT TECNOLOGIA DA INFORMACAO LTDA	15.575.365/0001-11	13/07/2015	13/07/2016	Prestação de serviços, pela contratada, para implantação de ferramenta visando a realização de gestão, monitoramento automatizado, atendimento e métricas em mídias sociais existentes.	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 10.800,00	R\$ 4.500,00	ATENDIMENTO	DISPENSA
19	CT.0121.15	ARCELONA MEDIA INOVAÇÃO BRASIL LTDA	15.671.056/0001-45	30/09/2015	31/10/2016	Apoio no desenvolvimento de conteúdo e na implementação do "Programa Lidera Rio no Turismo".	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 382.700,00	R\$ 139.900,00	POLÍTICAS PÚBLICAS	DISPENSA
20	CT.0123.15	EJR - EMPRESA JUNIOR PULSO.CON CONSULTORIA	06.940.313/0001-06	10/07/2015	10/08/2016	Prestação de serviços, pela contratada, para disseminar, aplicar diagnóstico e realizar a inscrição de 100 empresas localizadas no Município de Volta Redonda indicadas pelo Sebrae/RJ, no Prêmio MPE Brasil Ciclo 2015 - Prêmio de Competitividade para a Micro e Pequena Empresa.	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
21	CT.0136.15	VANUCCI CONSULT ORGANIZ E DESENVOL ESTRATEGICO LTDA EPP	10.405.784/0001-91	21/10/2015	21/04/2016	Consultoria ao Sebrae/RJ para realização de estudos e elaboração de material técnico para disseminação de conhecimento e apoio técnico aos empresários atendidos pelo Projeto fortalecimento do setor de bebidas artesanais do estado do RJ - Segmento Cervejeiro.	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 39.000,00	R\$ 8.000,00	ALIMENTOS	DISPENSA

22	CT.0145.15	ASSOCIACAO NEWART DE PRESTADORES DE SERVICOS ARTISTICOS E CULTURAIS	13.511.341/0001-73	04/08/2015	30/12/2015	Prestação de serviços, pela contratada, para elaboração do projeto estrutural/arquitetônico da Feira do Empreendedor 2015, que será realizada no período compreendido entre os dias 12 e 15 de novembro de 2015, no Pavilhão 3 do Riocentro, RJ.	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 42.990,00	R\$ 42.990,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
23	CT.0155.15	MICROMAQ DESENVOLVIMENTO E TECNOLOGIA LTDA - ME	21.503.855/0001-05	13/08/2015	18/12/2015	Curso online para capacitação dos colaboradores que trabalharão na "Feira do Empreendedor 2015".	Instrutoria para equipe interna	R\$ 29.300,00	R\$ 29.300,00	GESTÃO DE PESSOAS	DISPENSA
24	CT.0156.15	EGON A C SAVINO - LOCACAO DE EQUIPAMENTOS - ME	07.619.649/0001-34	01/09/2015	01/02/2016	Locação de bens móveis e a respectiva prestação de serviços, sob demanda, para auxílio na realização de cursos no âmbito do "Programa de Trabalho Técnico e Social" desenvolvido pelo Sebrae/RJ no Município de Volta Redonda.	Aluguel de Equipamentos de Informática	R\$ 26.250,00	R\$ 7.000,00	ATENDIMENTO	DISPENSA
25	CT.0167.15	SEBRAE PR	75.110.585/0001-00	03/08/2015	03/08/2016	Cessão de uso, pelo Sebrae/PR ao Sebrae/RJ, de quatro edições, e seus respectivos conteúdos, constantes do programa "Sebrae Pocket".	Licença de Uso de Softwares	R\$ -	R\$ -	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
26	CT.0177.15	Leonísio Honório Colombiano Comércio de Plantas	04.916.345/0001-40	28/07/2015	28/07/2017	Locação de plantas e a manutenção do paisagismo na nova unidade do Sebrae/RJ na Região Costa Verde, com diversas espécies de plantas ornamentais, bem como a execução de manutenção das mesmas uma vez por semana e adubação periódica quando houver necessidade.	Manutenção, Segurança e Limpeza por Cooperativa	R\$ 21.360,00	R\$ 7.346,00	ATENDIMENTO	DISPENSA
27	CT.0186.15	INSTITUTO DE ESTUDOS DO TRABALHO E SOCIEDADE - IETS	03.947.908/0001-03	17/09/2015	17/03/2016	Prestação de serviços especializados em consultoria pelo contratado, para realização de estudos sobre as "Centralidades da Região Metropolitana do Rio de Janeiro", no âmbito Observatório Sebrae/RJ.	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 350.240,02	R\$ 245.168,01	CONHECIMENTO E COMPETITIVIDADE	DISPENSA



28	CT.0192.15	ENCONTRARTE ENCONTRO DE ARTES CÊNICAS LTDA	08.208.410/ 0001-34	27/10/2015	31/12/2015	Criação, produção e montagem de espetáculo teatral dos dias 12 à 15/11/2015, e também criação, produção, filmagem e edição de filme promocional de treinamento e qualificação para o estande Sebrae Beleza, na Feira do Empreendedor 2015, no Riocentro, RJ.	Produção de Materiais Audiovisuais	R\$ 22.600,00	R\$ 22.600,00	ATENDIMENTO	DISPENSA
29	CT.0195.15	CONSTRUTORA F. ROZENTAL - GRUPO ROZENTAL	28.835.700/ 0001-15	18/09/2015	18/09/2016	Locação de imóvel, não residencial, composto pelo espaço comercial nº277, localizado no empreendimento denominado "Shopping Unigranrio", sito a Av. Perimetral Professor Jose de Souza Herdy nº1216-A, bairro Jardim 25 de Agosto, Duque de Caxias - RJ.	Aluguel de Imóveis	R\$ 60.000,00	R\$ 15.276,58	ATENDIMENTO	DISPENSA
30	CT.0196.15	FAGGA PROMOCÃO DE EVENTOS S/A	05.494.572/ 0001-98	15/10/2015	30/12/2015	Locação de espaço de 18m² e respectiva prestação de serviços, pela contratada, para participação do Sebrae/RJ no evento "9ª Hair & Beauty 2015", realizado nos dias 18 à 20/10/15, no RioCentro, RJ.	Aluguel de Espaços em Feiras	R\$ 118.780,00	R\$ 118.780,00	ATENDIMENTO	DISPENSA
31	CT.0197.15	GUSTAVO BORGES LICENCIAMENTOS E PROMOÇÕES LTDA	08.326.503/ 0001-63	29/09/2015	29/02/2016	Ministrar 2 palestras com o tema "Atitude de campeão", no dia 15/10/2015, em Angra dos Reis/RJ e 20/10/2015 em Cabo Frio/RJ.	Instrutoria para terceiros	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
32	CT.0198.15	(KYVO) SIMPLEZ TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO LTDA. - ME	07.734.208/ 0001-83	02/10/2015	02/01/2016	Prestação de serviços de consultoria, pela contratada, para desenvolvimento da interface digital do PDC WEB, baseado no design de interação e experiência do usuário (UX - User Experience), com foco no modelo de atendimento do SEBRAE/RJ.	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 39.093,00	R\$ 39.093,00	TI & PROCESSOS	DISPENSA
33	CT.0199.15	INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL - IBAM	33.645.482/ 0001-96	15/10/2015	12/02/2016	Regular prestação de serviços de assessoria técnica à IX Edição do Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor.	Assessoria técnica em implementa ção de projetos finalísticos	R\$ 107.904,55	R\$ 53.952,27	POLÍTICAS PÚBLICAS	DISPENSA

34	CT.0207.15	BENFEITORIA MIRABOLANTE SERVICOS CRIATIVOS NA INTERNET LTDA - ME	12.909.805/0001-31	20/10/2015	30/04/2016	Capacitação de recursos por meio de financiamento colaborativo via internet (crowdfunding) no âmbito do Projeto Sebrae/RJ no desenvolvimento e fortalecimento do segmento de Negócios Sociais.	Instrutoria para terceiros	R\$ 43.680,00	R\$ 43.680,00	COMUNIDADES PACIFICADAS	DISPENSA
35	CT.0209.15	TATIANA MELANI TOSI - ME	10.448.812/0001-58	06/10/2015	31/12/2015	Ministrar 4 palestras com o tema "Netnografia - Comportamento do Consumidor Online", na Feira do Empreendedor 2015, realizada no período compreendido entre os dias 12 e 15 de novembro de 2015, no Pavilhão 3 do Riocentro, localizado no município do RJ/RJ.	Instrutoria para terceiros	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
36	CT.0210.15	KASSA CONSULTORIA EM GESTÃO EMPRESARIAL LTDA	15.683.011/0001-90	15/10/2015	29/02/2016	Ministrar quatro palestras com o tema "Empreendedorismo: a história das redes China in Box e Gendai", na Semana Sebrae de Tecnologia e Inovação 2015, nos dias 21/10 - às 9h em Niterói/RJ; 21/10 - às 19h no Méier/RJ; 22/10 - às 9h em Duque de Caxias/RJ; 22/10 - às 19h em Petrópolis/RJ.	Instrutoria para terceiros	R\$ 75.000,00	R\$ 60.000,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
37	CT.0211.15	SERA INTELIGÊNCIA E INOVAÇÃO DIGITAL LTDA	20.912.550/0001-94	05/10/2015	05/02/2016	Ministrar 4 Palestras com os temas "Consumo Colaborativo", "Tendências e Oportunidades", "Produtividade", "Liderança e Motivação" no âmbito da "Semana Sebrae de Tecnologia e Inovação 2015".	Instrutoria para terceiros	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
38	CT.0212.15	FABIO R SICILIA REPRESENTAÇÕES, SERVIÇOS, ASSESSORIA E CONSULTORIA EIRELI	15.448.817/0001-02	09/10/2015	31/01/2016	Ministrar 1 palestra com o tema "Tecnologia dos alimentos: como aliar requinte à simplicidade artesanal", no I Congresso de Inovação em Gastronomia no evento SIRHA RIO 2015, realizado dia 16/10/2015, no Centro de Convenções SulAmérica, localizado no município do RJ.	Instrutoria para terceiros	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	ALIMENTOS	DISPENSA

39	CT.0213.15	GOSTO COM GOSTO RESTAURANTE LTDA - ME	39.778.394/0001-49	08/10/2015	31/01/2016	Ministrar 1 palestra com o tema "Pequeno Produtor com a Gastronomia", no I Congresso de Inovação em Gastronomia no evento SIRHA RIO 2015, realizado dia 16/10/2015, às 17h00, no Centro de Convenções SulAmérica, localizado no município do RJ, RJ.	Instrutoria para terceiros	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	ALIMENTOS	DISPENSA
40	CT.0214.15	INSTITUTO DE PESQUISAS EM ALIMENTAÇÃO LTDA - ME	11.455.777/0001-67	13/10/2015	31/01/2016	Ministrar 1 palestra sobre o tema "Pequeno Produtor com a Gastronomia", no I Congresso de Inovação em Gastronomia no evento SIRHA RIO 2015, realizado dia 16/10/2015, às 17h00, no Centro de Convenções SulAmérica, localizado no município do RJ, RJ.	Instrutoria para terceiros	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	ALIMENTOS	DISPENSA
41	CT.0215.15	MONTEIRO DROUMOND DE ENSINO CURSOS E TREINAMENTO LTDA	11.718.819/0001-05	08/10/2015	31/01/2016	Ministrar 1 palestra sobre o tema "Hospitalidade: inovação no atendimento ao cliente", no I Congresso de Inovação em Gastronomia no evento SIRHA RIO 2015, realizado dia 15/10/2015, às 17h00, no Centro de Convenções SulAmérica, localizado no município do RJ, RJ.	Instrutoria para terceiros	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	ALIMENTOS	DISPENSA
42	CT.0216.15	HELOISA COLLINS	609.295.538-53	14/10/2015	31/01/2016	Ministrar 1 palestra sobre o caso de sucesso relacionado com a integração da agricultura familiar com a gastronomia, no I Congresso de Inovação em Gastronomia no evento SIRHA RIO 2015, realizado no dia 16/10/2015, às 15h00, no Centro de Convenções SulAmérica, localizado no município do RJ, RJ.	Instrutoria para terceiros	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	ALIMENTOS	DISPENSA

43	CT.0217.15	SOFIA CAVALCANTI DA SILVEIRA MOTA 06062370460	22.908.665/ 0001-30	14/10/2015	31/01/2016	Ministrar 1 palestra com o tema "A interação do pequeno produtor com a gastronomia" realizada no I Congresso de Inovação em Gastronomia no evento SIRHA RIO 2015, dia 16/10/2015, às 17h00, no Centro de Convenções SulAmérica, localizado no município do RJ, RJ.	Instrutoria para terceiros	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	ALIMENTOS	DISPENSA
44	CT.0218.15	ESTORIL FILMES LTDA ME	12.076.096/ 0001-50	14/10/2015	31/01/2016	Ministrar 1 palestra com o tema "O que não pode faltar nos melhores cardápios dos restaurantes", no I Congresso de Inovação em Gastronomia no evento SIRHA RIO 2015, realizado dia 16/10/2015, às 16h00, no Centro de Convenções SulAmérica, localizado no município do RJ, RJ.	Instrutoria para terceiros	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	ALIMENTOS	DISPENSA
45	CT.0219.15	SAILBOAT PRODUÇÕES LTDA ME	12.749.357/ 0001-56	14/10/2015	31/01/2016	Ministrar 1 palestra com o tema "Tendências Nacionais e Mundiais da Gastronomia", no I Congresso de Inovação em Gastronomia no evento SIRHA RIO 2015, realizado dia 15/10/2015, às 15h00, no Centro de Convenções SulAmérica, localizado no município do RJ, RJ.	Instrutoria para terceiros	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	ALIMENTOS	DISPENSA
46	CT.0220.15	FABIO MOREIRA GESTÃO DE PERSONALIDADES EIRELI - EPP	17.964.162/ 0001-42	13/10/2015	31/01/2016	Ministrar 1 palestra com o tema "A integração do pequeno Produtor com a gastronomia", no I Congresso de Inovação em Gastronomia no evento SIRHA RIO 2015, realizado no dia 16/10/2015, às 17h00, no Centro do Convenções SulAmérica, localizado no município do RJ, RJ.	Instrutoria para terceiros	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	ALIMENTOS	DISPENSA
47	CT.0221.15	AO SEU BEL PRAZER - ARTE E GASTRONOMIA LTDA - ME	04.712.433/ 0001-20	08/10/2015	31/01/2016	Ministrar 1 palestra com o tema "Pequeno Produtor com a gastronomia", no I Congresso de Inovação em Gastronomia no evento SIRHA RIO 2015, realizado dia 16/10/2015, no Centro de Convenções SulAmérica, localizado no município do RJ, RJ.	Instrutoria para terceiros	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	ALIMENTOS	DISPENSA

48	CT.0222.15	FABIO MOREIRA GESTÃO DE PERSONALIDADES EIRELI - EPP	17.964.162/ 0001-42	13/10/2015	31/01/2016	Ministrar 1 palestra com o tema "A integração do pequeno produtor com a gastronomia", no I Congresso de Inovação em Gastronomia no evento SIRHA RIO 2015, realizado 16/10/2015, às 17h00, no Centro de Convenções SulAmérica, localizado no município do RJ, RJ.	Instrutoria para terceiros	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	ALIMENTOS	DISPENSA
49	CT.0227.15	SEBRAE / RS	87.112.736/ 0001-30	26/10/2015	31/12/2015	Locação de estande para promover a participação da MPE, atendidas pelos projetos da gerência de Grandes Empreendimentos e da região Médio Paraíba, na Missão Empresarial à MERCOPAR 2015.	Aluguel de Espaços em Feiras	R\$ 9.120,00	R\$ 9.120,00	GRANDES EMPREENDIMEN TOS	DISPENSA
50	CT.0230.15	CELERIT SERVICOS DE INFORMATICA LTDA - EPP	02.298.314/ 0001-48	30/11/2015	30/11/2016	Manutenção e reposição de peças para cinco servidores da marca HP.	Manutenção de Equipament os de Informática	R\$ 7.200,00	R\$	TI & PROCESSOS CORPORATIVOS	DISPENSA
51	CT.0231.15	ITG SERVIÇOS DE TECNOLOGIA, COMUNICAÇÃO E EVENTOS EIRELI - ME	22.087.519/ 0001-91	09/11/2015	30/12/2015	Prestação de serviços referente ao sistema de gestão e gerenciamento do credenciamento e atendimentos efetivados na Feira do Empreendedor 2015.	Licença de Uso de Softwares	R\$ 38.790,00	R\$ 38.790,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
52	CT.0232.15	MD FT EVENTOS, MARKETING ESPORTIVO, PROMOÇÕES E PARTICIPAÇÕES HH LTDA	15.988.692/ 0001-03	08/10/2015	08/01/2016	Ministrar 1 palestra sobre o tema "Marketing Digital e as Franquias", no âmbito da programação da "Feira do Empreendedor", a ser realizada pelo Sebrae/RJ no período de 12 à 15/nov/2015, no Rio Centro, RJ, RJ.	Instrutoria para terceiros	R\$ 10.700,00	R\$ 10.700,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
53	CT.0233.15	FUNDACAO DOM CABRAL	19.268.267/ 0001-92	14/10/2015	14/01/2016	Ministrar uma palestra com o foco O desafio da produtividade em pequenas e médias empresas, realizada dia 21/10/2015, no Centro de Convenções SulAmérica durante a programação da Semana SEBRAE de Tecnologia e Inovação.	Instrutoria para terceiros	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA

54	CT.0234.15	CENTRO LATINO AMERICANO PARA INOVAÇÃO EXCELÊNCIA E QUALIDADE	00.430.277/0001-54	16/10/2015	16/01/2016	1 Palestra com o tema "Indústria 4.0 - A tecnologia a serviço da produtividade", dia 23/10/2015 na Semana Sebrae de Tecnologia e Inovação, no Centro de Convenções SulAmérica.	Instrutoria para terceiros	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
55	CT.0237.15	PORTALLY EVENTOS E PRODUÇÕES LTDA - ME	03.789.538/0001-15	15/10/2015	15/01/2016	Ministrar duas palestras com o tema "Desenvolvendo liderança e trabalho em equipe para aumentar o resultado na sua empresa" a ser realizada na Semana SEBRAE de Tecnologia e Inovação.	Instrutoria para terceiros	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
56	CT.0238.15	SPX CONSULTORIA EMPRESARIAL LTDA	58.004.318/0001-20	21/10/2015	21/01/2016	1 Palestra com o tema "Serviço 2.0: A qualidade do serviço tão esquecida/Serviços na era digital", na Semana Sebrae de Tecnologia e Inovação 2015, dia 21/10/2015, no Centro de Convenções SulAmérica, município do Rio de Janeiro, RJ.	Instrutoria para terceiros	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
57	CT.0240.15	NAS NUUVENS BRANDING E DESIGN LTDA	01.001.747/0001-27	22/10/2015	22/01/2016	Ministrar 1 Palestra com o tema Cultura, DNA e Propósito da marca, realizada dia 28/10/2015 para empresários participantes do Projeto Negócios de Valor do Sebrae/RJ.	Instrutoria para terceiros	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	SEBRAE NO PORTO	DISPENSA
58	CT.0243.15	Rizzo Franchise Venture Capital Ltda	01.110.910/0001-90	26/10/2015	26/12/2015	Ministrar 1 palestra sobre "Como expandir seu negócio com franquias", no âmbito da programação da "Feira do Empreendedor", evento do Sebrae/RJ.	Instrutoria para terceiros	R\$ 11.000,00	R\$ 11.000,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
59	CT.0244.15	STARTUP CRIAÇÃO DE EMPRESAS LTDA - ME	01.291.951/0001-20	22/10/2015	31/01/2016	Ministrar 1 palestra com o tema "Empreendedorismo em ação - Sonhar e fazer acontecer", na Feira do Empreendedor 2015, no dia 15/11/2015, às 16h00, no auditório master Zuzu Angel, no Pavilhão 3 do Riocentro, RJ.	Instrutoria para terceiros	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA

60	CT.0245.15	CHERTO CONSULTORIA EMPRESARIAL E INTERMEDIÇÃO DE NEGÓCIOS LTDA	02.197.178/0001-08	27/10/2015	31/01/2016	Ministrar uma palestra com o tema "Coaching e mentoria no universo Franchising", no dia 12/11 na Feira do Empreendedor.	Instrutoria para terceiros	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
61	CT.0247.15	ASSET PATRIMONIAL E INFORMATICA LTDA - EPP	73.849.069/0001-68	04/11/2015	04/05/2016	Prestação de serviços de auditoria e gestão patrimonial, compreendendo a realização do inventário físico dos bens patrimoniais e cotejamento físico/contábil de todos os bens móveis e tangíveis do Sebrae/RJ, bem como a conciliação contábil dos registros.	Auditoria Independente	R\$ 43.600,00	R\$	-ADMINISTRAÇÃO	DISPENSA
62	CT.0250.15	FAGGA PROMOCAO DE EVENTOS S/A	05.494.572/0001-98	04/11/2015	30/12/2015	Cessão onerosa de espaço de 108m², pela cedente, para participação do Sebrae/RJ no evento "3ª Edição do Mondial La Bier", realizado entre os dias 19 e 22/11/2015, no município do Rio de Janeiro, RJ.	Aluguel de Espaços em Feiras	R\$ 109.000,00	R\$ 109.000,00	ALIMENTOS	DISPENSA
63	CT.0264.15	OFÍCIO SOCIAL SERVIÇOS DE PRODUÇÃO DE EVENTOS	07.299.105/0001-30	04/11/2015	04/02/2016	1 Palestra com o tema "Ética, sustentabilidade, empreendedorismo, capital humano, como reter e atrair talento: crise econômica e os desafios para o Brasil e os empresários".	Instrutoria para terceiros	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	CONSTRUÇÃO CIVIL	DISPENSA
64	CT.0269.15	HAND TALK SERVICOS LTDA - EPP	16.918.665/0001-19	04/11/2015	30/12/2015	Consultoria para criação, desenvolvimento e implementação do software com informações em Língua Brasileira de Sinais - Libras para terminais de autoatendimento com conteúdo previamente configurado, no âmbito do evento denominado "Feira do Empreendedor".	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 19.996,00	R\$ 19.996,00	ATENDIMENTO	DISPENSA

65	CT.0270.15	RUDI WERNER	292.201.810-53	03/11/2015	31/05/2016	Ministrar 8 palestras para falar de sua trajetória na construção de seu empreendimento de sucesso e ensinar os passos básicos da montagem de um salão, os principais aspectos de sua administração e as chaves para gestão da marca.	Instrutoria para terceiros	R\$ 40.000,00	R\$ 24.644,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
66	CT.0271.15	YUNUS SOCIAL BUSINESS BRAZIL CONSULTORIA DE PROJETOS LTDA	17.013.323/0001-12	09/11/2015	09/01/2016	Ministrar 1 Palestra sobre "Os negócios de impacto social segundo Yunus" na Feira do Empreendedor.	Instrutoria para terceiros	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	COMUNIDADES PACIFICADAS	DISPENSA
67	CT.0278.15	MALUCOS PELO CLIENTE SERVIÇOS E COMÉRCIO LTDA - ME	05.357.988/0001-64	10/11/2015	10/01/2016	Ministrar 1 Palestra sobre Franquias Simbióticas na Feira do Empreendedor 2015.	Instrutoria para terceiros	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
68	CT.0279.15	ADICIONA CONSULTORIA E EDUCAÇÃO CORPORATIVA LTDA	11.169.640/0001-46	11/11/2015	11/01/2016	Ministrar 1 palestra com o tema Empreendedorismo e o Franchising na Feira do Empreendedor 2015.	Instrutoria para terceiros	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
69	CT.0280.15	GUDINO SOCIEDADE DE ADVOGADOS	19.014.305/0001-80	12/11/2015	12/01/2016	Ministrar 1 Palestra sobre o tema Tributação no Franchising.	Instrutoria para terceiros	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
70	CT.0281.15	BENNY BURATTINI GOLDENBERG	327.293.208-90	11/11/2015	11/01/2016	Ministrar 1 Palestra com o tema Desafios da expansão: Como e quando crescer" na Feira do Empreendedor 2015.	Instrutoria para terceiros	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
71	CT.0284.15	SOCIUS CONSULTORIA LTDA.	03.364.678/0001-41	11/11/2015	11/01/2016	Ministrar 1 Palestra sobre Tendências da Alimentação Contemporânea na Feira do Empreendedor 2015.	Instrutoria para terceiros	R\$ 11.000,00	R\$ 11.000,00	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	DISPENSA
Total de dispensa:								R\$ 5.010.002,83	R\$ 4.022.010,47		
1	CT.0018.15	TOTVS SA	53.113.791/0012-85	03/03/2015	03/03/2016	Aquisição de 10 novas licenças do software "CDU FULL TOTVS TRAD SERVIÇOS", bem como a respectiva manutenção, suporte, atualização e evolução tecnológica dos Sistemas TOTVS RM Corpore.	Licença de Uso de Softwares	R\$ 171.024,88	R\$ 154.492,40	ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA	INEXIGIBILIDADE – art. 10, I



2	CT.0037.15	EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	34.028.316/0002-94	05/03/2015	06/03/2020	Objetivo da prestação, pela ECT, de serviços e venda de produtos, que atendam às necessidades da contratante, mediante adesão ao(s) anexo(s) do Instrumento Contratual que, individualmente, caracteriza(m) cada modalidade envolvida.	Serviço de Correo Postal	R\$ 215.625,76	R\$ 53.655,98	ADMINISTRAÇÃO	INEXIGIBILIDADE – art. 10, I
3	CT.0080.15	CESNIK, QUINTINO E SALINAS ADVOGADOS	03.281.691/0001-37	17/06/2015	30/12/2015	Formalizar a prestação de serviços técnicos especializados, pela contratada, para definição do planejamento societário aplicável à implantação do Centro de Referência do Artesanato Brasileiro - CRAB do Sebrae/RJ.	Locação de Mão-de-Obra	R\$ 54.000,00	R\$ 36.000,00	ECONOMIA CRIATIVA	INEXIGIBILIDADE – art. 10, II
4	CT.0090.15	SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR ESTACIO DE SA LTDA	34.075.739/0001-84	01/10/2015	01/10/2016	Formalizar a prestação de serviços, pela contratada, para ministrar Programa em Gestão de Projetos, com carga horária de 232 horas para até 40 colaboradores indicados pelo Sebrae/RJ.	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 220.000,00	R\$ 62.269,00	GESTÃO DE PESSOAS	INEXIGIBILIDADE – art. 10, caput
5	CT.0091.15	SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR ESTACIO DE SA LTDA	34.075.739/0001-84	01/06/2015	01/06/2016	Prestação de serviços, pela contratada, para ministrar Programa de especialização em Gestão de Pequenos Negócios, com carga horária de 192 horas para até 40 colaboradores lotados nos ER e indicados pelo Sebrae/RJ.	Instrutoria para terceiros	R\$ 172.000,00	R\$ 105.340,00	GESTÃO DE PESSOAS	INEXIGIBILIDADE – art. 10, caput
6	CT.0098.15	INSTITUTO MARCA BRASIL	05.317.514/0001-99	08/06/2015	18/12/2015	Formalizar a prestação de serviços de consultoria e instrutoria pelo contratado, visando promover, por meio do conceito e da metodologia Tour da Experiência, a divulgação e comercialização dos Municípios Rio de Janeiro, Petrópolis, Teresópolis, Nova Friburgo, Paraty, Visconde de Mauá e Vale do Café (Rio das Flores, Piraí, Barra do Piraí, Valença e Vassouras).	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 315.000,00	R\$ 315.000,00	TURISMO	INEXIGIBILIDADE – art. 10, I

7	CT.0109.15	ASSOCIACAO BRASILEIRA DE NORMAS TECNICAS ABNT	33.402.892/ 0001-06	26/06/2015	26/12/2018	Formalizar a prestação de serviços, pela contratada, para realização de auditoria referente à verificação de adequação aos procedimentos de Atendimento individual presencial nos pontos de atendimento do Sebrae/RJ, em conformidade com os requisitos a serem formatados pelas partes.	Consultoria em Outras Naturezas	R\$ 32.400,00	R\$ 10.800,00	ATENDIMENTO	INEXIGIBILIDADE – art. 10, I
8	CT.0122.15	BORGES COMUNICACAO LTDA - ME	05.864.797/ 0001-99	10/08/2015	31/01/2016	Prestação de serviços técnicos especializados, pela contratada, referentes à curadoria e respectiva concepção espográfica e produção de conteúdos para exposição sobre o panorama da produção artesanal brasileira que será realizada nas instalações do Centro de Referência do Artesanato Brasileiro - CRAB do Sebrae/RJ.	Editografia Gráfica	R\$ 145.700,00	R\$ 101.990,00	ECONOMIA CRIATIVA	INEXIGIBILIDADE – art. 10, caput
9	CT.0176.15	JAIR DE SOUZA DESIGN LTDA - EPP	04.421.458/ 0001-75	01/09/2015	01/02/2016	Prestação de serviços técnicos especializados, pela contratada, referentes à realização da exposição "Panorama do Artesanato Brasileiro" nas novas instalações do Centro de Referência do Artesanato Brasileiro - CRAB do Sebrae/RJ.	Locação de Mão-de- Obra	R\$ 380.000,00	R\$ 266.000,00	ECONOMIA CRIATIVA	INEXIGIBILIDADE – art. 10, II
Total de inexigibilidade:								R\$1.705.750,64	R\$1.105.547,38		
Total de Compras Diretas:								R\$6.715.753,47	R\$5.127.557,85		

Fonte: Gerência Administrativa e Financeira do Sebrae/RJ

\* Todos os contratos elaborados pela ASJUR são munidos de pareceres.

\*O número do processo de dispensa/inexigibilidade é o número do contrato.

**Tabela 73 - Licitações realizadas em 2015**

Nº DO CONTRATO	ENTIDADE	MODALIDADE	VALOR CONTRATADO	VALOR PAGO	NATUREZA
CT.0001.15	CLARABIA LOCADORA DE VEÍCULOS LTDA	PREGÃO PRESENCIAL	R\$395.000,00	R\$246.955,50	Formalizar e regular a locação de frota fixa de veículos para atender a Sede e Escritórios Regionais do Sebrae/RJ.
CT.0015.15	VIVER CONSULTORIA EM SAUDE ESPORTE E LAZER LTDA	PREGÃO PRESENCIAL	R\$274.944,00	R\$224.345,12	Formalizar a prestação de serviços massoterapia, shiatsu e reflexologia podal no ambiente de trabalho para os empregados do Sebrae/RJ lotados em sua Sede, no prédio da Associação Comercial do Rio de Janeiro - ACRJ e nos escritórios regionais.
CT.0026.15	RONA EDITORA LTDA.	PREGÃO PRESENCIAL	R\$3.755.767,57	R\$731.402,24	Prestação de serviços gráficos, sob demanda, com produção em "off-set" e/ou "digital a laser", monocromática e policromática.
CT.0043.15	A3 GESTAO DE PESSOAS EIRELI - EPP	PREGÃO PRESENCIAL	R\$96.888,60	R\$50.994,00	Formalizar e regular a prestação de serviços de agente de integração pela contratada que atuará como organismo mediador na operacionalização e agenciamento de estudantes regularmente matriculados e com frequência regular em curso de educação de nível médio e superior, vinculados à estrutura ensino público e privado do Estado do RJ, para preenchimento do número de vagas de estágio curricular supervisionado na Sede do Sebrae/RJ e em seus Escritórios Regionais.
CT.0060.15	VIVER CONSULTORIA EM SAUDE ESPORTE E LAZER LTDA	PREGÃO PRESENCIAL	R\$83.233,00	R\$35.090,40	Execução do programa de reeducação alimentar e emagrecimento saudável para os colaboradores do Sebrae/RJ lotados em sua sede, no prédio da Associação

					Comercial do Rio de Janeiro - ACRJ e nos ER.
CT.0063.15	NÚCLEO DE EMPREEDIMENTOS EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ARTES	PREGÃO PRESENCIAL	R\$5.459.000,00	R\$5.448.803,00	Formalizar a prestação de serviços porta a porta para realização de mapeamento e coleta de informações, aplicação de diagnóstico, análise de dados e proposição de plano de ação.
CT.0076.15	INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA ODONTOLÓGICA LTDA	PREGÃO PRESENCIAL	R\$391.482,00	R\$202.168,85	Formalizar a assistência odontológica na modalidade de pré-pagamento, com "livre escolha (reembolso) com rede referenciada ou contratada", a ser prestada pela contratada em todo o território nacional aos empregados e diretores do Sebrae/RJ, além dos respectivos dependentes e agregados.
CT.0108.15	I4 PROCESSAMENTO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO LTDA	PREGÃO PRESENCIAL	R\$45.480,00	R\$18.716,91	Prestação de serviços de monitoramento de informações por meio de clipping impresso de jornais, revistas, TV (aberta e fechada) e online (internet), para controle interno da imagem do Sebrae/RJ.
CT.0157.15	EGAION CONSULTORIA LTDA	PREGÃO PRESENCIAL	R\$258.990,00	R\$134.314,50	Formalizar e regular a prestação de serviços técnicos de recrutamento e seleção a serem executados pela contratada para credenciamento, sob demanda, de pessoas jurídicas e profissionais indicados por ela que prestarão serviços de consultoria e instrutoria para o Sebrae/RJ.
CT.0179.15	TELEMAR NORTE LESTE S/A	PREGÃO PRESENCIAL	R\$404.000,00	R\$5.699,95	Prestação dos serviços de acesso IP dedicado, permanente e exclusivo entre as unidades do Sebrae/RJ especificadas e a rede mundial de computadores - Internet, nas localidades, velocidades e condições pedidas.
CT.0200.15	LPR LOCACAO DE BENS MOVEIS S/A	PREGÃO PRESENCIAL	R\$2.456.000,00	R\$2.456.000,00	Prestação de serviços de organização e execução da infraestrutura e da comunicação visual da Feira do

					Empreendedor 2015, a ser realizada pelo Sebrae/RJ no pavilhão 03 do Riocentro, localizado nesta cidade, na Avenida Salvador Allende, nº 6555, Barra da Tijuca, RJ, de 12 à 15/nov/2015.
CT.0229.15	PDV EXPRESSO COMERCIO E SERVICOS GRAFICOS LTDA - ME	PREGÃO PRESENCIAL	R\$678.993,87	R\$67.899,39	Prestação de serviços de marcenaria para confecção, montagem e manutenção do mobiliário do Centro de Referência do Artesanato Brasileiro - CRAB, localizado nesta Cidade, na Praça Tiradentes, nºs 67, 69 e 71, Centro, RJ.
CT.0003.15	CORPU'S LINE COMERCIO E SERVICOS LTDA	PREGÃO ELETRÔNICO	R\$528.096,07	R\$141.704,90	Objetivo de formalizar a prestação de serviços de logística de entregas, incluindo a coleta, transporte, entrega de documentos e encomendas de pequeno porte.
CT.0058.15	GLOBAL AR COMERCIO DE REFRIGERAÇÃO LTDA	PREGÃO ELETRÔNICO	R\$35.274,91	R\$35.274,91	Formalizar a aquisição, pelo Sebrae/RJ, de 15 aparelhos de ar condicionado para o ER Baixada Fluminense II, localizado no Município de Duque de Caxias, na Av. Presidente Vargas, nº 196, Centro, RJ.
CT.0083.15	GLOBAL AR COMERCIO DE REFRIGERAÇÃO LTDA	PREGÃO ELETRÔNICO	R\$41.556,24	R\$41.556,24	Formalizar a aquisição, pelo Sebrae/RJ, de 14 aparelhos de ar condicionado para o ER Costa Verde, localizado no Município de Angra dos Reis, na Rua do Comércio,133, Centro, RJ.
CT.0133.15	STEFANINI CONSULTORIA E ASSESSORIA EM INFORMATICA S.A.	PREGÃO ELETRÔNICO	R\$1.228.878,54	R\$507.721,44	Prestação de serviços especializados de desenvolvimento, manutenção, implantação, documentação e sustentação de sistemas de informação e aplicativos, utilizando a métrica de Pontos de Função (PF) e baseando-se no Normativo IFPUG 4.3.1., para atender as necessidades do Sebrae/RJ.

CT.0134.15	JMT 100 TELECOM - TELECOMUNICAÇÕES E SERVIÇOS LTDA - ME	PREGÃO ELETRÔNICO	R\$29.698,92	R\$2.347,04	Formalizar a locação e manutenção de sistema de segurança eletrônica para atender as unidades do Sebrae/RJ.
CT.0194.15	FOR UP PRODUÇÕES E EVENTOS EIRELE - ME	PREGÃO ELETRÔNICO	R\$143.800,00	R\$30.916,14	Prestação de serviços de sonorização, áudio, gravação e fornecimento de operador de áudio para atender as demandas da sede do Sebrae/RJ.
CT.0277.15	FUNDAMENTAL LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA E EVENTOS LTDA	PREGÃO ELETRÔNICO	R\$170.000,00	R\$170.000,00	Locação de totens de atendimento para utilização na Feira do Empreendedor 2015, realizada de 12 à 15/11/15 no pavilhão 03 do Riocentro.
CT.0102.15	INTACTTA SEGURANÇA LTDA.	CONCORRÊNCIA	R\$43.884,36	R\$24.366,30	Formalizar a locação de mão de obra, atuante na área de vigilância desarmada, para atender as demandas do ER Médio Paraíba do Sebrae/RJ, localizado no Município de Volta Redonda, na Avenida Paulo Frontin, 463, Aterrado, RJ.
CT.0163.15	PLANEJAR TERCEIRIZAÇÃO E SERVIÇOS EIRELI	CONCORRÊNCIA	R\$126.755,09	R\$14.083,98	Locação de mão-de-obra, atuante na área de recepção, para atender as demandas de ERs do Sebrae/RJ.
CT.0021.15	E. FIGUEIREDO GOMES EVENTOS E REPRESENTACOES - ME	CONVITE	R\$182.850,50	R\$49.820,00	Formalizar a prestação de serviços de buffet pela contratada, responsável por fornecer e servir coffee- breaks, por demanda, na sede do ER Norte do Sebrae/RJ e, também, em outros locais dentro do Município de Macaé.
CT.0027.15	Padaria Napoleão Ltda	CONVITE	R\$99.890,00	R\$27.146,00	Formalizar a prestação de serviços de buffet pela contratada, responsável por fornecer e servir coffee- breaks, por demanda, na sede do ER. Norte do Sebrae/RJ e, também, em outros locais dentro do município de Campos.
			<b>R\$16.930.463,67</b>	<b>R\$10.667.326,81</b>	

Fonte: Gerência Administrativa e Financeira do Sebrae/RJ

**Tabela 74 – Transferências em 2015 – Convênio e Contrato de Patrocínio**

Nº CONTRATO/CONVÊNIO	ENTIDADE	DATA INÍCIO	DATA FIM	TIPO INSTRUMENTO JURÍDICO	STATUS	UNIDADE RESPONSÁVEL	VALOR GLOBAL	DATA LIBERAÇÃO PARCELA REPASSADA	VALOR PARCELA REPASSADA
CP.0044.15	GONÇALVES DE CASTRO ASSESSORIA COMERCIAL LTDA	13/03/2015	06/05/2016	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO	R\$ 50.000	15/07/2015	R\$ 50.000
CP.0054.15	ASSOCIACAO COMERCIAL INDUSTRIAL AGRO DE VOLTA REDONDA	26/03/2015	12/05/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ATENDIMENTO	R\$ 44.000	07/08/2015	R\$ 37.524
CP.0056.15	ASSOCIAÇÃO COMERCIAL INDUSTRIAL E AGRÍCOLA DE NOVA FRIBURGO	30/03/2015	27/05/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ATENDIMENTO	R\$ 44.000	18/16/2015	R\$ 44.000
CP.0071.15	UP SONORIZAÇÃO LTDA - ME	15/04/2015	10/06/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO	R\$ 20.000	24/06/2015	R\$ 20.000
CP.0078.15	NAU COMUNICAÇÃO E PRODUÇÕES LTDA - ME	27/04/2015	25/07/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO	R\$ 40.000	27/07/2015	R\$ 40.000
CP.0082.15	HYPE ART PRODUÇÕES CULTURAIS LTDA ME	12/05/2015	17/07/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	MODA	R\$ 42.860	02/09/2015	R\$ 42.860
CP.0095.15	GIRO PRODUÇÕES AUDIOVISUAIS LTDA	22/05/2015	24/08/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ATENDIMENTO	R\$ 35.000	25/09/2015	R\$ 35.000
CP.0099.15	TIMBRE COMUNICAÇÕES LTDA. - EPP	11/06/2015	14/08/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ECONOMIA CRIATIVA	R\$ 120.000	19/08/2015	R\$ 120.000
CP.0103.15	ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE VISCONDE DE MAUÁ	04/05/2015	30/07/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	COMUNICAÇÃO	R\$ 30.000	24/07/2015	R\$ 30.000
CP.0105.15	HYPE ART PRODUÇÕES CULTURAIS LTDA ME	22/06/2015	28/08/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	MODA	R\$ 42.860	16/09/2015	R\$ 42.860
CP.0110.15	CAMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS DE BARRA MANSA	30/06/2015	19/08/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ATENDIMENTO	R\$ 40.000	19/08/2015	R\$ 40.000
CP.0115.15	BACKSTAGE RIO EMPREEND. E PROD. ARTÍSTICAS E CULT. LTDA	08/07/2015	26/10/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	R\$ 214.907	04/11/2015	R\$ 214.907

CP.0117.15	PRINTRIO COMUNICACAO EMPRESARIAL LTDA - ME	07/07/2015	08/09/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	COMUNICAÇÃO	R\$ 20.000	09/10/2015	R\$ 20.000
CP.0130.15	SINDICATO DAS INDUSTRIAS DO VESTUARIO DE NOVA FRIBURGO	16/07/2015	18/09/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ER SERRANA I	R\$ 300.000	12/11/2015	R\$ 300.000
CP.0131.15	OPEN BRASIL PROMOCOES E EVENTOS LTDA	14/07/2015	26/10/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ATENDIMENTO	R\$ 170.000	04/11/2015	R\$ 170.000
CP.0149.15	ASSOCIACAO COMERCIAL INDUSTRIAL E AGRO PECUARIA DE RESENDE	30/07/2015	15/10/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ATENDIMENTO	R\$ 44.000	11/11/2015	R\$ 44.000
CP.0153.15	MM DESENVOLVIMENTO LTDA. ME - INSTITUTO RIO MODA	05/08/2015	10/10/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	MODA	R\$ 70.000	13/11/2015	R\$ 70.000
CP.0158.14	HYPE ART PRODUÇÕES CULTURAIS LTDA ME	30/05/2014	17/01/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	MODA	R\$ 264.000	13/05/2015	R\$ 38.000
								29/04/2015	
								17/04/2015	
								13/01/2015	
CP.0159.15	SIND.DAS IND.MET.MEC.AUT.DE INFORM.DE MAT.ELETRO - METALSUL	11/08/2015	04/10/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO	R\$ 40.000	29/12/2015	R\$ 40.000
CP.0160.15	SIGRAF –SINDICATO DAS INDUSTRIAS GRAFICAS DO MUNICIPIO DO RJ	17/04/2015	26/10/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO	R\$ 60.000	29/10/2015	R\$ 60.000
CP.0161.15	B2B EMPREENDIMENTOS	12/08/2015	11/12/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ATENDIMENTO - ITAPERUNA	R\$ 120.000	07/12/2015	R\$ 120.000
CP.0175.15	ASSOCIAÇÃO COMERCIAL IND AGROPECUARIA DE CANTAGALO	01/09/2015	28/11/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ATENDIMENTO	R\$ 25.000	18/12/2015	R\$ 25.000
CP.0204.15	HYPE ART PRODUÇÕES CULTURAIS LTDA ME	30/09/2015	18/12/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	MODA	R\$ 42.860	29/12/2015	R\$ 42.860
CP.0207.14	SIGRAF –SINDICATO DAS INDUSTRIAS GRAFICAS DO MUNICIPIO DO RJ	01/08/2014	27/10/2014	Contrato de Patrocínio	Encerrado	COMUNICAÇÃO	R\$ 70.000	08/05/2015	R\$ 35.000
CP.0218.14	INFOGLOBO COMUNICAÇÃO E PARTICIPAÇÕES S.A	04/08/2014	08/10/2014	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ALIMENTOS	R\$ 950.000	10/04/2015	R\$ 945.236



CP.0219.14	SIND.DAS IND.MET.MEC.AUT.DE INFORM.DE MAT.ELETRO - METALSUL	07/08/2014	29/09/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ATENDIMENTO	R\$ 80.000	07/08/2015	R\$ 65.718
CP.0223.15	AMBAR PRODUCOES LTDA - ME	07/10/2015	26/11/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	COMUNICAÇÃO	R\$ 20.000	25/11/2015	R\$ 20.000
CP.0226.14	COLONIAL BUZIOS EVENTOS & PROJETOS	06/08/2014	18/12/2014	Contrato de Patrocínio	Encerrado	COMUNICAÇÃO	R\$ 50.000	25/02/2015	R\$ 50.000
CP.0226.15	AEMERJ- ASSOCIACAO ESTADUAL DE MUNICIPIOS DO RIO DE JANEIRO	06/10/2015	24/11/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	POLÍTICAS PÚBLICAS	R\$ 150.000	29/12/2015	R\$ 150.000
CP.0241.14	INSTITUTO CULTURAL CIDADE VIVA	26/08/2014	14/02/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	COMUNICAÇÃO	R\$ 40.000	13/05/2015	R\$ 40.000
CP.0242.15	SINDMETAL - SIND.DAS IND.MET.,MEC. E DO MAT. ELÉT.	22/10/2015	07/12/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ATENDIMENTO - ER SERRANA I	R\$ 15.000	11/12/2015	R\$ 15.000
CP.0243.14	ASSOCIAÇÃO CULTURAL CINEMUSICA	07/09/2014	14/12/2014	Contrato de Patrocínio	Encerrado	COMUNICAÇÃO	R\$ 40.000	18/03/2015	R\$ 40.000
CP.0254.15	RIO JUNIOR - FEDERACAO DAS EMPRESAS JUNIORES DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	29/10/2015	23/12/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	GRANDES EMPREENHIMENTOS	R\$ 40.000	22/12/2015	R\$ 40.000
CP.0263.14	OPEN BRASIL PROMOCOES E EVENTOS LTDA	09/09/2014	24/10/2014	Contrato de Patrocínio	Encerrado	COMUNICAÇÃO	R\$ 30.000	18/03/2015	R\$ 30.000
CP.0269.14	ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL - CONSELHO FEDERAL	29/09/2014	13/11/2014	Contrato de Patrocínio	Encerrado	JURÍDICO	R\$ 50.000	29/04/2015	R\$ 50.000
CP.0276.14	FAGGA EVENTOS	29/09/2014	21/08/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO	R\$ 80.000	28/08/2015	R\$ 80.000
CP.0277.14	SINDICATO INTERESTADUAL DA INDÚSTRIA AUDIOVISUAL - SNIC	29/09/2014	31/12/2014	Contrato de Patrocínio	Encerrado	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	R\$ 115.587	27/05/2015	R\$ 115.102
CP.0281.14	CUFA	30/09/2014	28/04/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ATENDIMENTO	R\$ 100.000	30/09/2015	R\$ 100.000
CP.0288.14	ASSOCIAÇÃO COM. E EMPRES. DE CACHOEIRAS DE MACACU	08/10/2014	04/01/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ATENDIMENTO	R\$ 40.000	18/03/2015	R\$ 40.000
CP.0295.14	ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE ANGRA DOS REIS	15/10/2014	29/11/2014	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ATENDIMENTO	R\$ 100.000	13/03/2015	R\$ 100.000
CP.0305.14	SS VALLE PRODUÇÃO DE EVENTOS ME	15/10/2014	03/12/2014	Contrato de Patrocínio	Encerrado	COMUNICAÇÃO	R\$ 150.000	29/05/2015	R\$ 150.000

CP.0309.14	INFOGLOBO COMUNICAÇÃO E PARTICIPAÇÕES S.A	17/10/2014	24/12/2014	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ECONOMIA CRIATIVA	R\$ 450.000	13/03/2015	R\$ 450.000
CP.0312.14	MAUATUR - ASSOCIAÇÃO TURÍSTICA E COMERCIAL DE VISCONDE DE MAUÁ	16/10/2014	16/11/2014	Contrato de Patrocínio	Encerrado	COMUNICAÇÃO	R\$ 20.000	27/05/2015	R\$ 20.000
CP.0323.14	RIO JUNIOR - FEDERACAO DAS EMPRESAS JUNIORES DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	04/11/2014	23/12/2014	Contrato de Patrocínio	Encerrado	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	R\$ 44.000	19/06/2015	R\$ 44.000
CP.0324.14	SINDMETAL - SIND.DAS IND.MET.,MEC. E DO MAT. ELÉT.	03/11/2014	22/12/2014	Contrato de Patrocínio	Encerrado	COMUNICAÇÃO	R\$ 15.000	14/01/2015	R\$ 15.000
CP.0328.14	ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL MACAE	07/11/2014	14/01/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	COMUNICAÇÃO	R\$ 30.000	25/02/2015	R\$ 30.000
CP.0330.14	ACIAT - ASSOCIACAO COM. IND. E AGRICOLA DE TERESOPOLIS	07/11/2014	22/01/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	COMUNICAÇÃO	R\$ 30.000	18/02/2015	R\$ 30.000
CP.0341.14	AMBAR PRODUCOES LTDA - ME	14/11/2014	07/01/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	COMUNICAÇÃO	R\$ 50.000	11/03/2015	R\$ 50.000
CP.0343.14	FAGGA EVENTOS	17/11/2014	07/01/2015	Contrato de Patrocínio	Encerrado	ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO	R\$ 40.000	03/06/2015	R\$ 40.000
CV.0041.15	ASSOCIACAO DOS JOALHEIROS E RELOJOEIROS DO ESTADO DO RJ	16/03/2015	16/03/2016	Convênio (Preste Contas)	Vigente	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	R\$ 483.691	30/10/2015	R\$ 241.845
								27/03/2015	
CV.0073.15	FAERJ - FEDERACAO DA AGRICULTURA PECUARIA E PESCA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	16/04/2015	16/04/2016	Convênio (Preste Contas)	Vigente	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	R\$ 499.902	19/11/2015	R\$ 249.902
								06/05/2015	
CV.0100.12	FUNDACAO COPPETEC	09/05/2012	09/03/2015	Convênio de Coop. Téc. e Financeira	Encerrado	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	R\$ 267.600	06/01/2015	R\$ 67.600
CV.0107.14	ASSESPRO RJ	24/04/2014	30/04/2015	Convênio (Preste Contas)	Encerrado	BASE TECNOLÓGICA	R\$ 470.000	15/04/2015	R\$ 235.000
CV.0119.15	IDEIA INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO EST INTEGRACAO ANIMACAO	08/07/2015	08/01/2016	Convênio (Preste Contas)	Vigente	ECONOMIA CRIATIVA	R\$ 365.500	28/08/2015	R\$ 200.000
CV.0157.14	ORGANIZAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA DO PETRÓLEO -	09/06/2014	31/12/2015	Convênio (Preste Contas)	Vigente	PETRÓLEO E GÁS	R\$ 2.482.000	29/10/2015	R\$ 620.500

	ONIP							24/06/2015	
CV.0164.15	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA MÚSICA INDEPENDENTE - ABMI	03/09/2015	03/08/2016	Convênio (Preste Contas)	Vigente	ECONOMIA CRIATIVA	R\$ 192.942	29/09/2015	R\$ 134.550
CV.0173.15	INVESTRIO-AG.DE FOMENTO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO S.A.	31/08/2015	31/05/2016	Convênio (Preste Contas)	Vigente	ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL	R\$ 400.000	16/10/2015	R\$ 400.000
CV.0300.12	PUC-RIO - FACULDADES CATÓLICAS	13/12/2012	13/06/2015	Convênio de Coop. Téc. e Financeira	Vigente	SOLUÇÕES E INOVAÇÃO	R\$ 345.000	17/04/2015	R\$ 90.000
CV.0304.14	FAERJ - FEDERACAO DA AGRICULTURA PECUARIA E PESCA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	16/10/2014	31/10/2015	Convênio (Preste Contas)	Vigência Expirada	ALIMENTOS	R\$ 429.993	13/08/2015	R\$ 214.993
CV.0312.15	SERVIÇO NAC. DE APRENDIZAGEM RURAL DO ESTADO DO R.J- SENAR	02/12/2015	02/06/2016	Convênio (Preste Contas)	Vigente	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	R\$ 65.000	18/12/2015	R\$ 65.000
CV.0317.14	FAERJ - FEDERACAO DA AGRICULTURA PECUARIA E PESCA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	28/10/2014	31/01/2016	Convênio (Preste Contas)	Vigente	ALIMENTOS	R\$ 190.000	18/12/2015	R\$ 95.000
CV.0385.14	RIOSOFT	01/01/2015	31/12/2015	Convênio (Preste Contas)	Vigente	BASE TECNOLÓGICA	R\$ 785.000	09/10/2015 17/06/2015 30/01/2015	R\$ 195.000
CV.0317.14	FAERJ - FEDERACAO DA AGRICULTURA PECUARIA E PESCA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	28/10/2014	31/01/2016	Convênio (Preste Contas)	Vigente	ALIMENTOS	R\$ 190.000	18/12/2015	R\$ 95.000
							<b>R\$11.845.702</b>		<b>R\$7.296.457</b>

Fonte: Gerência Administrativa e Financeira do Sebrae/RJ.

Nota: Conforme estabelecido no item 13 da Instrução Normativa sobre Patrocínios – INP-AC nº 001/2013 – Versão 2, o repasse do apoio financeiro de patrocínios será pago em até 30 (trinta) dias, somente após a aprovação do relatório de prestação de contas, com a comprovação da realização do objeto e a comprovação da execução financeira.

**Tabela 75 - Treinamentos de Curta Duração realizados em 2015**

Empregado	Curso	Período
(02) Rodrigo Brantes e Jorge Luiz Pinho	9º Seminário AZOV sobre Convenção da NRF 2015	27/01/2015
(03) Juliana Cristina Oliveira; Eduardo Magalhães Mello; Carla Geraldo	Curso Usina de Ideias - Artemisa	24 a 31/01/2015
(03) Eurídice Baptista, Roberto de Mendonça e Claudia Del	Fiscalização de Contratos Administrativos	Online
(01) Antonio Batista	AG - Programa de Gestão Aprovada	23 a 27/02/2015
(01) Jaqueline Garcia	Convenção Anual da IFA	15 a 20/02/2015
(02) Rafael Luis Fernandes e Paulo Pereira da Silva	Curso Completo de Contratos Administrativos	25 a 27/02/2015
(01) Márcia Pelucio Pereira	Alterações e Aditivos aos Contratos Administrativos	06 e 07/02/2015
(03) Roberto de Mendonça, Marcelo Gomes, Gabriel Portella	"I Congresso Nacional Sistema S - Licitações e Contratos, Projeto Executivo de Evento Nacional"	25 a 27/02/2015
(02) Eurídice Baptista de Almeida e Joaquim do Amorim Filho	Licitação, Contratação, Gestão e Fiscalização de Obras e Serviços de Engenharia	25 a 27/02/2015
(01) Mário Telhado	Curso Prince2 Foundation e Practitioner	24/02 a 26/03
(01) Flávia Rodrigues L. da Silva	Arena de Especialidades: Industria da Construção X Fatores Economicos	12 e 13/03/2015
(01) Flávia Rodrigues L. da Silva	Gestão Integrada de RCD - Resíduos da Construção e Demolição	03 e 04/03/2015
(01) Cláudia Del Pozo	Curso Avançado em Margem de Preferência, Tratamento Diferenciado as MPE's e Sistema de Registro de Preços	04, 05 e 06/03/2015

(01) Juliana Domiciano Cupti Madeira	Mapeamento da Estratégia com o Balanced Scorecard em Organizações Públicas	25 e 26/03/2015
(01) Margareth Kelly Nascimento Souza	Gestão e Liderança	16 e 17/03/2015
(01) Rafael Figueiredo Castro Simão	Formação Excel Expert com VBA e Dashboam	09/03 a 06/04/2015
(01) Nelson Tavares Filho	HSM de Liderança e Alta Performace	08 e 09/04/2015
(01) Maria de Fátima	Design Estratégico	24/08 a 24/10
(01) Michele Deus de Almeida	Afastamentos nos Contrato de Trabalho	20/03/2015
(1) Felipe Balthazar de Almeida	Curso do novo código de processo civil (CPC) - Artigo por artigo	(Online) 6 meses
(1) Daniel Gigante de Castro da Costa e Silva	Curso do novo código e processo civil (CPC) - Artigo por artigo	(Online) 6 meses
(1) Alexandre Medeiros Nardi	Cidades criativas: empreendedorismo e inovação	08/04/15 a 24/06/15
(1) Viviane Felix Ferreira da Silva	SPED contábil e ECF (DIPJ Digital) - Geração do arquivo digital e a integração das informações	27/03/2015
(1) Paulo Roberto Nabuco Pires Domingues	Formação de cultura e indicadores da gestão do conhecimento	25 a 26/06/2015
(1) Jose Luiz Souza Lima	Forum HSM de liderança e alta performance	8 e 9/04/2015
(1) Doris Ziegler	Forum HSM de liderança e alta performance	8 e 9/04/2015
(1) Alessandra Fontela de Abreu Pitta	A desoneração da folha de pagamento e a repercursão na planilha de custos e prestação de serviços	30 e 31/03/2015
(1) Luciana Cruz de Freitas Coelho	Como conduzir negociações eficazes	30 e 31/03/2015

(1) Luiz Edval Silva Borges	Planejamento, programação e controle da produção	3/03 e 1/04/2015
(1) Jacqueline Santos Costa	BPM BOOT CAMP CBPP EXAM	22 a 25/04/2015
(1) Ana Cláudia Melo Vieira	APG Middle	13 a 17/04/2015
(1) Miriam de Souza Dantas	Palestra Evitando Problemas na importação	31/03/2015
(1) Miriam Guimarães Ferraz	Palestra Evitando Problemas na importação	31/03/2016
(1) Décio Luiz F. Lima	HSM - Fórum de lideranças e expomanagement.	09 a 11/11/2015
(1) Américo Diniz Neto	HSM - Fórum de lideranças e expomanagement.	10 a 11/11/2015
(1) Jorge Luiz Gomes de Pinho	HSM - Fórum de lideranças e expomanagement.	11 a 11/11/2015
(1) Márcia Moreira Reis	Simpósio Técnico festival Brasileiro da cerveja	12 a 13/04/2015
(1) Débora Ferreira Finamore	Pesquisa de marketing aplicada na prática	05 a 06/05/2015
(1) Ana Lúcia de Araújo Lima	APG Middle	13 a 17/04/2015
(1) Rute Lima Silva	Minirreforma previdenciária (novas regras para 2015)	14/04/2015
(1) Debora Gomes de Souza Vicentini	Minirreforma previdenciária (novas regras para 2015)	14/04/2016
(1) Flavia Kibritte	Circuito mundo do marketing de tendências e oportunidades para inovar.	08/05/2015
(1) Renato Regazzi	Programa de educação executiva IEL 2015- "Estratégias e Mindset para acelerar a inovação."	27 a 30/05/2015

(1) Erica Lydia de Freitas Bittencourt	Festival ABCR	5 a 7/05/2015
(1) Bernardo Pereira Monzo	Mundo GEO connect	5 a 7/05/2015
(1) Michele Deus de Almeida	Direito do trabalho para gestores de pessoas	18/05/2015
(1) Beatriz Baptista Barroso	Sistema de indicadores	28 e 29/05/2015
(1) Katia Melissa Bonilla Alves	Prospecção e valoração da tecnologia	07 e 08/05/2015
(1) Francisco José N. Cesarino	HSM Business Summit	15 a 17/06/2015
(1) Wanessa de Santana Lima	ProXXIma 2015	18 e 19/05/2015
(1) Simone de Oliveira Moura Dias	Sistemas de Informações Geográficas com ArcGIS for Desktop 10.3 - Módulo I	25 a 29/05/2015
(1) Eduardo Magalhães Sipaúba Melo	Modelagem Financeira e Valuation	08 a 20/06/2015
(1) Juliana Cristina Carlos de Oliveira	Modelagem Financeira e Valuation	08 a 20/06/2015
(4) Moises Halab, Jaime de Barros Rego, Juliana Cupti Madeira, Pedro Luiz Vieira Cordeiro	Apresentações Diferenciadas em Microsoft Powerpoint	20/05/2015
(2) Fernanda da Silva Gripp e José Leôncio de Andrade Neto	APG Middle	29/06 a 03/07
(1) Fernando de Moraes Lima Silveira	18º Congresso Brasileiro de Comunicação Corporativa	26 a 28/05/2015
Ana Carolina Guimarães de Oliveira	III Núcleo Nacional de Gestão de Pessoas do sistema "S" Transformação Organizacional e Gestão por Resultados: Práticas que impulsionam os resultados Organizacionais	20 a 21/07/2015

Nayara Montandon Muradas de castro	Design Thinking Experience	18 a 20/06/2015
Rafael Figueiredo de Castro Simão	Estruturação de um Sistema de Inteligência de Mercado (SIM)	09/06 a 10/06
Denis Sandemberg	Auditoria Interna de Compliance - Boas Práticas com foco na lei Anticorrupção - 12.846/2013	16 e 17 de junho
Felipe Balthazar de Almeida	55° Congresso Brasileiro de Direito do Trabalhador	22 até 24 de junho
Ingrid Jacqueline Dorfsman e Paulo Pereira da Silva	TOTVS Gestão Patrimonial	12 a 14/08/2015
Jorge Luiz Gomes de Pinho, Délcio Luiz F. Lima e Américo Diniz Neto	HSM Expomanagement	09 a 11/11/2015
Rodrigo Brantes, Andreia Crocamo, Cezar Kirszenblatt, Renato Regazzi e Gabriel Portela	HSM Forum de liderança e Expomanagement	09 a 11/11/2015
Délcio Luiz F. Lima, Américo Diniz Neto e Jorge Luiz Gomes de Pinho	HSM Forum de liderança e Expomanagement	09 a 11/11/2015
Erica Lydia de Freitas Bittencourt	4 Estratégias para captação de recursos no terceiro setor	19/06/2015
Ana Carolina Guimarães de Oliveira	III Núcleo Nacional de Gestão de Pessoas do Sistema "S" ---Transformação Organizacional e Gestão por Resultados: Práticas que impulsionam os resultados organizacionais.	17 e 18/09/2015
Priscila Cardoso de Corrêa Marques	Contratação de Serviços - Retenção de PIS, COFINS,IR,CSLL,INSS e ISS	17 E 18/06/2015
Rute Lima da Silva	III Núcleo Nacional de Gestão de Pessoas do Sistema "S" ---Transformação Organizacional e Gestão por Resultados: Práticas que impulsionam os resultados organizacionais.	20 a 21/07/2015
Joaquim do Amorim Filho	36° Congresso Brasileiro de Auditoria Interna	18 a 21/10/2015
Antonio Carlos Campos dos Santos	Programa inovação Estratégica para Dirigentes Empresariais	30/08 a 04/09/2015
Sabrina Soares de Souza	Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos ABNT NBR ISO 9001 : 2008 e Visão Geral da ISSO 9001:2015	20 a 21/07/2015



Isabel Caetano da Silva	Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos ABNT NBR ISO 9001 : 2008 e Visão Geral da ISO 9001:2015	20 a 21/07/2015
Patrícia Barbosa Amorim	Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos ABNT NBR ISO 9001 : 2008 e Visão Geral da ISO 9001:2015	03 a 04/09/2015
Lilian Ribeiro de Lima	Relações Governamentais no Brasil	Integral
Patrícia Moreira Soares	Curso de Formação de Examinadores	03 e 04/08/2015
Mara Cristian Godoy Silva, Marcelo Seixas de Aguiar e Paulo Roberto N. P. Domingues	Inteligência Comercial para o Mercado Internacional	04/08/2015
Tainá Pedreira Alves	Técnicas de Comunicação e oratória	05/10 a 28/10/2015
Alvaro Albuquerque Junior	Fórum HSM Excelencia em Gestão Pública	03/09/2015
Andréia Crocamo Scaliso	Fórum HSM Excelencia em Gestão Pública	03/09/2015
Marc Diaz	Sustainable Brands Rio 2015	25/08 a 27/08/2015
Marcia Pelucio Pereira	Os grandes problemas enfrentados em licitações - Como evitar, como solucionar e as orientações do TCU	23/09 a 25/09/2015
Marcos Alves	Curso de capacitação em análise de pontos de função: medição e estimativa de software	11/08 a 12/08/2015
Sandro Ladeira	Curso de capacitação em análise de pontos de função: medição e estimativa de software	11/08 a 12/08/2015
Fernando Veronese	Curso de capacitação em análise de pontos de função: medição e estimativa de software	11/08 a 12/08/2015
Cezar Kirszenblatt	Conarh 2015 - A Arte da Gestão de pessoas - Desafios, incertezas e complexidades	17 a 20/08/2015
Marcelo da Silva Gomes	2º encontro Brasileiro sobre planejamento de compras públicas	24 a 27/08/2015

Karla Marques Rodrigues de Lima	CONAREC 2015 - Congresso Nacional das relações Empresa Clientes.	01 a 02/09/2015
Erilene Pires Oliveira	XVIII Congresso Brasileiro de Ouvidores/ombudsman	28/09 a 01/10/2015
Alexandre Rezende da Costa	Retenções na Fonte: IRRF, PIS/Pasep, Confins, CSLL, INSS e ISS.	23 a 24/07/2015
Andréia de Cássia Lopes	Programa de estratégia & Execução	24 a 28/08/2015
Fabiana Pereira Leite e Souza Mello	Organização focada no cliente: Liderança estratégia e implementação	16 a 20/11/2015
Patrícia Rocha de Moura Neves	3º Fórum da Qualidade Automotiva	21/09 a 21/09/2015

Fonte: Gestão de Pessoas - Sebrae/RJ

**Tabela 76 - Treinamentos De Longa Duração Realizados Em 2015**

Colaborador	Curso	Carga Horária Total - Em Horas
Adriana Paes Maccacchero	Pós-Graduação em Ergodesign de Interfaces: Usabilidade e Arquitetura de Informação	360h
Alessandra Fontela de Abreu Pitta	Mestrado em Economia Empresarial	1980h
Ana Carolina Damásio R. de Freitas	Mestrado Profissionalizante em Administração	675h
Ana Paula da Silva Lima Ferreira	MBA em Gestão Pública	460h
Beatriz Baptista Barroso	MBA EXEC em Finanças	526h
Claudia Moreno Neves	MBA em administração e gestão de conhecimento	450h
Dayana Pinto de Oliveira	MBA em Gestão Estratégica da Comunicação	360h
Diogo Pereira Teixeira	Mestrado em Direção Estratégica de Marketing	900h
Elaine dos Santos	MBA em Finanças	390h
Fernanda Pinheiro Lisboa	Pós Graduação em Gestão Estratégica de Vendas e Negociação	360h

Flávia Kibritte	Comunicação empresarial	360h
Flavia Rodrigues Lopes da Silva	MBA Gestão em Finanças	372h
Ingo Meirose da Silva Costa	Pós-graduação em Gestão de Negócios	390h
José Leôncio de Andrade Neto	MBA em Gestão de Projetos	432h
Lucia Cristina da Silva Couto	MBA em Gestão de Finanças- TN	360h
Luisa Santos Daltro Leite	MBA em Gestão Empresarial	432h
Luiz Sergio da Costa Viana	Transmidia: A gestão de mídias digitais	360h
Margareth Kelly Nascimento Souza	MBA em Gestão de negócios	526h
Marisa Freitas Cardoso	Graduação em turismo EAD	720h
Patricia B. D. R. Araujo	MBA Executivo em Gestão de Negócios pelo IBMEC	360h
Rejane Koenigkan	MBA em Gestão de Processos	432h
Roberto de Mendonça e Silva	MBA em Gestão Empresarial na UERJ	450h
Tania Alzira A. B Modolo Custodio	MBA em Gestão Empresarial	360h
Tatiana Vicente da Silva	Pós-graduação em Marketing	393h
Tayssa Pinheiro de Araujo	MBE em Turismo, Economia , Gestão e Cultura	360h
Thaís Fraga Ferreira	Pós-Graduação em Finanças pelo IBMEC	526h
Maria Susana Nogueira Cobra	Pós- Graduação Latu Sensu EPP-	376h
Adriana Vilardo	Gestão Estratégica de Pessoas (MBA)	361h
Antonio carlos de Souza Imperatori Júnior	pós-graduação em análise e projeto de sistemas	932h
Claudia Del Pozo Oliveira	licitações e compras sustentáveis	464h
Rafael Luis Fenandes	LLM Direito dos Contratos	420h
Jaciara Bell Cardoso Lima	MBA em Marketing, comunicação e eventos ( pós Graduação a Distância)	420h
Valderlene de Souza Ferreira	MBA em Marketing, comunicação e eventos ( pós Graduação a Distância) - início 2016	361h

Fonte: Gestão de Pessoas - Sebrae/RJ

**Tabela 77 - Treinamentos In Company Realizados Em 2015**

Treinamento/Repasse	Número e nome dos Participantes	Carga Horária	Período
MBA em Gestão de Projetos	(40) - Amanda Alexandre Borges Fernandes; Bianca Lois Pereira; Brunet Teixeira Iwase; Bruno; Cortines Linares Fernandes; Clarissa Müller Menezes; Clarissa Perna Filgueiras; Daniel Teixeira Guimarães; Dayane Castro Macedo; Edmilson Gonçalves de Mendonça; Eriene Pires Oliveira; Fabiana Xavier Ramos; Fabio Flor Campos; Fabiola Gomes Queiroz; Helio Renato Paes Ramos; Juliana Cristina Carlos de Oliveira; Juliana Martins de Sant' Ana; Karla Marques Rodrigues de Lima; Leonardo Vieira Lima; Marcell Angelo de Oliveira; Miriam Guimarães Ferraz; Monik Abreu e Silva; Paulo Damião Lisboa Barbosa; Paulo Pereira da Silva; Priscilla Bertazzo Machado de Lacerda; Ramon Gomes Monteiro; Tamyras Amaral de Aquino Dias; Wannessa de Santana Lima; Thais Soares de Souza Siqueira Gonçalves; Fernanda Mannarino Adayme Araujo; Isis Soares Pereira Azevedo; Carolyne Gomes Jorge; Nelson Rocha Filho; Raquel Abrantes de Figueiredo Silva; Renata Mauricio Macedo Cabral; Patrícia Mattos do Carmo; Alexandre Rezende da Costa; Marcos de Mattos Coimbra; Renata Roqui De Moraes; Patricia Rocha de Moura Neves; Ursula de Oliveira Magalhães	48	Janeiro a Agosto 2015
Especialização em Pequenos Negócios	(40) -Adriana Cabral de Souza; Ana Lucia Gioseffi; Cayre Serafim da Silva; Debora Evelyn dos Santos Lapa; Eliane Rosignoli de Oliveira; Fernanda Dias da Costa; Fernando Antunes; Gustavo Pereira Gonçalves; Helana Laura Maciel e Daer; Hizabelli Celini Menezes Lopes; Jaciara Monteiro ; Jaqueline Teixeira Neto; Jayme Souza Filho; Jéssica Rangel dos Santos; Juliana Ventura; Livia Lannes; Márcia Bittencourt; Marcus Vinicius Resende Costa ; Maria Aparecida Gonçalves Pacheco; Maria Cristina Andriolo; Marilza Dutra Reis; Marinez Brettas de Souza; Mateus Vasques Ferreira; Milla de Oliveira Melo; Naíra Cansação Silva; Nilton Leôncio Silva; Patrícia Nogueira Buchaul; Pedro Bittencourt Bravo; Priscila Tosi Silva; Raíza da Silva Pereira; Ravenna Moura dos Santos; Renata de Paiva Bento; Rodolfo Oliveira dos Santos; Ronald da Silva Silveira; Sérgio Ramos Carlos; Tamires Souza Pereira; Thiago Moreira Guimaraes; Thiago Ruivo Fernandes; Tiago Eugenio Schott; Wilson Leonardo Pires	132	Outubro a Dezembro 2015

Capacitação CIM	(20) - Alessandra Machado Mahmoud; Aline Antunes de Bomfim; Andre Bezrutchka de S. Correia; Avides Jose da Silva Junior; Bruna de Oliveira Pelegrino; Camila Dutra dos Santos; Carlos Felipe Mendes Coutinho; Djalma Bandeira da Costa Junior; Flavia Maria de Jesus Santos; Glaucia Bezerra Muniz; Jaciara Monteiro; Jacqueline Santos Costa; Juliana da Cunha Dias; Juliana Longo Noronha; Marcella Castelano Almeida; Mateus Vasques Ferreira; Naira Cansanção Silva; Pedro Luiz Vieira Cordeiro; Thiago Santos do Carmo; Veronica Fernandes Soares	16h	Julho a Dezembro 2015
Prgrama de Integração Central de Relacionamento	(23) - Alessandra Siciliano de Araujo; Alexandre Soares de Souza; Aline Rodrigues de Magalhaes; Bernardo Menezes Barbosa; Andressa Amorim Silva; Carla Lemos de Oliveira Rodrigues; Carla Maia Brandao; Fernanda Machado da Costa; Debora Tosi Silva; Helton Bernardes dos Santos Amaro; jonathan wilina Pestana de Jesus; Karla Regina Almeida Costa; Jose Augusto de Almeida Junior; Joana Pinho dos Santos; Karla Samara Mozer Antonio Martins; Luana Peixoto; Leila Aparecida Rodrigues de Barros; Renan Barbosa Santos; Victor Hugo da Silva Dias; Talita da Silva Pereira; Tarcisio Luiz de Carvalho; Tharsila Lopes de Araujo; Raquel Kalinka de Aguiar	120	06 e 07 de abril

Fonte: Gestão de Pessoas - Sebrae/RJ

**Tabela 80 - Universidade Corporativa Sebrae Em 2015 – Desempenho Acadêmico**

Nome	CPF	Nível Ocupacional	Carga Horária	Status Matrícula	Data de Geração do Certificado
ADRIANA CABRAL DE SOUZA	03067754760	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	Não Gerado
ADRIANA CABRAL DE SOUZA	03067754760	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	Não Gerado
ADRIANA RODRIGUES KLEIN	01575926776	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	25/09/2015
ADRIANA RODRIGUES KLEIN	01575926776	ANALISTA TÉCNICO II	12	Aprovado	15/12/2015
ADRIANA VILARDO	02808317735	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	09/12/2015
ADRIANA VILARDO	02808317735	ANALISTA TÉCNICO I	16	Aprovado	02/11/2015
ADRIANA VILARDO	02808317735	ANALISTA TÉCNICO I	12	Aprovado	09/12/2015
ADRIANA VILARDO	02808317735	ANALISTA TÉCNICO I	15	Aprovado	06/11/2015
ALESSANDRA FONTELA DE ABREU PITTA	02984780728	ANALISTA TÉCNICO III	8	Aprovado	03/06/2015
ALESSANDRA MACHADO MAHMOUD	11906655731	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	Não Gerado
ALESSANDRA MACHADO MAHMOUD	11906655731	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	Não Gerado
ALESSANDRA MACHADO MAHMOUD	11906655731	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	Não Gerado
ALESSANDRA MACHADO MAHMOUD	11906655731	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	Não Gerado
ALESSANDRA MACHADO MAHMOUD	11906655731	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	01/10/2015
ALESSANDRA MACHADO MAHMOUD	11906655731	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	01/10/2015
ALESSANDRA MACHADO MAHMOUD	11906655731	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	Não Gerado
ALESSANDRA MACHADO MAHMOUD	11906655731	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	Não Gerado
ALESSANDRA MACHADO MAHMOUD	11906655731	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	18/06/2015
ALEXANDRE REZENDE DA COSTA	98642898704	ANALISTA TÉCNICO II	20	Reprovado	Não Gerado
ALEXANDRE REZENDE DA COSTA	98642898704	ANALISTA TÉCNICO II	20	Reprovado	Não Gerado
ALEXANDRE REZENDE DA COSTA	98642898704	ANALISTA TÉCNICO II	5	Aprovado	Não Gerado
ALEXANDRE REZENDE DA COSTA	98642898704	ANALISTA TÉCNICO II	20	Reprovado	Não Gerado
ALEXANDRE REZENDE DA COSTA	98642898704	ANALISTA TÉCNICO II	20	Reprovado	Não Gerado
ALEXANDRE REZENDE DA COSTA	98642898704	ANALISTA TÉCNICO II	40	Reprovado	Não Gerado
ALINE LEIPNITZ DA ROSA	09293863707	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	Não Gerado
ALINE LEIPNITZ DA ROSA	09293863707	ANALISTA TÉCNICO I	1	Aprovado	Não Gerado
ALINE RIBEIRO PINTO	11791524761	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	Não Gerado
ALINE RIBEIRO PINTO	11791524761	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	Não Gerado
ALINE RIBEIRO PINTO	11791524761	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	Não Gerado
AMANDA ALEXANDRE DOS SANTOS BORGES DA SILVA	11326896784	ANALISTA TÉCNICO I	4	Aprovado	25/01/2016

AMANDA ALEXANDRE DOS SANTOS BORGES DA SILVA	11326896784	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	14/12/2015
AMANDA ALEXANDRE DOS SANTOS BORGES DA SILVA	11326896784	ANALISTA TÉCNICO I	12	Aprovado	14/12/2015
AMANDA ALEXANDRE DOS SANTOS BORGES DA SILVA	11326896784	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	14/12/2015
AMANDA ALEXANDRE DOS SANTOS BORGES DA SILVA	11326896784	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	14/12/2015
AMANDA ALEXANDRE DOS SANTOS BORGES DA SILVA	11326896784	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	14/12/2015
AMANDA SIQUEIRA LIMA	15005727728	ESTAGIÁRIO	1	Aprovado	Não Gerado
ANA BEATRIZ GOMES DE SOUZA PRADO	13014819719	ANALISTA TÉCNICO I	15	Aprovado	06/05/2015
ANA BEATRIZ GOMES DE SOUZA PRADO	13014819719	ANALISTA TÉCNICO I	15	Aprovado	16/04/2015
ANA CAROLINA GUIMARAES DE OLIVEIRA	13348966744	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	21/08/2015
ANA CAROLINA GUIMARAES DE OLIVEIRA	13348966744	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	20/04/2015
ANA CAROLINA GUIMARAES DE OLIVEIRA	13348966744	ANALISTA TÉCNICO I	15	Aprovado	Não Gerado
ANA CLAUDIA GUIMARAES MELO	22787542204	ANALISTA TÉCNICO III	12	Aprovado	16/12/2015
ANA LUCIA GIOSEFFI	28102487615	ANALISTA TÉCNICO II	5	Aprovado	Não Gerado
ANA LUCIA GIOSEFFI	28102487615	ANALISTA TÉCNICO II	30	Aprovado	15/12/2015
ANDRE BEZRUTCHKA DE SOUSA CORREIA	13601544776	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	Não Gerado
ANDRE TOSCANO MONTEIRO PESSOA	09552268729	ASSISTENTE III	6	Aprovado	19/03/2015
ANDRE TOSCANO MONTEIRO PESSOA	09552268729	ASSISTENTE III	12	Aprovado	20/03/2015
ANDRESSA ISABEL BITTENCOURT DA SILVA	15292807702	ESTAGIÁRIO	2	Aprovado	02/04/2015
ANDRIELE DOS SANTOS MAIA	13398120709	ANALISTA TÉCNICO I	1	Aprovado	08/05/2015
ANDRIELE DOS SANTOS MAIA	13398120709	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	22/04/2015
ANDRIELE DOS SANTOS MAIA	13398120709	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	22/04/2015
ANDRIELE DOS SANTOS MAIA	13398120709	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	14/04/2015
ANDRIELE DOS SANTOS MAIA	13398120709	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	22/04/2015
ANDRIELE DOS SANTOS MAIA	13398120709	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	22/04/2015
ANGELICA DE OLIVEIRA SOARES	46018840715	ASSISTENTE III	9	Aprovado	Não Gerado
ANGELICA DE OLIVEIRA SOARES	46018840715	ASSISTENTE III	20	Reprovado	Não Gerado
ANGELICA DE OLIVEIRA SOARES	46018840715	ASSISTENTE III	20	Reprovado	Não Gerado
ANNA CAROLINA NASCIMENTO LENTZ PLASSING	05771127752	ANALISTA TÉCNICO I	10	Reprovado	Não Gerado
ANNA CAROLINA NASCIMENTO LENTZ	05771127752	ANALISTA TÉCNICO I	30	Aprovado	03/11/2015

PLASSING					
ARTUR DUARTE FERNANDES	10615813739	ANALISTA TÉCNICO I	6	Aprovado	11/11/2015
ARTUR DUARTE FERNANDES	10615813739	ANALISTA TÉCNICO I	4	Aprovado	06/11/2015
ARTUR DUARTE FERNANDES	10615813739	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	01/10/2015
ARTUR DUARTE FERNANDES	10615813739	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	01/10/2015
ARTUR DUARTE FERNANDES	10615813739	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	09/11/2015
AUXILIADORA MARIA PEREIRA ITAPARY	28864107304	ANALISTA TÉCNICO II	10	Aprovado	17/07/2015
AUXILIADORA MARIA PEREIRA ITAPARY	28864107304	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	17/07/2015
AUXILIADORA MARIA PEREIRA ITAPARY	28864107304	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	17/07/2015
AUXILIADORA MARIA PEREIRA ITAPARY	28864107304	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	17/07/2015
AUXILIADORA MARIA PEREIRA ITAPARY	28864107304	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	17/07/2015
AUXILIADORA MARIA PEREIRA ITAPARY	28864107304	ANALISTA TÉCNICO II	15	Aprovado	17/11/2015
AVIDES JOSE DA SILVA JUNIOR	08001284786	ANALISTA TÉCNICO	10	Aprovado	Não Gerado
AVIDES JOSE DA SILVA JUNIOR	08001284786	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	Não Gerado
AVIDES JOSE DA SILVA JUNIOR	08001284786	ANALISTA TÉCNICO I	2	Reprovado	Não Gerado
AVIDES JOSE DA SILVA JUNIOR	08001284786	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	Não Gerado
AVIDES JOSE DA SILVA JUNIOR	08001284786	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	Não Gerado
AVIDES JOSE DA SILVA JUNIOR	08001284786	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	Não Gerado
AVIDES JOSE DA SILVA JUNIOR	08001284786	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	Não Gerado
AYUMI MARIA VELLOSO	00840418701	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	28/09/2015
AYUMI MARIA VELLOSO	00840418701	ANALISTA TÉCNICO II	15	Aprovado	Não Gerado
AYUMI MARIA VELLOSO	00840418701	ANALISTA TÉCNICO II	3	Aprovado	02/04/2015
AYUMI MARIA VELLOSO	00840418701	ANALISTA TÉCNICO II	4	Aprovado	02/04/2015
AYUMI MARIA VELLOSO	00840418701	ANALISTA TÉCNICO II	4	Aprovado	09/04/2015
BARBARA CARVALHO DE ALMEIDA	14178007718	ESTAGIÁRIO	10	Aprovado	Não Gerado
BEATRIZ BAPTISTA BARROSO	10875650732	ANALISTA TÉCNICO I	4	Aprovado	18/12/2015
BRUNA DE OLIVEIRA PELEGRINO	11778098770	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	24/04/2015
BRUNA DE OLIVEIRA PELEGRINO	11778098770	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	24/04/2015
BRUNA DE OLIVEIRA PELEGRINO	11778098770	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	24/04/2015
BRUNA DE OLIVEIRA PELEGRINO	11778098770	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	24/04/2015
BRUNA DE OLIVEIRA PELEGRINO	11778098770	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	16/04/2015
BRUNA DE OLIVEIRA PELEGRINO	11778098770	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	16/04/2015
BRUNA DE OLIVEIRA PELEGRINO	11778098770	ANALISTA TÉCNICO I	1	Reprovado	Não Gerado
BRUNA DE OLIVEIRA PELEGRINO	11778098770	ANALISTA TÉCNICO I	1	Aprovado	02/07/2015
BRUNA DE OLIVEIRA PELEGRINO	11778098770	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	21/08/2015



BRUNA DE OLIVEIRA PELEGRINO	11778098770	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	21/08/2015
BRUNA SANTOS DA SILVA	14113000760	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	Não Gerado
BRUNO DE SOUZA KLERCH	09529350740	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	10/07/2015
CAMILA DUTRA DOS SANTOS	12582238724	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	28/04/2015
CAMILA DUTRA DOS SANTOS	12582238724	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	28/09/2015
CAMILA DUTRA DOS SANTOS	12582238724	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	28/09/2015
CAMILA DUTRA DOS SANTOS	12582238724	ANALISTA TÉCNICO I	1	Aprovado	25/09/2015
CAMILA DUTRA DOS SANTOS	12582238724	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	25/09/2015
CAMILA DUTRA DOS SANTOS	12582238724	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	25/09/2015
CAMILA DUTRA DOS SANTOS	12582238724	ANALISTA TÉCNICO I	10	Reprovado	24/07/2015
CAMILA DUTRA DOS SANTOS	12582238724	ANALISTA TÉCNICO I	10	Reprovado	24/07/2015
CAMILA LINHARES DE ARAUJO	09449754705	ANALISTA TÉCNICO I	30	Aprovado	Não Gerado
CAMILA LINHARES DE ARAUJO	09449754705	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	15/12/2015
CARLA CRISTINA COSTA DE OLIVEIRA	11174363738	ANALISTA TÉCNICO I	1	Aprovado	19/11/2015
CARLA CRISTINA COSTA DE OLIVEIRA	11174363738	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	02/09/2015
CARLA GERALDO DE MORAES TEIXEIRA PANISSET	08844998718	ANALISTA TÉCNICO III	4	Aprovado	01/12/2015
CARLOS FELIPE MENDES COUTINHO	09402878700	ANALISTA TÉCNICO I	1	Aprovado	24/09/2015
CARLOS FELIPE MENDES COUTINHO	09402878700	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	24/09/2015
CARLOS FELIPE MENDES COUTINHO	09402878700	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	24/09/2015
CARLOS FELIPE MENDES COUTINHO	09402878700	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	11/11/2015
CARLOS FELIPE MENDES COUTINHO	09402878700	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	11/11/2015
CARLOS FELIPE MENDES COUTINHO	09402878700	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	29/04/2015
CARLOS FELIPE MENDES COUTINHO	09402878700	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	Não Gerado
CARLOS FELIPE MENDES COUTINHO	09402878700	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	Não Gerado
CARLOS FELIPE MENDES COUTINHO	09402878700	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	22/09/2015
CARLOS FELIPE MENDES COUTINHO	09402878700	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	22/09/2015
CARLOS HENRIQUE DA CONCEICAO	02354611722	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	23/11/2015
CARLOS HENRIQUE DA CONCEICAO	02354611722	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	25/11/2015
CARLOS HENRIQUE DA CONCEICAO	02354611722	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	15/07/2015
CARLOS HENRIQUE DA CONCEICAO	02354611722	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	15/07/2015
CHARLANE DE SOUZA GRANJA	09308990755	ANALISTA TÉCNICO II	15	Aprovado	26/10/2015
CHARLANE DE SOUZA GRANJA	09308990755	ANALISTA TÉCNICO II	16	Aprovado	25/10/2015
CHARLANE DE SOUZA GRANJA	09308990755	ANALISTA TÉCNICO II	15	Aprovado	23/11/2015
CLARISSA MULLER MENEZES	11120352738	ANALISTA TÉCNICO I	3	Aprovado	11/03/2015

CLARISSE FIALHO DA COSTA	09659401795	ANALISTA TÉCNICO II	10	Aprovado	02/12/2015
CLARISSE FIALHO DA COSTA	09659401795	ANALISTA TÉCNICO II	16	Aprovado	15/12/2015
CLARISSE FIALHO DA COSTA	09659401795	ANALISTA TÉCNICO II	20	Reprovado	Não Gerado
CLARISSE FIALHO DA COSTA	09659401795	ANALISTA TÉCNICO II	20	Reprovado	Não Gerado
CLAUDIA MORENO NEVES	01827045728	ANALISTA TÉCNICO I	16	Aprovado	Não Gerado
CLAUDIA PACHECO	03273534737	ANALISTA TÉCNICO III	40	Reprovado	Não Gerado
CLAUDIA PACHECO	03273534737	ANALISTA TÉCNICO III	40	Reprovado	Não Gerado
CRISTIANA LINHARES DE MEDEIROS TEIXEIRA DA MOTTA	08624493757	ANALISTA TÉCNICO III	4	Aprovado	Não Gerado
CRISTIANA LINHARES DE MEDEIROS TEIXEIRA DA MOTTA	08624493757	ANALISTA TÉCNICO III	16	Aprovado	05/08/2015
CRISTIANA LINHARES DE MEDEIROS TEIXEIRA DA MOTTA	08624493757	ANALISTA TÉCNICO III	16	Aprovado	14/04/2015
CRISTIANA MARIA DOS SANTOS OLIVEIRA LIMA	03278013794	ANALISTA TÉCNICO I	15	Aprovado	17/12/2015
CRISTIANA MARIA DOS SANTOS OLIVEIRA LIMA	03278013794	ANALISTA TÉCNICO I	6	Aprovado	15/12/2015
CRISTIANA MARIA DOS SANTOS OLIVEIRA LIMA	03278013794	ANALISTA TÉCNICO I	40	Reprovado	Não Gerado
CRISTIANA MARIA DOS SANTOS OLIVEIRA LIMA	03278013794	ANALISTA TÉCNICO I	40	Reprovado	Não Gerado
CRISTIANA MARIA DOS SANTOS OLIVEIRA LIMA	03278013794	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	14/09/2015
CRISTIANE DO NASCIMENTO MACEDO	07247030712	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	19/03/2015
CRISTIANE DO NASCIMENTO MACEDO	07247030712	ANALISTA TÉCNICO I	12	Aprovado	24/07/2015
DAISY LUCIDI FERREIRA LIMA	45683875749	ANALISTA TÉCNICO II	5	Aprovado	15/10/2015
DAMARIS GOMES DA SILVA	01024640736	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	16/12/2015
DAMARIS GOMES DA SILVA	01024640736	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	16/12/2015
DANIEL TEIXEIRA GUIMARAES	04534275706	ANALISTA TÉCNICO III	10	Reprovado	Não Gerado
DANIEL TEIXEIRA GUIMARAES	04534275706	ANALISTA TÉCNICO III	4	Aprovado	Não Gerado
DAYANA PINTO DE OLIVEIRA	10354513796	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	Não Gerado
DEBORA EVELYM DOS SANTOS LAPA	11016932740	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	15/09/2015
DEBORA FERREIRA FINAMORE	11146986793	ANALISTA TÉCNICO II	40	Aprovado	16/12/2015
DEBORA FERREIRA FINAMORE	11146986793	ANALISTA TÉCNICO II	40	Aprovado	16/12/2015
DEBORA GOMES DE SOUZA VICENTINI	02138799727	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	29/09/2015

DEBORA GOMES DE SOUZA VICENTINI	02138799727	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	19/11/2015
DENIS SARDEMBERG	01923113798	ANALISTA TÉCNICO II	10	Reprovado	Não Gerado
DENIS SARDEMBERG	01923113798	ANALISTA TÉCNICO II	8	Aprovado	03/06/2015
DENISE SCHALOM KUTWAK	98239252753	ANALISTA TÉCNICO III	40	Aprovado	18/12/2015
DENISE SCHALOM KUTWAK	98239252753	ANALISTA TÉCNICO III	40	Aprovado	18/12/2015
DIEGO JORDAO DE SOUZA	12621851738	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	17/12/2015
DIEGO JULIO PACHECO	11327559722	ANALISTA TÉCNICO I	16	Aprovado	24/11/2015
DIEGO JULIO PACHECO	11327559722	ANALISTA TÉCNICO I	4	Aprovado	23/11/2015
DJALMA BANDEIRA DA COSTA JUNIOR	11638041776	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	Não Gerado
DORIS MARTHA ZIEGLER TAVARES DA SILVA	04295596744	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	09/11/2015
DORIS MARTHA ZIEGLER TAVARES DA SILVA	04295596744	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	09/11/2015
DORIS MARTHA ZIEGLER TAVARES DA SILVA	04295596744	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	09/11/2015
DORIS MARTHA ZIEGLER TAVARES DA SILVA	04295596744	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	09/11/2015
EDILSON ROSA DE JESUS	69178453704	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	18/12/2015
EDILSON ROSA DE JESUS	69178453704	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	21/12/2015
EDILSON ROSA DE JESUS	69178453704	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	21/12/2015
EDUARDO DE CASTRO SILVA	05349905767	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	07/10/2015
EDUARDO MAGALHAES SIPAUBA MELO	08915591755	ANALISTA TÉCNICO II	4	Aprovado	27/11/2015
ELIANE CRISTINA DE MEDEIROS RICOY	65944623772	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	09/11/2015
ELIANE CRISTINA DE MEDEIROS RICOY	65944623772	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	26/11/2015
ELIANE CRISTINA DE MEDEIROS RICOY	65944623772	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	23/08/2015
ELIANE CRISTINA DE MEDEIROS RICOY	65944623772	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	23/08/2015
ELIANE CRISTINA DE MEDEIROS RICOY	65944623772	ANALISTA TÉCNICO III	8	Aprovado	26/07/2015
ELISANDRA DA ROSA WEIGERT	83827382904	ANALISTA TÉCNICO II	20	Reprovado	Não Gerado
ELISANDRA DA ROSA WEIGERT	83827382904	ANALISTA TÉCNICO II	20	Reprovado	Não Gerado
ERIKA BELMONT DE OLIVEIRA VIANA	05248437750	ANALISTA TÉCNICO I	15	Aprovado	Não Gerado
ERIKA BELMONT DE OLIVEIRA VIANA	05248437750	ANALISTA TÉCNICO I	3	Aprovado	27/08/2015
ERIKA BELMONT DE OLIVEIRA VIANA	05248437750	ANALISTA TÉCNICO I	12	Reprovado	Não Gerado
ERIKA BELMONT DE OLIVEIRA VIANA	05248437750	ANALISTA TÉCNICO I	4	Aprovado	19/11/2015
ERIKA BELMONT DE OLIVEIRA VIANA	05248437750	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	25/11/2015
ERIKA BELMONT DE OLIVEIRA VIANA	05248437750	ANALISTA TÉCNICO I	4	Aprovado	18/11/2015

ERIKA BELMONT DE OLIVEIRA VIANA	05248437750	ANALISTA TÉCNICO I	15	Aprovado	17/11/2015
ERIKA BELMONT DE OLIVEIRA VIANA	05248437750	ANALISTA TÉCNICO I	6	Aprovado	17/11/2015
ERIKA BELMONT DE OLIVEIRA VIANA	05248437750	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	Não Gerado
ERIKA BELMONT DE OLIVEIRA VIANA	05248437750	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	Não Gerado
ERIKA BELMONT DE OLIVEIRA VIANA	05248437750	ANALISTA TÉCNICO I	6	Aprovado	08/09/2015
ERILENE PIRES OLIVEIRA	76843050344	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	Não Gerado
ERILENE PIRES OLIVEIRA	76843050344	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	Não Gerado
ERILENE PIRES OLIVEIRA	76843050344	ANALISTA TÉCNICO I	16	Aprovado	Não Gerado
ERILENE PIRES OLIVEIRA	76843050344	ANALISTA TÉCNICO I	15	Aprovado	Não Gerado
ERILENE PIRES OLIVEIRA	76843050344	ANALISTA TÉCNICO I	8	Reprovado	Não Gerado
FABIANA XAVIER RAMOS	12399470702	ANALISTA TÉCNICO I	15	Aprovado	04/11/2015
FABIANA XAVIER RAMOS	12399470702	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	04/11/2015
FABIANA XAVIER RAMOS	12399470702	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	04/11/2015
FABIANA XAVIER RAMOS	12399470702	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	03/12/2015
FABIOLA GOMES QUEIROZ	09372479799	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	Não Gerado
FABIOLA GOMES QUEIROZ	09372479799	ANALISTA TÉCNICO I	15	Aprovado	04/05/2015
FABIOLA GOMES QUEIROZ	09372479799	ANALISTA TÉCNICO I	4	Aprovado	22/07/2015
FABIOLA GOMES QUEIROZ	09372479799	ANALISTA TÉCNICO I	4	Aprovado	09/07/2015
FABIOLA GOMES QUEIROZ	09372479799	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	22/07/2015
FABRINIO PECANHA GIOFFI LUIZ	12293087760	ANALISTA TÉCNICO I	4	Aprovado	13/08/2015
FABRINIO PECANHA GIOFFI LUIZ	12293087760	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	30/11/2015
FABRINIO PECANHA GIOFFI LUIZ	12293087760	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	30/11/2015
FABRINIO PECANHA GIOFFI LUIZ	12293087760	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	23/11/2015
FABRINIO PECANHA GIOFFI LUIZ	12293087760	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	23/11/2015
FABRINIO PECANHA GIOFFI LUIZ	12293087760	ANALISTA TÉCNICO I	6	Aprovado	01/12/2015
FELIPE DA SILVA ANTUNES	09900222776	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	10/12/2015
FELIPE DA SILVA ANTUNES	09900222776	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	15/12/2015
FELIPE DA SILVA ANTUNES	09900222776	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	15/12/2015
FELIPE LABOURIAU CORREIA LIMA	13674918781	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	12/08/2015
FERNANDA ARAUJO DA FONSECA MELO	10906095743	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	03/12/2015
FERNANDA ARAUJO DA FONSECA MELO	10906095743	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	19/11/2015
FERNANDA ARAUJO DA FONSECA MELO	10906095743	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	19/11/2015
FERNANDA FREITAS LIMA BURJACK	11307720714	ANALISTA TÉCNICO I	1	Aprovado	14/05/2015
FERNANDA FREITAS LIMA BURJACK	11307720714	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	25/05/2015
FERNANDA FREITAS LIMA BURJACK	11307720714	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	25/05/2015

FERNANDA FREITAS LIMA BURJACK	11307720714	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	15/05/2015
FERNANDA FREITAS LIMA BURJACK	11307720714	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	15/05/2015
FERNANDA FREITAS LIMA BURJACK	11307720714	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	11/06/2015
FERNANDA FREITAS LIMA BURJACK	11307720714	ANALISTA TÉCNICO I	10	Reprovado	Não Gerado
FERNANDA FREITAS LIMA BURJACK	11307720714	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	Não Gerado
FERNANDA FREITAS LIMA BURJACK	11307720714	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	27/10/2015
FERNANDA FREITAS LIMA BURJACK	11307720714	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	Não Gerado
FERNANDA FREITAS LIMA BURJACK	11307720714	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	Não Gerado
FERNANDA FREITAS LIMA BURJACK	11307720714	ANALISTA TÉCNICO I	4	Aprovado	09/11/2015
FERNANDA FREITAS LIMA BURJACK	11307720714	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	01/07/2015
FERNANDA FREITAS LIMA BURJACK	11307720714	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	01/07/2015
FERNANDA MANNARINO ADAYME ARAUJO	03533988708	ANALISTA TÉCNICO II	2	Aprovado	02/12/2015
FERNANDA MANNARINO ADAYME ARAUJO	03533988708	ANALISTA TÉCNICO II	11	Aprovado	08/12/2015
FERNANDA MANNARINO ADAYME ARAUJO	03533988708	ANALISTA TÉCNICO II	8	Aprovado	22/07/2015
FERNANDA MANNARINO ADAYME ARAUJO	03533988708	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	15/07/2015
FERNANDA PINHEIRO LISBOA WERNECK DE CARVALHO	08668378767	ANALISTA TÉCNICO I	1	Aprovado	21/07/2015
FERNANDA PINHEIRO LISBOA WERNECK DE CARVALHO	08668378767	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	21/09/2015
FERNANDA PINHEIRO LISBOA WERNECK DE CARVALHO	08668378767	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	21/09/2015
FERNANDA PINHEIRO LISBOA WERNECK DE CARVALHO	08668378767	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	21/09/2015
FERNANDA PINHEIRO LISBOA WERNECK DE CARVALHO	08668378767	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	Não Gerado
FERNANDA PINHEIRO LISBOA WERNECK DE CARVALHO	08668378767	ANALISTA TÉCNICO I	4	Aprovado	21/07/2015
FERNANDA PINHEIRO LISBOA WERNECK DE CARVALHO	08668378767	ANALISTA TÉCNICO I	1	Aprovado	21/07/2015
FERNANDA PINHEIRO LISBOA WERNECK DE CARVALHO	08668378767	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	21/07/2015
FERNANDA PINHEIRO LISBOA WERNECK DE CARVALHO	08668378767	ANALISTA TÉCNICO I	10	Reprovado	Não Gerado

DE CARVALHO					
FERNANDA PINHEIRO LISBOA WERNECK DE CARVALHO	08668378767	ANALISTA TÉCNICO I	10	Reprovado	Não Gerado
FERNANDO CAPOBIANGO VERONESE	78330335615	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	20/07/2015
FERNANDO CAPOBIANGO VERONESE	78330335615	ANALISTA TÉCNICO III	5	Aprovado	Não Gerado
FERNANDO DE ANDRADE LIMA	08809894758	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	Não Gerado
FLAVIA BRASIL DE LUNA	02366016794	ANALISTA TÉCNICO III	10	Aprovado	Não Gerado
FLAVIA KIBRITTE	05570354735	ANALISTA TÉCNICO I	3	Aprovado	30/04/2015
FLAVIA MARIA DA SILVA DE SOUZA LIMA	09018488755	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	29/04/2015
FLAVIA MARIA DA SILVA DE SOUZA LIMA	09018488755	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	02/09/2015
FLAVIA MARIA DA SILVA DE SOUZA LIMA	09018488755	ANALISTA TÉCNICO III	5	Aprovado	Não Gerado
FLAVIA MARIA DE JESUS SANTOS	13047023751	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	16/09/2015
FLAVIA MARIA DE JESUS SANTOS	13047023751	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	16/09/2015
FLAVIA MARIA DE JESUS SANTOS	13047023751	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	16/09/2015
FLAVIA MARIA DE JESUS SANTOS	13047023751	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	06/11/2015
FLAVIA MARIA DE JESUS SANTOS	13047023751	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	06/11/2015
FLAVIA MARIA DE JESUS SANTOS	13047023751	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	28/09/2015
FLAVIA MARIA DE JESUS SANTOS	13047023751	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	28/09/2015
FLAVIA MARIA DE JESUS SANTOS	13047023751	ANALISTA TÉCNICO I	1	Aprovado	25/09/2015
FLAVIA PIMENTA BORGES	07226820773	ANALISTA TÉCNICO II	15	Aprovado	14/10/2015
FLAVIA PIMENTA BORGES	07226820773	ANALISTA TÉCNICO II	5	Aprovado	Não Gerado
FRANCOIS DA SILVA ANICETO	98443771291	ESTAGIÁRIO	6	Aprovado	24/03/2015
GABRIELA DE OLIVEIRA GONCALVES	14051321754	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	27/07/2015
GABRIELA DE OLIVEIRA GONCALVES	14051321754	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	27/07/2015
GABRIELA DE OLIVEIRA GONCALVES	14051321754	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	14/05/2015
GABRIELA DE OLIVEIRA GONCALVES	14051321754	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	28/09/2015
GABRIELA DE OLIVEIRA GONCALVES	14051321754	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	28/09/2015
GABRIELA DE OLIVEIRA GONCALVES	14051321754	ANALISTA TÉCNICO I	1	Aprovado	07/10/2015
GABRIELA DE OLIVEIRA GONCALVES	14051321754	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	07/10/2015
GABRIELA DE OLIVEIRA GONCALVES	14051321754	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	07/10/2015
GENI RIVelo FRAGA	00740133780	ANALISTA TÉCNICO II	16	Aprovado	Não Gerado
GENI RIVelo FRAGA	00740133780	ANALISTA TÉCNICO II	5	Aprovado	Não Gerado
GENI RIVelo FRAGA	00740133780	ANALISTA TÉCNICO II	15	Aprovado	18/09/2015
GENI RIVelo FRAGA	00740133780	ANALISTA TÉCNICO II	10	Aprovado	21/08/2015
GERALDINY MALAGUTI CALDEIRA	10623219794	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	28/04/2015

GERALDINY MALAGUTI CALDEIRA	10623219794	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	28/04/2015
GLAUCIA BEZERRA MUNIZ	13400328723	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	Não Gerado
GLAUCIA BEZERRA MUNIZ	13400328723	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	06/05/2015
GUSTAVO PEREIRA GONCALVES	08507362770	ANALISTA TÉCNICO II	8	Aprovado	14/10/2015
GUSTAVO PEREIRA GONCALVES	08507362770	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	17/08/2015
GUSTAVO PEREIRA GONCALVES	08507362770	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	17/08/2015
GUSTAVO PEREIRA GONCALVES	08507362770	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	23/02/2015
GUSTAVO PEREIRA GONCALVES	08507362770	ANALISTA TÉCNICO II	8	Aprovado	03/11/2015
GUSTAVO PEREIRA GONCALVES	08507362770	ANALISTA TÉCNICO II	8	Aprovado	17/11/2015
HELOISA PACO	14313547754	ESTAGIÁRIO	6	Aprovado	03/12/2015
HIZABELLI CELINI MENEZES LOPES	12658617739	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	07/12/2015
HIZABELLI CELINI MENEZES LOPES	12658617739	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	19/11/2015
HIZABELLI CELINI MENEZES LOPES	12658617739	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	19/11/2015
HOSANA ALVES DE SOUZA	46266992787	ANALISTA TÉCNICO III	40	Aprovado	18/09/2015
HOSANA ALVES DE SOUZA	46266992787	ANALISTA TÉCNICO III	40	Aprovado	18/09/2015
ILANA BARBARA MARTINS MONTEIRO	14666404724	ESTAGIÁRIO	20	Aprovado	08/07/2015
ILANA BARBARA MARTINS MONTEIRO	14666404724	ESTAGIÁRIO	20	Aprovado	08/07/2015
ILANA BARBARA MARTINS MONTEIRO	14666404724	ESTAGIÁRIO	20	Reprovado	21/01/2016
ILANA BARBARA MARTINS MONTEIRO	14666404724	ESTAGIÁRIO	20	Reprovado	21/01/2016
ILANA BARBARA MARTINS MONTEIRO	14666404724	ESTAGIÁRIO	10	Aprovado	27/05/2015
ILANA BARBARA MARTINS MONTEIRO	14666404724	ESTAGIÁRIO	10	Aprovado	27/05/2015
ILANE MEZZEDIMI BORGES FERREIRA	74832441515	ANALISTA TÉCNICO II	20	Reprovado	Não Gerado
INGO MEIROSE DA SILVA COSTA	08800805744	ANALISTA TÉCNICO II	5	Aprovado	Não Gerado
INGO MEIROSE DA SILVA COSTA	08800805744	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	16/12/2015
INGO MEIROSE DA SILVA COSTA	08800805744	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	16/12/2015
INGO MEIROSE DA SILVA COSTA	08800805744	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	16/12/2015
INGO MEIROSE DA SILVA COSTA	08800805744	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	16/12/2015
INGO MEIROSE DA SILVA COSTA	08800805744	ANALISTA TÉCNICO II	8	Aprovado	22/05/2015
INGO MEIROSE DA SILVA COSTA	08800805744	ANALISTA TÉCNICO II	10	Aprovado	23/07/2015
INGO MEIROSE DA SILVA COSTA	08800805744	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	18/05/2015
INGRID GOMES	13503733701	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	30/09/2015
INGRID GOMES	13503733701	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	30/09/2015
INGRID GOMES	13503733701	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	08/07/2015
INGRID JACQUELINE DORFSMAN	01681756730	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	17/07/2015
ISAAC DOS SANTOS BARRETO	09558481726	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	24/09/2015

ISAAC DOS SANTOS BARRETO	09558481726	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	24/09/2015
ISAAC DOS SANTOS BARRETO	09558481726	ANALISTA TÉCNICO II	4	Aprovado	28/07/2015
ISIS SOARES PEREIRA AZEVEDO	08201785789	ANALISTA TÉCNICO II	40	Reprovado	Não Gerado
JACIARA BELL CARDOSO LIMA	83113827787	ANALISTA TÉCNICO II	8	Reprovado	Não Gerado
JACIARA BELL CARDOSO LIMA	83113827787	ANALISTA TÉCNICO II	40	Aprovado	24/11/2015
JACIARA BELL CARDOSO LIMA	83113827787	ANALISTA TÉCNICO II	2	Aprovado	07/12/2015
JACIARA MONTEIRO	07885116700	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	Não Gerado
JACQUELINE MAIA FERREIRA	00835733726	ANALISTA TÉCNICO III	40	Aprovado	24/04/2015
JACQUELINE MAIA FERREIRA	00835733726	ANALISTA TÉCNICO III	40	Aprovado	24/04/2015
JACQUELINE MAIA FERREIRA	00835733726	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	08/04/2015
JACQUELINE MAIA FERREIRA	00835733726	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	08/04/2015
JACQUELINE MAIA FERREIRA	00835733726	ANALISTA TÉCNICO III	30	Aprovado	04/08/2015
JACQUELINE SANTOS COSTA	11572687738	ANALISTA TÉCNICO I	10	Reprovado	Não Gerado
JACQUELINE SANTOS COSTA	11572687738	ANALISTA TÉCNICO I	10	Reprovado	Não Gerado
JAIME DE BARROS REGO	63006057791	ANALISTA TÉCNICO III	5	Aprovado	Não Gerado
JANAINA MEYER DE CARVALHO	02727659709	ANALISTA TÉCNICO III	40	Aprovado	22/06/2015
JANAINA MEYER DE CARVALHO	02727659709	ANALISTA TÉCNICO III	40	Aprovado	22/06/2015
JANAINA MEYER DE CARVALHO	02727659709	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	23/03/2015
JANAINA MEYER DE CARVALHO	02727659709	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	23/03/2015
JACQUELINE LOPES SOARES BAPTISTA	98290100744	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	Não Gerado
JACQUELINE TEIXEIRA NETO	08276435602	ANALISTA TÉCNICO I	1	Aprovado	17/12/2015
JESSICA RANGEL DOS SANTOS	13907170709	ANALISTA TÉCNICO I	15	Aprovado	30/11/2015
JESSICA RANGEL DOS SANTOS	13907170709	ANALISTA TÉCNICO I	15	Aprovado	19/05/2015
JESSICA RANGEL DOS SANTOS	13907170709	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	20/05/2015
JESSICA RANGEL DOS SANTOS	13907170709	ANALISTA TÉCNICO I	6	Aprovado	27/10/2015
JESSICA TAVARES GUIMARAES RAPOSO DA SILVA	13771160774	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	21/12/2015
JESSICA TAVARES GUIMARAES RAPOSO DA SILVA	13771160774	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	21/12/2015
JESSICA VIRGINIO DE SOUZA	12361505703	ESTAGIÁRIO	15	Aprovado	30/06/2015
JORGE LUIZ GOMES DOS SANTOS	68075529715	ANALISTA TÉCNICO II	40	Reprovado	Não Gerado
JOSE LUIZ DE SOUZA LIMA	78263271720	ANALISTA TÉCNICO III	20	Reprovado	Não Gerado
JOSE LUIZ DE SOUZA LIMA	78263271720	ANALISTA TÉCNICO III	20	Reprovado	Não Gerado
JULIANA BASTOS LOHMANN	08197684723	ANALISTA TÉCNICO III	6	Aprovado	10/07/2015
JULIANA CRISTINA CARLOS DE OLIVEIRA	12050179766	ANALISTA TÉCNICO I	4	Aprovado	03/12/2015



JULIANA DA CUNHA DIAS	07940137751	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	30/04/2015
JULIANA DA CUNHA DIAS	07940137751	ANALISTA TÉCNICO I	8	Reprovado	23/09/2015
JULIANA DA CUNHA DIAS	07940137751	ANALISTA TÉCNICO I	8	Reprovado	23/09/2015
JULIANA DA CUNHA DIAS	07940137751	ANALISTA TÉCNICO I	1	Aprovado	16/11/2015
JULIANA DA CUNHA DIAS	07940137751	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	16/11/2015
JULIANA DA CUNHA DIAS	07940137751	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	16/11/2015
JULIANA DOMICIANO CUPTI MADEIRA	05862987703	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	11/05/2015
JULIANA DOMICIANO CUPTI MADEIRA	05862987703	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	14/07/2015
JULIANA DOMICIANO CUPTI MADEIRA	05862987703	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	15/06/2015
JULIANA DOMICIANO CUPTI MADEIRA	05862987703	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	22/05/2015
JULIANA LONGO NORONHA	13819279717	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	31/08/2015
JULIANA LONGO NORONHA	13819279717	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	31/08/2015
JULIANA LONGO NORONHA	13819279717	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	15/04/2015
JULIANA LONGO NORONHA	13819279717	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	13/10/2015
JULIANA LONGO NORONHA	13819279717	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	13/10/2015
JULIANA LONGO NORONHA	13819279717	ANALISTA TÉCNICO I	1	Aprovado	13/10/2015
JULIANA LONGO NORONHA	13819279717	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	31/08/2015
JULIANA LONGO NORONHA	13819279717	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	31/08/2015
JULIANA MARTINS DE SANTANA	09377732719	ANALISTA TÉCNICO II	8	Aprovado	08/09/2015
JULIANA MARTINS DE SANTANA	09377732719	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	30/08/2015
JULIANA VENTURA E SILVA	01852184744	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	Não Gerado
JULIANA VENTURA E SILVA	01852184744	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	Não Gerado
JULIANA VENTURA E SILVA	01852184744	ANALISTA TÉCNICO III	8	Aprovado	31/03/2015
JULIANA VENTURA E SILVA	01852184744	ANALISTA TÉCNICO III	8	Aprovado	31/03/2015
JULIANA VENTURA E SILVA	01852184744	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	Não Gerado
JULIANA VENTURA E SILVA	01852184744	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	29/10/2015
JULIANA VENTURA E SILVA	01852184744	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	29/10/2015
JULIANA VENTURA E SILVA	01852184744	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	26/11/2015
KARLA MARQUES RODRIGUES DE LIMA	07620503730	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	27/05/2015
KARLA MARQUES RODRIGUES DE LIMA	07620503730	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	27/05/2015
KAROLINA MATIAS FERREIRA	10367735741	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	06/10/2015
KAROLINE RIBEIRO PIMENTEL	15193904750	ESTAGIÁRIO	2	Aprovado	30/04/2015
KATIA BARRETO BORGES	00596497717	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	15/12/2015
KATIA BARRETO BORGES	00596497717	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	15/12/2015
KATIA MELISSA BONILLA ALVES	10305380770	ANALISTA TÉCNICO II	20	Reprovado	Não Gerado

KATIA MELISSA BONILLA ALVES	10305380770	ANALISTA TÉCNICO II	20	Reprovado	Não Gerado
KELLY AVILA MENDES	11170965725	ANALISTA TÉCNICO I	4	Aprovado	Não Gerado
LAILA MARIA MOL KALLAB	01356994601	ANALISTA TÉCNICO II	40	Aprovado	13/07/2015
LARISSA PASSOS PEREIRA DA SILVA	12437246762	ANALISTA TÉCNICO I	4	Aprovado	28/10/2015
LARRIZA THURLER	05385867705	ANALISTA TÉCNICO III	8	Reprovado	Não Gerado
LAURA TATIANA CORREA PINTO CASTRO SOUSA	11076973795	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	18/12/2015
LAURA TATIANA CORREA PINTO CASTRO SOUSA	11076973795	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	18/12/2015
LAURA TATIANA CORREA PINTO CASTRO SOUSA	11076973795	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	16/12/2015
LEANDRO LUIS DE SOUZA MARINHO	08073209780	ANALISTA TÉCNICO III	8	Aprovado	18/12/2015
LEANDRO PACHECO DE MELO	08692348708	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	09/12/2015
LEANDRO PACHECO DE MELO	08692348708	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	09/12/2015
LEONARDO SOARES SANTOS	10276827740	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	07/12/2015
LEONARDO SOARES SANTOS	10276827740	ANALISTA TÉCNICO I	16	Aprovado	03/12/2015
LEONARDO VIEIRA LIMA	05686582726	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	02/06/2015
LEONARDO VIEIRA LIMA	05686582726	ANALISTA TÉCNICO III	15	Aprovado	Não Gerado
LIDIA FREITAS COSTA	07787639784	ANALISTA TÉCNICO II	8	Aprovado	03/06/2015
LIDIANE RAFAELE MARQUES DE SOUZA	15160229710	ESTAGIÁRIO	8	Aprovado	15/04/2015
LIDIANE RAFAELE MARQUES DE SOUZA	15160229710	ESTAGIÁRIO	12	Aprovado	15/04/2015
LIDIANE RAFAELE MARQUES DE SOUZA	15160229710	ESTAGIÁRIO	3	Aprovado	25/03/2015
LIETE LOPES DA COSTA	74680609753	ANALISTA TÉCNICO III	40	Aprovado	16/12/2015
LIETE LOPES DA COSTA	74680609753	ANALISTA TÉCNICO III	40	Aprovado	16/12/2015
LIETE LOPES DA COSTA	74680609753	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	16/12/2015
LORRAINE SERRAT SERPA	08312873732	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	20/08/2015
LORRAINE SERRAT SERPA	08312873732	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	20/08/2015
LORRAINE SERRAT SERPA	08312873732	ANALISTA TÉCNICO II	4	Aprovado	24/08/2015
LORRAINE SERRAT SERPA	08312873732	ANALISTA TÉCNICO II	10	Aprovado	26/10/2015
LORRAINE SERRAT SERPA	08312873732	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	07/10/2015
LORRAINE SERRAT SERPA	08312873732	ANALISTA TÉCNICO II	4	Aprovado	07/10/2015
LUANA CRISTINA CARVALHO DE SOUZA ALVAREZ	08787592711	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	16/12/2015
LUANA CRISTINA CARVALHO DE SOUZA ALVAREZ	08787592711	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	27/08/2015

LUIS FERNANDO BRANDAO MAGALHAES	95819797787	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	Não Gerado
LUIS FERNANDO BRANDAO MAGALHAES	95819797787	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	Não Gerado
LUIZ SERGIO DA COSTA VIANA	07823500701	ANALISTA TÉCNICO I	6	Aprovado	15/07/2015
MAIRA CASTRO CAMPOS DE ALMEIDA	07917633748	ANALISTA TÉCNICO II	8	Aprovado	Não Gerado
MAIRA CASTRO CAMPOS DE ALMEIDA	07917633748	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	03/11/2015
MAIRA CASTRO CAMPOS DE ALMEIDA	07917633748	ANALISTA TÉCNICO II	10	Aprovado	07/12/2015
MAIRA CASTRO CAMPOS DE ALMEIDA	07917633748	ANALISTA TÉCNICO II	10	Aprovado	07/12/2015
MARA CRISTIAN GODOY SILVA	07553858706	ANALISTA TÉCNICO II	1	Aprovado	06/09/2015
MARCELLA CASTELANO ALMEIDA	07620415602	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	20/07/2015
MARCELLA CASTELANO ALMEIDA	07620415602	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	20/07/2015
MARCELLA CASTELANO ALMEIDA	07620415602	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	27/04/2015
MARCELLA CASTELANO ALMEIDA	07620415602	ANALISTA TÉCNICO I	1	Aprovado	15/10/2015
MARCELLA CASTELANO ALMEIDA	07620415602	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	14/10/2015
MARCELLA CASTELANO ALMEIDA	07620415602	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	14/10/2015
MARCELLA CASTELANO ALMEIDA	07620415602	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	14/10/2015
MARCELLA CASTELANO ALMEIDA	07620415602	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	14/10/2015
MARCELLE RODRIGUES DOS SANTOS	12403007781	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	23/07/2015
MARCELLE RODRIGUES DOS SANTOS	12403007781	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	23/07/2015
MARCELO DA SILVA CHANG	96115408768	ANALISTA TÉCNICO III	10	Aprovado	17/06/2015
MARCELO PEREIRA DE SOUSA	05219411721	ANALISTA TÉCNICO III	8	Aprovado	16/12/2015
MARCELO PEREIRA DE SOUSA	05219411721	ANALISTA TÉCNICO III	12	Aprovado	04/01/2016
MARCELO PEREIRA DE SOUSA	05219411721	ANALISTA TÉCNICO III	10	Aprovado	16/12/2015
MARCELO PEREIRA FRANCO	05314571765	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	08/12/2015
MARCELO PEREIRA FRANCO	05314571765	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	08/12/2015
MARCIA MOREIRA REIS	01344764762	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	15/12/2015
MARCIA MOREIRA REIS	01344764762	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	15/12/2015
MARCIA MOREIRA REIS	01344764762	ANALISTA TÉCNICO II	10	Aprovado	Não Gerado
MARCIA MOREIRA REIS	01344764762	ANALISTA TÉCNICO II	4	Aprovado	14/12/2015
MARCIA PELUCIO PEREIRA	05234635708	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	07/07/2015
MARGARETH DOS SANTOS FREITAS MOURA	01609606736	ANALISTA TÉCNICO II	10	Aprovado	13/11/2015
MARGARETH DOS SANTOS FREITAS MOURA	01609606736	ANALISTA TÉCNICO II	40	Aprovado	28/04/2015
MARGARETH DOS SANTOS FREITAS MOURA	01609606736	ANALISTA TÉCNICO II	40	Aprovado	28/04/2015

MARIA CLAUDIA SALLES VIANNA	03768134741	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	15/09/2015
MARIA CLAUDIA SALLES VIANNA	03768134741	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	15/09/2015
MARIA CRISTINA ANDRIOLO PEIXOTO PEREIRA	00047006781	ANALISTA TÉCNICO II	40	Aprovado	18/05/2015
MARIA CRISTINA ANDRIOLO PEIXOTO PEREIRA	00047006781	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	09/12/2015
MARIA DA CONCEICAO L GRITLET	26805006791	ANALISTA TÉCNICO III	40	Aprovado	26/08/2015
MARIA DA CONCEICAO L GRITLET	26805006791	ANALISTA TÉCNICO III	40	Aprovado	Não Gerado
MARIA ROSALINA LEVE	26506815787	ASSISTENTE III	6	Aprovado	Não Gerado
MARIANA DOS SANTOS DELPHINO	05762690776	ANALISTA TÉCNICO I	40	Reprovado	Não Gerado
MARIANA MATOS BARCELOS	10348251602	ANALISTA TÉCNICO I	6	Reprovado	Não Gerado
MARIANA NAZARETH PINTO DE CARVALHO	00873887743	ASSISTENTE III	20	Aprovado	18/12/2015
MARIANA NAZARETH PINTO DE CARVALHO	00873887743	ASSISTENTE III	20	Aprovado	18/12/2015
MARIANA NAZARETH PINTO DE CARVALHO	00873887743	ASSISTENTE III	4	Aprovado	02/12/2015
MARIANA NAZARETH PINTO DE CARVALHO	00873887743	ASSISTENTE III	20	Reprovado	02/12/2015
MARIANA ROCHA DE OLIVEIRA	49208314715	ASSISTENTE III	5	Reprovado	Não Gerado
MARIANGELA LONGINIO DOS SANTOS	02187236790	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	18/11/2015
MARIANGELA LONGINIO DOS SANTOS	02187236790	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	18/11/2015
MARIANGELA LONGINIO DOS SANTOS	02187236790	ANALISTA TÉCNICO II	40	Aprovado	03/09/2015
MARIANGELA LONGINIO DOS SANTOS	02187236790	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	24/08/2015
MARIANGELA LONGINIO DOS SANTOS	02187236790	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	24/08/2015
MARILIA DA SILVA CHANG	83963987715	ANALISTA TÉCNICO III	4	Reprovado	Não Gerado
MARILIA DE SANTANNA FARIA	07099330705	ANALISTA TÉCNICO III	4	Aprovado	12/02/2015
MARILIA DE SANTANNA FARIA	07099330705	ANALISTA TÉCNICO III	6	Aprovado	01/04/2015
MARILIA DE SANTANNA FARIA	07099330705	ANALISTA TÉCNICO III	4	Aprovado	13/04/2015
MARILIA DE SANTANNA FARIA	07099330705	ANALISTA TÉCNICO III	1	Aprovado	02/04/2015
MARILIA DE SANTANNA FARIA	07099330705	ANALISTA TÉCNICO III	1	Aprovado	28/09/2015
MARINEZ BRETTAS DE SOUZA	77740912700	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	07/12/2015
MARINEZ BRETTAS DE SOUZA	77740912700	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	08/12/2015
MARINEZ BRETTAS DE SOUZA	77740912700	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	08/12/2015
MARIO MAX DA SILVA CARVALHO	91043271791	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	15/12/2015

MARIO MAX DA SILVA CARVALHO	91043271791	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	15/12/2015
MARISE DE PAULA BARBOSA	85490130725	ANALISTA TÉCNICO III	40	Aprovado	07/12/2015
MARISE DE PAULA BARBOSA	85490130725	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	14/12/2015
MARISE DE PAULA BARBOSA	85490130725	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	14/12/2015
MARTA CRISTINA ARESTA RIBEIRO	00996396705	ANALISTA TÉCNICO III	40	Aprovado	22/10/2015
MARTA CRISTINA ARESTA RIBEIRO	00996396705	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	22/10/2015
MATEUS VASQUES FERREIRA	12584136716	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	Não Gerado
MATHEUS SEIXAS AZEVEDO	10794569617	ANALISTA TÉCNICO I	15	Aprovado	02/09/2015
MELISSA DA SILVA PATROCINIO	16037126747	ESTAGIÁRIO	20	Aprovado	01/02/2015
MELISSA DA SILVA PATROCINIO	16037126747	ESTAGIÁRIO	20	Aprovado	01/02/2015
MELISSA DA SILVA PATROCINIO	16037126747	ESTAGIÁRIO	5	Aprovado	Não Gerado
MELISSA DA SILVA PATROCINIO	16037126747	ESTAGIÁRIO	5	Aprovado	Não Gerado
MICHELE DEUS DE ALMEIDA	05171183783	ANALISTA TÉCNICO III	11	Aprovado	29/04/2015
MICHELE DEUS DE ALMEIDA	05171183783	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	22/07/2015
MILLA DE OLIVEIRA MELLO	08258817736	ANALISTA TÉCNICO I	15	Aprovado	08/12/2015
MILLA DE OLIVEIRA MELLO	08258817736	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	10/08/2015
MOISES ZIPPINOTTI HALABI	09900199774	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	15/01/2016
MOISES ZIPPINOTTI HALABI	09900199774	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	15/01/2016
MOISES ZIPPINOTTI HALABI	09900199774	ANALISTA TÉCNICO I	12	Aprovado	15/01/2016
MOISES ZIPPINOTTI HALABI	09900199774	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	27/07/2015
MOISES ZIPPINOTTI HALABI	09900199774	ANALISTA TÉCNICO I	40	Reprovado	Não Gerado
MONICA CRISTINA DE MATOS SOARES	00694042757	ANALISTA TÉCNICO I	10	Reprovado	Não Gerado
MONICA CRISTINA DE MATOS SOARES	00694042757	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	14/12/2015
MONICA DA SILVA RAMALHO	00898107750	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	11/12/2015
NAIRA CANSANCAO SILVA	11494757737	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	Não Gerado
NATALIA RODRIGUES MARTINS	11423857798	ANALISTA TÉCNICO I	16	Aprovado	Não Gerado
NATALIA RODRIGUES MARTINS	11423857798	ANALISTA TÉCNICO I	12	Aprovado	Não Gerado
NATHALIA CORREA MALAQUIAS	12990409777	ANALISTA TÉCNICO I	4	Aprovado	15/12/2015
PATRICIA DE SIQUEIRA SANTIAGO REMIGIO	01867596733	ANALISTA TÉCNICO II	40	Aprovado	20/08/2015
PATRICIA DE SIQUEIRA SANTIAGO REMIGIO	01867596733	ANALISTA TÉCNICO II	40	Aprovado	Não Gerado
PATRICIA MATTOS DO CARMO	00121400743	ANALISTA TÉCNICO II	8	Aprovado	15/12/2015
PATRICIA MATTOS DO CARMO	00121400743	ANALISTA TÉCNICO II	8	Aprovado	15/12/2015
PATRICIA MATTOS DO CARMO	00121400743	ANALISTA TÉCNICO II	8	Aprovado	14/12/2015

PATRICIA MATTOS DO CARMO	00121400743	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	18/12/2015
PATRICIA MATTOS DO CARMO	00121400743	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	18/12/2015
PATRICIA MATTOS DO CARMO	00121400743	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	18/12/2015
PATRICIA MATTOS DO CARMO	00121400743	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	Não Gerado
PATRICIA MATTOS DO CARMO	00121400743	ANALISTA TÉCNICO II	8	Aprovado	Não Gerado
PATRICIA MATTOS DO CARMO	00121400743	ANALISTA TÉCNICO II	4	Aprovado	30/07/2015
PEDRO LUIZ VIEIRA CORDEIRO	14337357769	ANALISTA TÉCNICO I	10	Reprovado	Não Gerado
PEDRO LUIZ VIEIRA CORDEIRO	14337357769	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	Não Gerado
PEDRO LUIZ VIEIRA CORDEIRO	14337357769	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	Não Gerado
PRISCILA CARDOSO DE CORREA MARQUES	07431209738	ANALISTA TÉCNICO III	40	Aprovado	23/10/2015
PRISCILA CARDOSO DE CORREA MARQUES	07431209738	ANALISTA TÉCNICO III	40	Reprovado	Não Gerado
PRISCILA CARDOSO DE CORREA MARQUES	07431209738	ANALISTA TÉCNICO III	40	Reprovado	Não Gerado
PRISCILLA BERTAZZO MACHADO DE LACERDA	09159874732	ANALISTA TÉCNICO II	20	Reprovado	13/07/2015
RAFAEL FIGUEIREDO DE CASTRO SIMÃO	00052433781	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	20/08/2015
RAFAEL FIGUEIREDO DE CASTRO SIMÃO	00052433781	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	20/08/2015
RAFAEL RODRIGUES DE OLIVEIRA	15116060705	ESTAGIÁRIO	5	Aprovado	27/03/2015
RAFAEL RODRIGUES DE OLIVEIRA	15116060705	ESTAGIÁRIO	6	Aprovado	27/03/2015
RAFAEL RODRIGUES DE OLIVEIRA	15116060705	ESTAGIÁRIO	6	Aprovado	03/03/2015
RAFAEL RODRIGUES DE OLIVEIRA	15116060705	ESTAGIÁRIO	6	Aprovado	07/05/2015
RAFAEL RODRIGUES DE OLIVEIRA	15116060705	ESTAGIÁRIO	40	Aprovado	28/05/2015
RAFAEL RODRIGUES DE OLIVEIRA	15116060705	ESTAGIÁRIO	4	Aprovado	14/05/2015
RAIZA DA SILVA PEREIRA	11341495736	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	07/12/2015
RAIZA DA SILVA PEREIRA	11341495736	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	07/12/2015
RAQUEL MATTOS STUMM	07774861726	ANALISTA TÉCNICO III	20	Reprovado	Não Gerado
RAQUEL MATTOS STUMM	07774861726	ANALISTA TÉCNICO III	15	Aprovado	09/10/2015
RAVENNA MOURA DOS SANTOS	09853922746	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	01/12/2015
RAVENNA MOURA DOS SANTOS	09853922746	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	29/10/2015
RAVENNA MOURA DOS SANTOS	09853922746	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	29/10/2015
RAVENNA MOURA DOS SANTOS	09853922746	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	Não Gerado
RAVENNA MOURA DOS SANTOS	09853922746	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	Não Gerado
RAVENNA MOURA DOS SANTOS	09853922746	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	Não Gerado
RENAN BARBOSA SANTOS	13114361706	ANALISTA TÉCNICO I	15	Aprovado	21/08/2015
RENAN BARBOSA SANTOS	13114361706	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	08/09/2015
RENAN BARBOSA SANTOS	13114361706	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	08/09/2015

RENAN BARBOSA SANTOS	13114361706	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	31/08/2015
RENAN BARBOSA SANTOS	13114361706	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	31/08/2015
RENAN BARBOSA SANTOS	13114361706	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	01/09/2015
RENATA DA SILVA MONTEIRO	08055633770	ANALISTA TÉCNICO II	10	Aprovado	Não Gerado
RENATA DA SILVA MONTEIRO	08055633770	ANALISTA TÉCNICO II	10	Aprovado	Não Gerado
RENATA DE PAIVA BENTO	12394400730	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	25/11/2015
RENATA DE PAIVA BENTO	12394400730	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	25/11/2015
RENATA DE PAIVA BENTO	12394400730	ANALISTA TÉCNICO I	15	Aprovado	Não Gerado
RENATA MARIA BESSA RESPEITA	07982589774	ANALISTA TÉCNICO II	16	Aprovado	11/12/2015
RENATA MAURICIO MACEDO CABRAL	04532493706	ANALISTA TÉCNICO III	15	Aprovado	05/11/2015
RENATA MAURICIO MACEDO CABRAL	04532493706	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	17/11/2015
RENATA MAURICIO MACEDO CABRAL	04532493706	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	17/11/2015
RENATA MAURICIO MACEDO CABRAL	04532493706	ANALISTA TÉCNICO III	10	Aprovado	15/04/2015
RENATA ROQUI DE MORAES	10501708731	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	07/10/2015
RENATA ROQUI DE MORAES	10501708731	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	07/10/2015
RENATA ROQUI DE MORAES	10501708731	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	Não Gerado
RENATA ROQUI DE MORAES	10501708731	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	Não Gerado
RENATA ROQUI DE MORAES	10501708731	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	20/05/2015
RENATA ROQUI DE MORAES	10501708731	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	20/05/2015
RENATA ROQUI DE MORAES	10501708731	ANALISTA TÉCNICO I	30	Aprovado	07/10/2015
RENIER CROHARE MOLINA	12664691767	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	22/05/2015
RENIER CROHARE MOLINA	12664691767	ANALISTA TÉCNICO I	10	Reprovado	Não Gerado
RENIER CROHARE MOLINA	12664691767	ANALISTA TÉCNICO I	10	Reprovado	Não Gerado
RHAISA RASTRELLI SERIZ GALDINO	14941644778	ESTAGIÁRIO	2	Aprovado	04/07/2015
RHAISA RASTRELLI SERIZ GALDINO	14941644778	ESTAGIÁRIO	4	Aprovado	24/07/2015
RHAISA RASTRELLI SERIZ GALDINO	14941644778	ESTAGIÁRIO	40	Aprovado	30/03/2015
RICARDO WARGAS DE FARIA	77907809720	ANALISTA TÉCNICO III	40	Aprovado	Não Gerado
RICARDO WARGAS DE FARIA	77907809720	ANALISTA TÉCNICO III	40	Aprovado	Não Gerado
RICARDO WARGAS DE FARIA	77907809720	ANALISTA TÉCNICO III	40	Aprovado	30/04/2015
RICARDO WARGAS DE FARIA	77907809720	ANALISTA TÉCNICO III	40	Aprovado	30/04/2015
RICARDO WILBERT SILVA DOS SANTOS	13881390731	ESTAGIÁRIO	10	Reprovado	Não Gerado
RICARDO WILBERT SILVA DOS SANTOS	13881390731	ESTAGIÁRIO	10	Reprovado	Não Gerado
ROBERTO REIS MAGALHAES	84586850787	ANALISTA TÉCNICO II	4	Aprovado	22/04/2015
RONALD COLMAN PAMPHILE	00278888780	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	07/12/2015
RONALD COLMAN PAMPHILE	00278888780	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	08/12/2015

RONALD COLMAN PAMPHILE	00278888780	ANALISTA TÉCNICO I	5	Aprovado	Não Gerado
ROSELANE MUZY	02963563795	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	Não Gerado
RUTE LIMA SILVA	66281148720	ANALISTA TÉCNICO III	12	Aprovado	04/11/2015
SABRINA KELLEN DE OLIVEIRA SILVA	15416030798	ESTAGIÁRIO	2	Aprovado	Não Gerado
SANDRO REIS LADEIRA	04462853741	ANALISTA TÉCNICO III	9	Aprovado	21/12/2015
SANDRO REIS LADEIRA	04462853741	ANALISTA TÉCNICO III	8	Aprovado	27/09/2015
SERGIO RAMOS CARLOS	11328282104	ANALISTA TÉCNICO II	4	Aprovado	23/06/2015
SILVIA ANDREA CARVALHO ROMAO PEREIRA	02213327742	ASSISTENTE III	20	Aprovado	18/12/2015
SILVIA ANDREA CARVALHO ROMAO PEREIRA	02213327742	ASSISTENTE III	20	Aprovado	18/12/2015
SILVIA ANDREA CARVALHO ROMAO PEREIRA	02213327742	ASSISTENTE III	20	Aprovado	18/12/2015
SILVIA ANDREA CARVALHO ROMAO PEREIRA	02213327742	ASSISTENTE III	20	Aprovado	18/12/2015
SILVIA ANDREA CARVALHO ROMAO PEREIRA	02213327742	ASSISTENTE III	20	Aprovado	15/12/2015
SILVIA HELENA MARTINS RAMOS	03539613706	ANALISTA TÉCNICO I	15	Aprovado	Não Gerado
SILVIA HELENA MARTINS RAMOS	03539613706	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	26/10/2015
SILVIA HELENA MARTINS RAMOS	03539613706	ANALISTA TÉCNICO I	30	Reprovado	Não Gerado
SILVIA HELENA MARTINS RAMOS	03539613706	ANALISTA TÉCNICO I	30	Aprovado	Não Gerado
SOLANGE MARTA DE CAMARGO	74205412720	ANALISTA TÉCNICO II	5	Aprovado	15/10/2015
SOLANGE MARTA DE CAMARGO	74205412720	ANALISTA TÉCNICO II	16	Aprovado	18/11/2015
SOLANGE MARTA DE CAMARGO	74205412720	ANALISTA TÉCNICO II	5	Aprovado	02/12/2015
SOLANGE MARTA DE CAMARGO	74205412720	ANALISTA TÉCNICO II	4	Aprovado	02/12/2015
SONIA MARIA DOS SANTOS	24394270120	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	14/12/2015
SUELLEN ANALIA DA COSTA	12098666764	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	16/12/2015
SUSI CRISTINA AMARAL CABRAL DE MELLO	01469009790	ANALISTA TÉCNICO II	40	Aprovado	27/07/2015
SUSI CRISTINA AMARAL CABRAL DE MELLO	01469009790	ANALISTA TÉCNICO II	30	Aprovado	03/12/2015
TAMIRES SOUZA PEREIRA	12469999782	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	Não Gerado
TAMIRES SOUZA PEREIRA	12469999782	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	Não Gerado
TAMIRES SOUZA PEREIRA	12469999782	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	08/09/2015
TAMIRES SOUZA PEREIRA	12469999782	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	08/09/2015



TAMIRIS MUCURY GOMES	14586874732	ESTAGIÁRIO	8	Aprovado	Não Gerado
TASSIA DA ROCHA ROSA	11750427737	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	Não Gerado
TASSIA DA ROCHA ROSA	11750427737	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	18/05/2015
TATIANA VICENTE DA SILVA	05292979732	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	05/11/2015
THAIS FRAGA FERREIRA	08983554789	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	14/12/2015
THAIS FRAGA FERREIRA	08983554789	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	19/08/2015
THAIS FRAGA FERREIRA	08983554789	ANALISTA TÉCNICO II	8	Aprovado	17/12/2015
THAIS FRAGA FERREIRA	08983554789	ANALISTA TÉCNICO II	8	Aprovado	Não Gerado
THAIS RUAS MENDES DA SILVA MACEDO	12581302704	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	21/09/2015
THAIS SOARES DE SOUZA SIQUEIRA GONCALVES	09568594701	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	27/03/2015
THIAGO LOPES VAAMONDE SOARES SILVA	12208908716	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	29/04/2015
THIAGO LOPES VAAMONDE SOARES SILVA	12208908716	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	19/08/2015
THIAGO LOPES VAAMONDE SOARES SILVA	12208908716	ANALISTA TÉCNICO I	20	Reprovado	19/08/2015
THIAGO LOPES VAAMONDE SOARES SILVA	12208908716	ANALISTA TÉCNICO I	1	Aprovado	23/09/2015
THIAGO LOPES VAAMONDE SOARES SILVA	12208908716	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	23/09/2015
THIAGO LOPES VAAMONDE SOARES SILVA	12208908716	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	23/09/2015
THIAGO LOPES VAAMONDE SOARES SILVA	12208908716	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	13/08/2015
THIAGO LOPES VAAMONDE SOARES SILVA	12208908716	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	13/08/2015
THIAGO MOREIRA GUIMARAES	10909464731	ANALISTA TÉCNICO I	16	Aprovado	03/04/2015
THIAGO MOREIRA GUIMARAES	10909464731	ANALISTA TÉCNICO I	15	Aprovado	02/12/2015
THIAGO MOREIRA GUIMARAES	10909464731	ANALISTA TÉCNICO I	15	Aprovado	08/12/2015
TUANE DA SILVA RODRIGUES	37538980822	ANALISTA TÉCNICO I	10	Reprovado	Não Gerado
TUANE DA SILVA RODRIGUES	37538980822	ANALISTA TÉCNICO I	10	Reprovado	Não Gerado
TUANE DA SILVA RODRIGUES	37538980822	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	17/12/2015
TUANE DA SILVA RODRIGUES	37538980822	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	17/12/2015
TUANE DA SILVA RODRIGUES	37538980822	ANALISTA TÉCNICO I	2	Reprovado	Não Gerado
TUANE DA SILVA RODRIGUES	37538980822	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	17/12/2015
URSULA DE OLIVEIRA MAGALHAES	01867622750	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	08/12/2015
VALDERLENE DE SOUZA FERREIRA	03612807773	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	28/08/2015
VALDERLENE DE SOUZA FERREIRA	03612807773	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	28/08/2015
VALDERLENE DE SOUZA FERREIRA	03612807773	ANALISTA TÉCNICO II	1	Aprovado	23/03/2015
VALDIR DAMIAO SANTOS	05352275744	ANALISTA TÉCNICO I	15	Aprovado	30/11/2015
VANESSA FIGUEIRA FROESE	11649478771	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	04/01/2016
VANESSA FIGUEIRA FROESE	11649478771	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	04/01/2016

VANESSA FIGUEIRA FROESE	11649478771	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	04/01/2016
VANESSA FIGUEIRA FROESE	11649478771	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	04/01/2016
VANESSA HELENA COHEN MIZRAHI	01799742709	ANALISTA TÉCNICO III	10	Reprovado	Não Gerado
VANESSA HELENA COHEN MIZRAHI	01799742709	ANALISTA TÉCNICO III	10	Reprovado	Não Gerado
VANESSA SOARES DA SILVA CANCELLA	15770856718	ESTAGIÁRIO	40	Reprovado	Não Gerado
VERONICA FERNANDES SOARES	13164507755	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	14/09/2015
VERONICA FERNANDES SOARES	13164507755	ANALISTA TÉCNICO I	10	Aprovado	14/09/2015
VERONICA FERNANDES SOARES	13164507755	ANALISTA TÉCNICO I	40	Reprovado	12/08/2015
VERONICA FERNANDES SOARES	13164507755	ANALISTA TÉCNICO I	2	Aprovado	25/03/2015
VERONICA FERNANDES SOARES	13164507755	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	17/11/2015
VERONICA FERNANDES SOARES	13164507755	ANALISTA TÉCNICO I	20	Aprovado	17/11/2015
VERONICA FERNANDES SOARES	13164507755	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	15/12/2015
VERONICA FERNANDES SOARES	13164507755	ANALISTA TÉCNICO I	8	Aprovado	15/12/2015
VERONICA FERNANDES SOARES	13164507755	ANALISTA TÉCNICO I	1	Aprovado	15/12/2015
VITOR LEITE DE OLIVEIRA	12428062700	ANALISTA TÉCNICO I	40	Aprovado	17/08/2015
VITOR LEITE DE OLIVEIRA	12428062700	ANALISTA TÉCNICO I	15	Aprovado	17/08/2015
VIVIANE FELIX FERREIRA DA SILVA	08698540708	ANALISTA TÉCNICO II	40	Aprovado	15/05/2015
VIVIANE FELIX FERREIRA DA SILVA	08698540708	ANALISTA TÉCNICO II	40	Aprovado	15/05/2015
VIVIANE FELIX FERREIRA DA SILVA	08698540708	ANALISTA TÉCNICO II	8	Aprovado	17/11/2015
VIVIANE FELIX FERREIRA DA SILVA	08698540708	ANALISTA TÉCNICO II	10	Aprovado	25/11/2015
WILLIANS BAPTISTA DIAS	02306171742	ANALISTA TÉCNICO III	20	Aprovado	02/04/2015
WILSON LEONARDO SANTOS PIRES	03233670702	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	01/10/2015
WILSON LEONARDO SANTOS PIRES	03233670702	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	23/03/2015
WILSON LEONARDO SANTOS PIRES	03233670702	ANALISTA TÉCNICO II	20	Aprovado	23/03/2015

Fonte: Gestão de Pessoas - Sebrae/RJ



## PARECER DO CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro, no cumprimento de suas atribuições estatutárias e regimentais, examinou as Demonstrações contábeis e financeiras e a Prestação de Contas do exercício de 2015 do SEBRAE/RJ e, considerando as análises realizadas nas reuniões do Conselho durante os exercícios de 2015 e 2016, considerando o Parecer da KPMG Auditores Independentes, exarado em 05 de fevereiro de 2016, considerando as informações recebidas até esta data e, considerando, ainda, o Relatório deste Conselho Fiscal encaminhado à Presidência do CDE/RJ, concluímos que as Demonstrações Contábeis e Financeiras e a Prestação de Contas findas em 31 de dezembro de 2015, representam adequadamente a posição financeira, orçamentária, patrimonial e fiscal do SEBRAE/RJ.

Desta forma, o Conselho Fiscal do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro – SEBRAE/RJ recomenda ao Conselho Deliberativo Estadual a sua aprovação.

Rio de Janeiro, 09 de março de 2016.



Francisco Carlos Ribeiro de Almeida.

Presidente



Augusto Sérgio do Espírito Santo Cardoso  
Conselheiro



Rui Otávio Bernardes de Andrade  
Conselheiro



**RESOLUÇÃO CDE N.º 2**

**DISPÕE SOBRE A APROVAÇÃO DAS  
CONTAS DO SEBRAE/RJ RELATIVAS  
AO EXERCÍCIO SOCIAL 2015.**

**O CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL DO SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE/RJ**, no uso da competência conferida pelo art. 16, inciso XI, do Estatuto Social, considerando a aprovação unânime ocorrida no dia 9 de março de 2016,

**DECIDE:**

**Artigo 1º** - Aprovar a prestação de contas do SEBRAE/RJ relativas ao exercício social de 2015, nos termos dos Pareceres dos Auditores Independentes e do Conselho Fiscal.

**Artigo 2º** - Esta Resolução entra em vigor nesta data.

Rio de Janeiro, 9 de março de 2016.

  
\_\_\_\_\_  
**ANGELA COSTA**  
Presidente do CDE do SEBRAE/RJ

Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
no Estado do Rio de Janeiro

Rua Santa Luzia 685  
6º, 7º e 9º andares - Centro  
Cep: 20.030-041 - Rio de Janeiro - RJ

Tel.: (21) 2212-7700  
Fax: (21) 2212-7954  
0800 570 0800