

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

SEBRAE/RS

Vinculado à PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2015

Porto Alegre - RS / 2016

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

SEBRAE/RS

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, da DN TCU nº 146/2015, DN TCU 147/2015, Portaria TCU nº 321/2015 e das orientações do órgão de controle interno, Portaria CGU nº 500 de 8.3.2016.

Diretoria Executiva

Porto Alegre - RS / 2016

Lista de siglas e abreviações

Siglas e abreviações	Descrição
ALI	Agente Local de Inovação
DIREX	Diretoria Executiva
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GEAUD	Gerência de Auditoria
GEPS	Gestão de Pessoas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
MEI	Micro Empreendedor Individual
MPE	Micro e Pequena Empresa
PETI	Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação
PGQP	Prêmio Gaúcho da Qualidade e Produtividade
SGE	Sistema de Gestão Estratégica
SME	Sistema de Monitoramento Estratégico
UC	Universidade Corporativa
UPC	Unidade Prestadora de Contas

Lista de tabelas, quadros, gráficos e figuras

Figura	Nome	Página
01	Organograma	21
02	Cadeia de valor do Sebrae/RS	26
03	Árvore de processos do Sebrae/RS	27
04	Estrutura da metodologia de gestão de processos	28
05	Processo de negócio	29
06	Mapa estratégico do Sebrae/RS	38
07	Macrodiretrizes do Sebrae/RS	45
08	Balanço orçamentário do Sebrae/RS	49
09	Limites orçamentários do Sebrae/RS	50
10	Previsão e execução das receitas	55
11	Previsão e execução das despesas	56
12	Critério de avaliação de riscos	154
13	Validação pela criticidade dos fatores de riscos	155
14	Absenteísmo 2015	173
15	Relação de regionais e unidades do Sebrae/RS	180
16	Estrutura organizacional da gerência de TI e gestão de processos	185
17	Mapa de gerenciamento dos serviços de TI	186
18	PETI e Gestão de Processos Diretrizes 2015/2016	197
19	PETI e Gestão de Processos 2015/2016 custos	198

Gráfico	Nome	Página
01	Variação Real do PIB (a.a.)	16
02	Variação Nominal da CSO (a.a.) e Inflação Anual (IPCA)	17
03	Saldo mensal de empregos por porte das empresas	17
04	Número de pequenos negócios (em milhares), por porte 2012 a 2015	18
05	Comparativo de análise de prestação de contas	53

Quadro	Nome	Página
01	Identificação do Sebrae/RS	09
02	Principais realizações da gestão no exercício	10
03	Informações sobre áreas ou subunidades estratégicas	25
04	Descrição dos objetivos estratégicos	31
05	Estratégia de atuação e projetos	33
06	Valores previstos e executados dos objetivos estratégicos	39
07	Execução orçamentária por prioridade nacional e local	46
08	Estratégia de atuação com execução abaixo de 80%	47
09	Resumo dos instrumentos celebrados e dos montantes transferidos	51
10	Resumo da prestação de contas sobre transferências concedidas pela UPC	52
11	Situação da análise das contas prestadas no exercício de referência do RG	52
12	Perfil dos atrasos na análise das contas prestadas por recebedores de recursos	52
13	Despesas totais por modalidade de contratação	56
14	Indicadores Institucionais	57
15	Metas Mobilizadoras	59
16	Indicadores do Mapa Estratégico	60
17	Execução física e financeira dos programas nacionais	61
18	Projetos leite e derivados	62
19 a 22	Indicadores finalísticos do projeto	63
23 a 26	Indicadores finalísticos do projeto	64
27 a 29	Indicadores finalísticos do projeto	65
30 a 33	Indicadores finalísticos do projeto	66
34 a 37	Indicadores finalísticos do projeto	67
38	Indicadores finalísticos do projeto	68
39	Projetos bovinocultura de corte	68
40 a 42	Indicadores finalísticos do projeto	69
43	Indicadores finalísticos do projeto	70
44	Projetos carne	70
45 a 46	Indicadores finalísticos do projeto	70
47	Indicadores finalísticos do projeto	71
48	Projetos ovino e caprino	71
49 a 50	Indicadores finalísticos do projeto	71
51	Indicadores finalísticos do projeto	72
52	Projetos horticultura	72
53	Indicadores finalísticos do projeto	72
54 a 57	Indicadores finalísticos do projeto	73
58 a 59	Indicadores finalísticos do projeto	74
60	Projetos fruticultura	74
61 a 64	Indicadores finalísticos do projeto	75
65	Projetos grãos, sementes e mudas	75
66 a 67	Indicadores finalísticos do projeto	76
68	Projetos vitivinicultura	76
69 a 72	Indicadores finalísticos do projeto	77
73	Projetos setorial agronegócios	77
74	Setor econômico indústria	82
75	Projetos economia criativa	83
76	Indicadores intermediários e finalísticos do projeto	83

77	Projetos madeira e móveis	83
78	Indicadores intermediários e finalísticos do projeto	84
79	Projetos metal mecânico	84
80 a 81	Indicadores intermediários e finalísticos do projeto	85
82 a 84	Indicadores intermediários e finalísticos do projeto	86
85	Indicadores intermediários e finalísticos do projeto	87
86	Projetos moda	87
87	Indicadores intermediários e finalísticos do projeto	88
88	Indicadores intermediários e finalísticos do projeto	89
89	Projetos petróleo, gás e energia	89
90	Indicadores intermediários e finalísticos do projeto	90
91	Indicadores intermediários e finalísticos do projeto	91
92	Projetos indústria	91
93	Projetos setorial indústria	93
94	Projetos tecnologia da informação	98
95	Indicadores intermediários e finalísticos do projeto	99
96	Setor econômico comércio	99
97	Projetos alimentação	100
98	Projetos artesanato	103
99	Projetos beleza	104
100	Indicadores intermediários e finalísticos do projeto	105
101	Indicadores intermediários e finalísticos do projeto	106
102	Projetos construção civil	107
103	Projetos moda	109
104	Projetos setorial	112
105	Indicadores intermediários e finalísticos do projeto	113
106	Indicadores intermediários e finalísticos do projeto	114
107	Indicadores intermediários e finalísticos do projeto	115
108 a 109	Indicadores intermediários e finalísticos do projeto	116
110	Suporte operacional comércio e serviços	118
111	Projetos turismo	118
112	Projetos desenvolvimento territorial	121
113 a 114	Metas desenvolvimento territorial	123
115	Metas desenvolvimento territorial	124
116	Metas desenvolvimento territorial	125
117	Metas desenvolvimento territorial	126
118 a 119	Metas desenvolvimento territorial	127
120	Metas desenvolvimento territorial	128
121	Metas desenvolvimento territorial	129
122	Metas desenvolvimento territorial	130
123	Transferidor de programas	132
124	Projetos sem setor	133
125	Instrumentos de atendimento	138
126	Níveis de alçada para compras	146
127	Níveis de autorização para viagens	147
128	Descrição de riscos	153
129	Fatores de riscos críticos	155
130	Ações de tratamento para os riscos identificados	157
131	Relação de Conselheiros de Administração e Fiscal	158

132	Síntese da remuneração dos administradores	160
133	Detalhamento de itens da remuneração variável dos administradores	161
134	Disponibilidades	164
135	Ativo circulante	164
136	Ativo não circulante	165
137	Passivo circulante	165
138	Passivo não circulante	165
139	Fundos exclusivos	166
140	Rentabilidade	166
141	Limites orçamentários	168
142	Força de trabalho por cargo em 2015	170
143	Distribuição da força de trabalho	170
144	Escolaridade dos colaboradores efetivos 2015	171
145	Faixa etária de funcionários	172
146	Despesas com manutenção de pessoal em 2015	172
147	Turnover 2015	173
148	Eficácia na seleção	174
149	Força de trabalho do Sebrae/RS	174
150	Distribuição da lotação efetiva	174
151	Detalhamento da estrutura de cargos em função gratificada do Sebrae/RS	175
152	Demonstrativo de despesas com pessoal	176
153	Risco estratégico e fatores de riscos relacionados a Recursos Humanos	177
154	Principais sistemas	183
155	Plano de capacitação do pessoal de TI	184
156	Demonstrativo das despesas com pessoal	184
157	Indicadores de TI	186
158	Acompanhamento dos projetos de TI	191
159	Execução orçamentária ações de TI	194
160	Principais sistemas de informações	196
161	Deliberações do TCU Atendidas	201
162	Deliberações do TCU Pendentes de Atendimento	201
163	Recomendações da CGU Atendidas	202
164	Recomendações da CGU Pendentes de Atendimento	204

Lista de anexos e apêndices

Anexo	Nome	Página
I	Mapa Estratégico 2015 Sebrae/RS	205
II	Instrução Normativa IN01	205
III	Estatuto Social do Sebrae/RS	205
IV	Regimento Interno do Sebrae/RS	205
V	Relatório das Demonstrações Financeiras dos Auditores Independentes	205

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	09
2	VISÃO GERAL DA UNIDADE	12
2.1	Finalidade e competências	14
2.2	Normas e regulamento de criação, alteração e funcionamento da unidade	15
2.3	Ambiente de atuação	16
2.4	Organograma	20
2.5	Macroprocessos finalísticos	25
3	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL	30
3.1	Planejamento Organizacional.....	30
3.1.1	Descrição sintética dos objetivos do exercício.....	38
3.1.2	Estágio de implementação do planejamento estratégico.....	43
3.1.3	Vinculação dos planos da unidade com as competências institucionais e outros planos.....	44
3.2	Formas e instrumentos de monitoramento da execução e resultados dos planos.....	47
3.3	Desempenho Orçamentário	48
3.3.1	Execução física e financeira das ações da LOA de responsabilidade da unidade.....	51
3.3.2	Fatores intervenientes no desempenho orçamentário.....	51
3.3.3	Execução descentralizada com transferência de recursos	51
3.3.4	Informações sobre a realização das receitas.....	55
3.3.5	Informações sobre a execução das despesas	55
3.4	Desempenho operacional	56
3.5	Apresentação e análise de indicadores de desempenho	138
4	GOVERNANÇA	141
4.1	Descrição das estruturas de governança.....	141
4.2	Informações sobre dirigentes e colegiados.....	147
4.3	Atuação da unidade de auditoria interna	148
4.4	Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos	150
4.5	Gestão de riscos e controles internos	151
4.6	Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados.....	158
4.7	Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada	161
5.	RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE	162

5.1	Canais de acesso do cidadão	162
5.2	Carta de serviços ao cidadão	163
5.3	Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários	163
5.4	Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade.....	163
6.	DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS	164
6.1	Desempenho financeiro no exercício	164
6.2	Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos	166
6.3	Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade	168
6.4	Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 4.320/64 e notas explicativas	169
7	ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO	170
7.1	Gestão de pessoas.....	170
7.1.1	Estrutura de pessoal da unidade	174
7.1.2	Demonstrativo das despesas com pessoal	176
7.1.3	Gestão de riscos relacionado à pessoal	177
7.2	Gestão do patrimônio e infraestrutura.....	179
7.2.1	Gestão do patrimônio imobiliário da união.....	179
7.2.2	Informações sobre imóveis locados de terceiros.....	180
7.3	Gestão da tecnologia da informação	181
7.3.1	Principais sistemas de informações.....	196
7.3.2	Informações sobre o Planejamento Estratégico de tecnologia da Informação (PETI) e sobre o Plano de Tecnologia da Informação (PDTI).....	196
7.4	Gestão ambiental e sustentabilidade	198
7.4.1	Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras	200
8	CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DE ÓRGÃOS DE CONTROLE...	201
8.1	Tratamento de determinações e recomendações do TCU	201
8.2	Tratamento de recomendações do órgão de Controle Interno.....	202
8.3	Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário.....	205
8.4	Demonstração da conformidade de cronograma de pagamentos de obrigações com o disposto no art. 5º da Lei 8.666/1993	205
9	ANEXOS E APÊNDICES	205

1. APRESENTAÇÃO

Quadro 1 – Identificação do Sebrae/RS

Identificação da UPC	
Denominação completa: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul	
Denominação abreviada: Sebrae/RS	
CNPJ: 87.112.736/0001-30	
Situação: Ativa	
Natureza Jurídica: Serviço Social Autônomo	
Principal Atividade: Entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo.	Código CNAE: 9430-8/00
Telefones/Fax de contato: (51) 3216-5071	
Endereço Eletrônico: info@sebrae-rs.com.br	
Página na Internet: www.sebrae-rs.com.br	
Endereço Postal: Rua sete de setembro, 555 – CEP 90.010-190	
Normas relacionadas à UPC	
Lei nº 8029 de 12/04/1990 - DOU 13/04/99 Decreto nº 99570 de 09/10/1990 - DOU 10/10/90 Estrutura: Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal Resolução CDN nº 53/2013 – Estatuto Social Resolução CDN nº 120/2005 – Regimento Interno	

Introdução

O Relatório de Gestão está estruturado conforme as disposições da Instrução Normativa - IN TCU 63/2010, Decisões Normativas do TCU - DN 146/2015 e DN 147/2015 e da Portaria nº 321/2015.

- Inicialmente o relatório apresenta uma visão geral do Sebrae/RS, tais como sua estruturação, razão de sua existência, normas e regulamento de criação, ambiente de atuação e o organograma da entidade;
- Apresenta-se, na seção 3, o planejamento organizacional e os objetivos estratégicos, além de, informações sobre o desempenho orçamentário e operacional do exercício de 2015;
- O documento apresenta também, informações sobre a estrutura de governança, a qual abrange a atuação da unidade de auditoria interna, gestão de riscos e controles internos;
- Na seção 5, sobre relacionamento com a sociedade, apresenta-se o sistema de correição da entidade, bem como, o mecanismo de transparência de suas informações;
- Demonstra-se o desempenho financeiro no exercício e o tratamento contábil da depreciação e da amortização de itens do patrimônio;
- O documento dispõe de informações relativas a gestão de pessoas, contemplando sua estrutura de pessoal e respectivos demonstrativos de despesas relacionados;
- O relatório também destaca informações relativas a gestão do patrimônio da entidade, aborda os principais aspectos da gestão da tecnologia da informação, além de, assuntos pertinentes a gestão ambiental e sustentabilidade;
- Demonstra-se, na seção 8 deste documento, os tratamentos realizados junto às recomendações do TCU e da CGU;
- Anexo a este documento, apresenta-se o relatório das demonstrações financeiras e parecer dos auditores independentes.

Quadro 2 – Principais realizações da gestão no exercício

PRINCIPAIS REALIZAÇÕES DA GESTÃO NO EXERCÍCIO	
ÁREA	REALIZAÇÕES
ACESSO A MERCADO	Realização e participação em feiras nacionais e internacionais referências nos setores do comércio, serviços, indústria e agronegócios.
	Realização da 24ª feira Mercopar com 442 expositores e 24.854 acessos à feira.
	Prospecções em Portugal, Colômbia e México para os mercados de TI e petróleo, gás e energia com 100 empresas beneficiadas.
	Participação na convenção estadual do varejo contemplando 1.367 participantes.
	Realização do meeting da moda integrando as empresas da indústria e comércio com 800 participantes.
	Projeto Juntos para Competir com 3.000 produtores rurais atendidos.
	Movimento nacional “Compre do Pequeno Negócio”, 12.399 empresas únicas atendidas.
INOVAÇÃO	Programa de aceleração de empresas de TI no vale do silício, 8 empresários participantes.
	Projeto de internacionalização em TI - 30 empresas participantes.
	Programa Startup RS com 40 empresas participantes.
	Projetos SebraeTec, ALI e Inova com 27.002 consultorias tecnológicas realizadas.
CONHECIMENTO	Seminários regionais de crédito e microcrédito com 1.830 participantes.
	Seminários desafios do crescimento com 1.500 participantes.
EMPREENDEDORISMO	Semana do MEI com a realização de 8.654 atendimentos e 3.631 pessoas capacitadas.
	Implantação da linha da Pequena Empresa em Pelotas/RS com 2.136 atendimentos.
	Realização do salão do empreendedor na feira Frinape em Erechim/RS – 796 orientações técnicas, 114 assessorias e 2.000 capacitações, 9.835 visitantes.
	Prêmio Sebrae mulher de negócios com 1.230 inscrições realizadas.
	Prêmio MPE Brasil com 5.293 inscrições realizadas.
AMBIENTE LEGAL	Ampliação da REDESIM nos municípios gaúchos - 41 novos municípios.
	Apoio técnico à frente parlamentar da MPE.
	Encontro estadual do fórum de secretários municipais de desenvolvimento econômico – 135 secretários participantes.
	Implementação da lei geral com 55 municípios em 2015, totalizando 229 no RS.
	Compras governamentais implantadas em 26 municípios.
	Seminário Brasil mais simples com 418 participantes.
	Encontros nacional e estadual de agentes de desenvolvimento.
MOBILIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES	Seminários regionais/encontro com lideranças contemplando 538 participantes.
	Parceria com a FIERGS/IEL: congresso internacional de inovação - 2.204 participantes.
	Aproximação e realização de eventos em conjunto com Senac/RS nos setores: beleza e gastronomia.
	Parceria com Sindilojas Porto Alegre e Fecomércio na Feira Brasileira do Varejo – FEBRAVAR com 60 expositores e 5.300 participantes.
	Parceria com FCDL: convenção lojista e Q Comércio.
	Parceria com FEDERASUL: reuniões “Tá na Mesa”, prêmio líderes e vencedores.
	Parceria com o PGQP: congresso internacional de gestão e Prêmio Qualidade RS.
	Programa Líder implantado em 42 municípios totalizando 114 lideranças.
DESENVOLVIMENTO DE COLABORADORES	Programa de desenvolvimento de novos líderes.
	Programa desenvolvimento de lideranças UC/Universidade de Milão.
	Certificação de conhecimentos do Sebrae/RS com 85% dos colaboradores inscritos.
	Programa de capacitação em gestão de projetos (92% dos gestores capacitados em cursos à distância na Universidade Corporativa - UC e 97 capacitados em cursos presenciais).
	Realização de pós-graduação em gestão de pequenos negócios - Fundação Instituto de Administração - FIA/USP, 21 participantes e 460 horas de capacitação.
EXCELÊNCIA NA GESTÃO	Reconhecimento Prêmio Qualidade do Rio Grande do Sul - PQRS 2015 – Troféu prata.
	Reconhecimento da área de TI - prêmio 100 mais inovadoras.
	Reconhecimento selo de acessibilidade pela prefeitura de Porto Alegre.
	Programa Sebrae de Excelência em Gestão – Entidade certificadora: FNQ.

PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS NA GESTÃO NO EXERCÍCIO

O ano de 2015 foi marcado pela retração na economia e também pelas dificuldades no Governo Federal e Estadual para fechamento das contas. Estes fatores prejudicaram diretamente os empresários, que obtiveram redução em seu faturamento.

O Sebrae/RS dispõe de muitos projetos de atendimento coletivo que são mensurados através do faturamento de seus clientes, conseqüentemente, estes projetos obtiveram redução de desempenho.

A redução do faturamento das empresas aliada ao momento de incerteza da economia, inibiu a participação dos empresários de empresas de micro e pequeno porte em programas de média e longa duração.

2. VISÃO GERAL DA UNIDADE

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul – Sebrae/RS 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 fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento.

O Sebrae/RS tem sede e foro no Estado do Rio Grande do Sul e tem as seguintes entidades associadas:

- Banco do Brasil S/A;
- Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A – BANRISUL;
- Caixa Econômica Federal;
- Badesul Desenvolvimento S/A – Agência de Fomento/RS;
- Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – CIERGS;
- Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul – FARSUL;
- Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul – FEDERASUL;
- Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas – FCDL;
- Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS;
- Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul – FECOMÉRCIO;
- Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul – FAPERGS;
- Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento – SDPI;
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/NA;
- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI/RS;
- Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR/RS.

Conselho Fiscal

Titulares

Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul – FEDERASUL;

Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul – FARSUL;

Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul – FECOMÉRCIO.

Suplentes

Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS;

Banco do Brasil S.A.;

Caixa Econômica Federal.

Conselho deliberativo

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

recondução. Os suplentes substituem os conselheiros titulares em seus afastamentos e impedimentos temporários.

Mapa estratégico

O mapa estratégico apresenta a síntese da estratégia do sistema Sebrae. No topo do mapa estão posicionadas a missão, que é a razão de existir do Sebrae, a visão de futuro, que demonstra a direção mestra dos objetivos estratégicos organizados em três perspectivas – Partes Interessadas, Processos e Recursos – além do posicionamento da marca, que orienta a estratégia de comunicação.

Missão da institucional: Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional.

Visão de futuro: Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável.

Posicionamento da marca: Para quem já é ou quer ser empresário, o Sebrae é a opção mais fácil e econômica de obter informações e conhecimento para apoiar as suas decisões, porque é quem mais entende de pequenos negócios, e possui a maior rede de atendimento do país.

Valores:

Compromisso com o resultado

- a) Temos compromisso com os resultados da instituição e dos pequenos negócios;
- b) Evoluímos nossas formas de trabalhar para elevar os patamares de resultados.

Conhecimento

- a) Acreditamos no conhecimento como fator essencial para a realização de transformações;
- b) Buscamos ter o melhor conhecimento sobre nosso negócio e sobre os negócios dos nossos clientes.

Inovação

- a) Aplicamos nossos conhecimentos, talentos e recursos para buscar novas inspirações e ideias para promover a inovação nos pequenos negócios e no Sebrae;
- b) Desenvolvemos soluções orientadas para as necessidades de hoje e do futuro.

Sustentabilidade

- a) Somos comprometidos com o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios;
- b) Respeitamos o meio ambiente, e utilizamos os recursos disponíveis de forma racional, visando a sua preservação.

Transparência

- a) Agimos com ética e transparência nas nossas relações, e na comunicação das nossas ações e dos resultados obtidos para a sociedade e para os pequenos negócios.

Valorização humana

- a) Temos o compromisso com o respeito, com o desenvolvimento e com a qualidade de vida das pessoas que participam da nossa instituição.

2.1 Finalidade e competências

O Sebrae/RS tem por objetivo primordial de fomentar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, em seus aspectos tecnológicos, gerenciais e de recursos humanos, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento.

O âmbito de atuação do Sebrae/RS constitui-se no apoio à Micro e Pequena Empresa no Estado do Rio Grande do Sul, com vistas à melhoria do seu resultado e ao fortalecimento do seu papel social.

Descrição do negócio

A atuação do Sebrae/RS é realizada por meio das seguintes áreas:

- a) Gestão Empresarial: oferecer produtos e serviços visando disseminar informações e dotar as Micro e Pequenas Empresas – MPEs e os empreendedores com conhecimentos sobre gestão de negócios. Áreas: empreendedorismo, gestão de MPE, formalização, inovação, mercados, inteligência competitiva, acesso a serviços financeiros, processos, tecnologia, legislação e formação de lideranças.
- b) Inovação e Tecnologia: incentivar a cultura de inovação nas MPEs; a ampliação dos seus canais de acesso à inovação; os novos modelos de negócios, gestão, processos e produtos; e a ampliação da competitividade empresarial das MPEs.
- c) Acesso à Mercados: estimular e apoiar a manutenção e a conquista de mercados, nacionais e internacionais; a implantação de mecanismos de acesso ao mercado: comércio eletrônico, consumo consciente, internacionalização, certificação, rastreabilidade, responsabilidade socioambiental, cadeias produtivas de grandes empresas, redes, consórcios e cooperativas.
- d) Orientação ao Crédito: articular soluções e induzir políticas para a ampliação do acesso e redução de custos dos serviços financeiros para empreendedores e MPEs; e acesso ao financiamento para inovação e exportação.
- e) Empreendedorismo: promover a cultura do empreendedorismo, a valorização de iniciativas que apoiem o fortalecimento das MPEs e o desenvolvimento da educação empreendedora no País.
- f) Políticas Públicas: fortalecer o Sebrae como agente indutor de ações em prol das MPEs junto ao poder público nos seguintes aspectos legais: regulamentação e implementação da Lei Geral nos Estados e municípios.

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

O Sebrae/RS é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo, regulada por seu Estatuto Social e regulamentada pelo Regimento Interno. Tem sede e foro no Estado do Rio Grande do Sul.

Em 1972, foi implantado, pelo Governo Federal, o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEBRAE), mantido pelo Ministério da Indústria e Comércio e representado, nos Estados, pelos Centros de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEAGs). Tinha como metas promover a capacitação gerencial e garantir crédito aos empreendedores de todo o País.

As dificuldades enfrentadas em nível nacional pelo CEBRAE e a queda progressiva dos repasses de recursos federais, no final dos anos 80, obrigaram os CEAGs a reduzir as suas atividades.

Em 1990, foi sancionada a Lei nº 2.318, que criou o novo sistema Sebrae, desvinculado do Ministério da Indústria e Comércio e transformado em serviço social autônomo. O sistema Sebrae é uma entidade privada de interesse público, composta por 27 unidades regionais e pelo Sebrae Nacional, formando uma rede com 750 postos de atendimento, de norte a sul do Brasil, que se propõe a “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional”.

O Sebrae Nacional recebe recursos conforme Lei no. 8.154, de 28 de dezembro de 1990, mediante contribuição para fiscal das empresas privadas instaladas no País. Parte desses recursos são repassados aos Sebrae dos Estados e Distrito Federal para manutenção de suas atividades e programas. As unidades do Sistema Sebrae dos Estados e do Distrito Federal têm autonomia financeira, administrativa e contábil, sendo constituídos como entidades juridicamente autônomas.

O Sebrae/RS recebe recursos oriundos do Sebrae/Nacional para manutenção de suas atividades e projetos e é uma entidade isenta do Imposto de Renda por ser uma sociedade civil sem fins lucrativos que presta serviços para os quais foi instituída. As normas que estabelecem a estrutura orgânica são o Estatuto Social e o Regimento Interno.

Conforme Estatuto Social, capítulo VI – DO FUNCIONAMENTO, art. 27, a estrutura operacional do Sebrae/RS, como tal considerada aquela resultante do detalhamento da sua estrutura básica, será estabelecida no seu Regimento Interno e será aprovada pelo CDE, por proposta da Diretoria Executiva.

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.

2.3 Ambiente de atuação

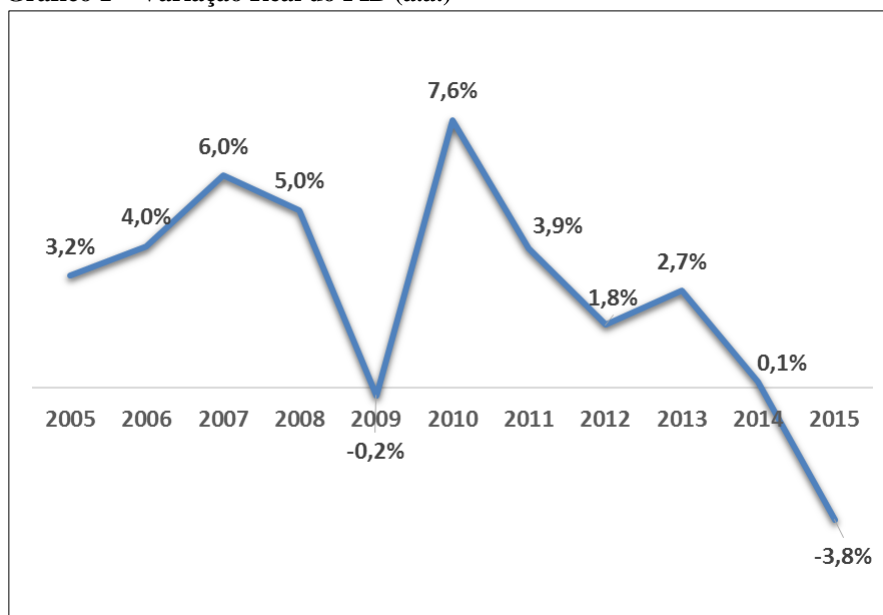
Cenário de Atuação

Apresenta a situação do mercado de atuação com base no levantamento efetivo de informações, compreendendo diagnósticos e análise prospectiva (tendências e cenários) do ambiente econômico, social, político, tecnológico e institucional. São utilizados diagnósticos e estudos existentes sobre a situação das MPEs na Unidade da Federação (para o Sebrae/UF) ou no País (para o Sebrae/NA) e dos planos e estratégias dos principais parceiros públicos e privados em relação às Micro e Pequenas Empresas.

As principais informações utilizadas para a composição do cenário de atuação são: cenário internacional, cenário nacional, Produto Interno Bruto (PIB), câmbio, inflação, emprego e renda, taxas de juros e crédito, política fiscal, ambiente legal das MPEs, público-alvo do Sebrae e cenário.

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

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



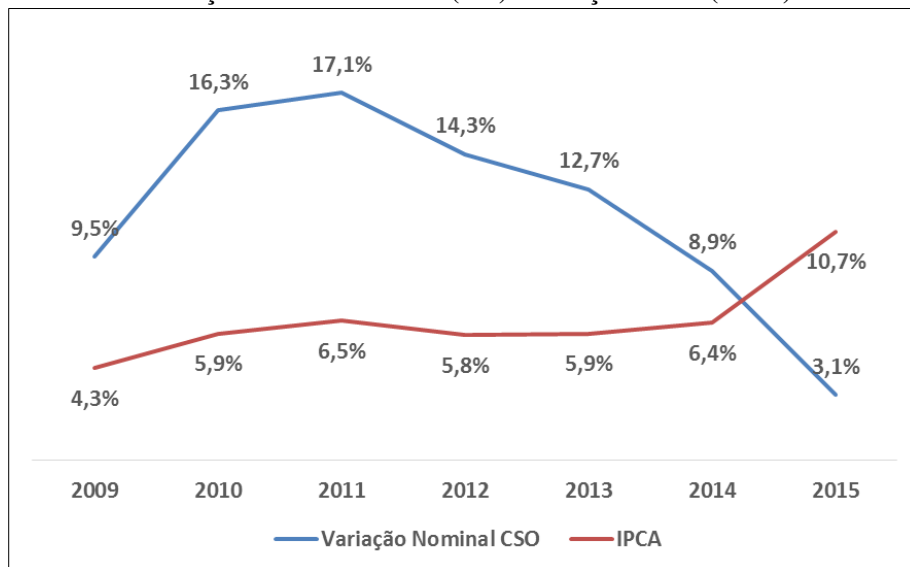
Fonte: IPEADATA/IBGE/BACEN (2016)

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

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

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

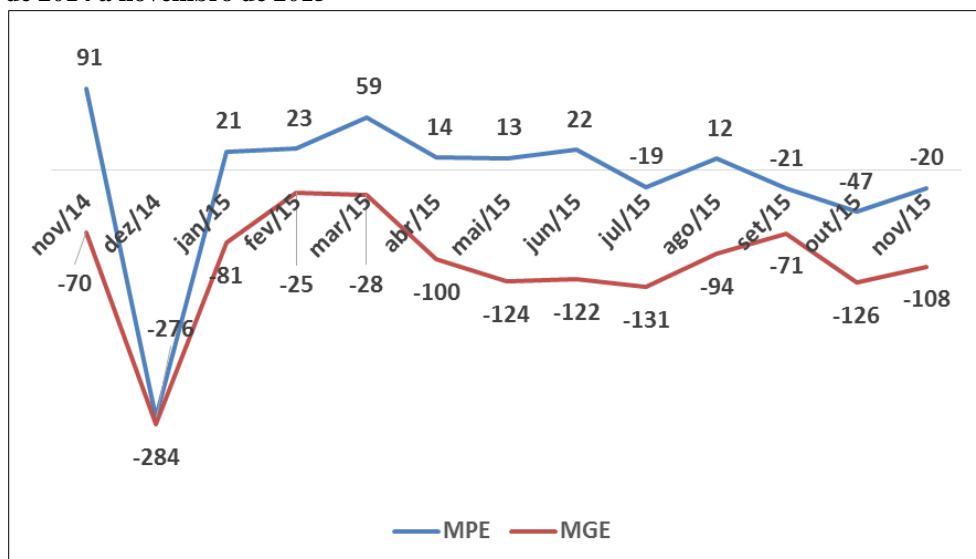
Gráfico 2 – Variação Nominal da CSO (a.a.) e Inflação Anual (IPCA)



Fonte: SEBRAE/IBGE (2016)

Não obstante este cenário, o ano apresentou alguns pontos positivos para os pequenos negócios. Em primeiro lugar, enquanto as Médias e Grandes Empresas - MGE apresentaram um saldo negativo de cerca de 1 milhão de vagas de janeiro a novembro de 2015, as Micro e Pequenas Empresas – MPE tiveram um saldo positivo de 56 mil contratações no mesmo período.

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



*Por falta de informação durante a elaboração deste relatório, os dados de outubro de 2015 ainda não contabilizam as declarações fora do prazo. Fonte: SEBRAE/MTE (2015)

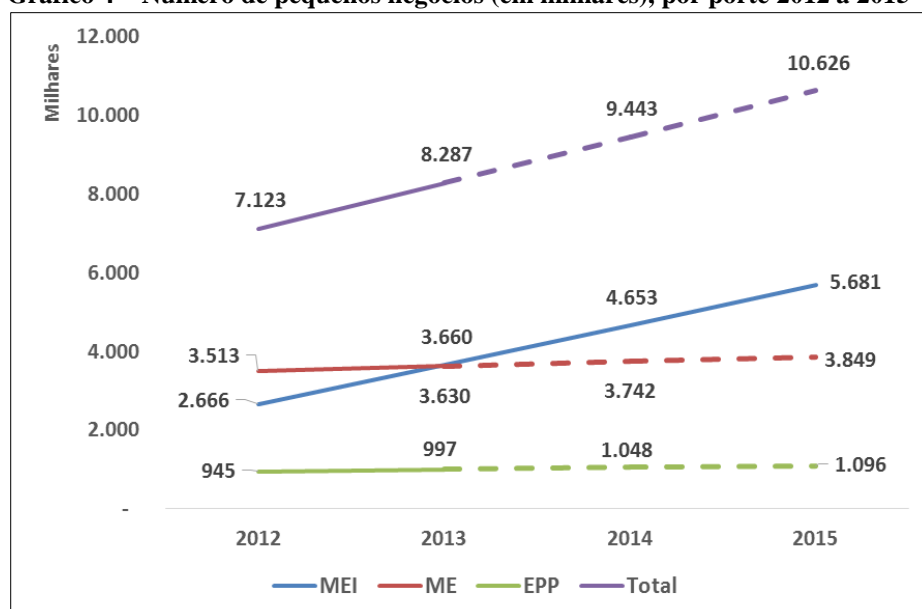
Em segundo lugar, o número de negócios seguiu crescendo, principalmente por conta dos Microempreendedores Individuais - MEI, que, assim como nos anos anteriores, cresceram em

números expressivos. Desde 2012, uma média de cerca de um milhão de novos empreendedores se registram como MEI. Em 2015, o número de microempreendedores individuais alcançou a marca de 5.680.614, um aumento de 1.027.534 novos negócios. O número de pequenos negócios ativos ao final de 2015 é estimado em 10.625.751.

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

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

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



*Os números de ME e EPP de 2013 a 2015 se baseiam em estimativas a partir de dados da Receita Federal, Ministério do Trabalho e Emprego e do Sebrae. Fonte: SEBRAE/RFB (2015/2016)

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

No ano, enquanto a arrecadação federal apresentou decréscimo real de 4,7%, o Simples Nacional arrecadou R\$ 69,7 bilhões para a Receita Federal e Estados e Municípios, um crescimento real de 1,7%. Em 2015, pela primeira vez, o Simples Nacional foi responsável por uma arrecadação maior do que a do sistema de Lucro Real (R\$ 68,5 bi.).

Por fim, em parte por conta do câmbio mais favorável e do mercado interno em contração, o número de empresas exportadoras cresceu 5,7% em 2015, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Esse resultado pode indicar que novas empresas de micro e

pequeno porte estão alcançando o comércio exterior, o que aponta para uma maior competitividade dessas empresas no médio prazo.

Em suma, apesar do difícil cenário socioeconômico de 2015, o panorama dos pequenos negócios apresentou alguns pontos positivos. Neste quadro, o trabalho do Sebrae como principal instituição de apoio aos pequenos negócios se mostra ainda mais fundamental, tanto para dar suporte às empresas que passam por dificuldades, quanto para auxiliar no melhor aproveitamento das oportunidades que surgem nesses momentos.

Ambiente legal das micro e pequenas empresas

Com o objetivo de aprimorar o ambiente de negócios das micro e pequenas empresas, foi publicada, em 14 de dezembro de 2006, a Lei Complementar (LC) n° 123/2006, também conhecida como Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. A lei traz em seus dispositivos uma série de diretrizes que buscam a efetivação e garantia do tratamento diferenciado e favorecido à microempresa (ME) e à empresa de pequeno porte (EPP), previsto no Artigo 146, inciso I, “d”, da Constituição Federal (CF).

A referida Lei Geral foi concebida com ampla participação da sociedade civil, Entidades empresariais, Poder Legislativo e Poder Executivo, atravessando quatro rodadas de alteração (LCs n° 127/2007, n° 128/2008, n° 133/2009 e n° 139/2011), sempre com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e a competitividade dos pequenos negócios brasileiros, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia.

Atualmente, dos 5.570 municípios existentes no País, 4.221 já regulamentaram a Lei Geral, o que corresponde a 75,7% do total. Entretanto, até abril deste ano, sua implementação só tinha ocorrido efetivamente em 871 municípios. O número de empresas optantes pelo Simples, por sua vez, supera os 7,4 milhões, destacando-se os Microempreendedores Individuais (MEIs), que já totalizam mais de 3 milhões. A participação do Sebrae nesse processo tem sido fundamental, contribuindo até para alterar o perfil do seu cliente.

Segmentação de mercado e definição de clientes-alvo

De acordo com o direcionamento estratégico do sistema Sebrae e o cenário de atuação, o mercado do Sebrae/RS é composto, desde 2004, pelas empresas (urbanas ou rurais) que estejam devidamente regularizadas perante o poder público, ou seja, que estejam juridicamente aptas a produzir e comercializar seus produtos e serviços. Por conseguinte, aquelas que porventura exerçam uma atividade econômica ainda sem a devida regularização não são consideradas empresas e sim potenciais empresários. São tratados como potenciais empreendedores aqueles que não têm negócio próprio (formal ou informal) e que ainda não estão no processo de abertura do seu negócio. Esse mercado, de acordo com a definição do Estatuto Social do Sebrae, é limitado ao território do Rio Grande do Sul.

Os relatórios e as reuniões de acompanhamento com os gestores de projetos e programas, o monitoramento no momento da adesão das empresas aos projetos, o cadastro de clientes e o registro de atendimentos no sistema Pronto Atendimento são mecanismos que permitem aos gerentes de atendimento e setoriais controlar a efetiva aplicação desses critérios de segmentação.

Os potenciais empresários e potenciais empreendedores são segmentados de acordo com a sua localização geográfica, representada pelas regionais. Para as empresas (ou empreendimentos formais), são utilizadas três dimensões para a segmentação:

- Localização geográfica, representada pelas regionais do Sebrae/RS;
- Setor e segmento de atuação do cliente;
- Porte, de acordo com o faturamento anual bruto do cliente, o qual é classificado como Microempreendedor Individual (até R\$ 60 mil ao ano), Microempresa (entre R\$ 60 mil e R\$ 360 mil) e Empresa de Pequeno Porte (entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões). Os produtores rurais, por sua vez, também são classificados de acordo com as faixas de faturamento citadas anteriormente. Esse critério de segmentação foi uma melhoria implementada em 2011, que até então considerava, para a classificação por porte, o número de funcionários.

A partir do cruzamento dessas três dimensões, são estipulados segmentos específicos de atuação, os quais são representados pelas prioridades estaduais de atuação, de acordo com o processo gerencial. As prioridades representam a orientação para a construção dos projetos de atendimento, incluindo tanto combinações da localização, segmento e porte de clientes já existentes como direcionamento para a atuação em novos segmentos, de acordo com as análises realizadas no planejamento plurianual.

Para a definição dos clientes-alvo, o mercado e os seus segmentos, são analisadas informações como número de empresas (por porte, setor e região), número de empregados, taxa de sobrevivência, entre outras. Essa sistemática representou uma importante melhoria na forma de enquadramento das empresas a partir da realização do planejamento – PPA e assegura perfeito alinhamento ao objetivo estratégico “ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente”.

O Sistema Sebrae considera o ano em exercício como delimitador para a definição dos mercados atuais e potenciais. Dessa forma, o mercado atual é definido pelo número de empreendimentos formais, potenciais empresários e potenciais empreendedores atendidos no ano corrente. Para os anos subsequentes, o mercado-alvo é definido de acordo com a projeção de público-alvo utilizada nas análises de mercado, constituindo as metas de empreendimentos formais, potenciais empresários e potenciais empreendedores únicos a serem atendidos, identificados por meio de CNPJ, CPF, inscrição de produtor rural, de acordo com o estabelecido no PPA por setor, região e porte dos clientes.

Em função da diversidade de setores nas diferentes regiões do Estado e também pelas características dos projetos de Atendimento Territorial, os quais possuem um importante percentual de atendimentos a clientes de diversos segmentos, os indicadores utilizam o porte como principal recorte para mensuração da evolução da atuação do Sebrae em seus mercados. Especificamente para projetos setoriais, também são acompanhados os atendimentos com projetos específicos para cada segmento, por meio dos indicadores referentes ao número de empresas únicas atendidas em projetos da indústria, comércio, serviços e do agronegócio. Para a dimensão geográfica, é acompanhado o número de empreendimentos formais atendidos por região. Quanto aos potenciais empresários e empreendedores, é acompanhado o número de clientes atendidos.

2.4 Organograma

A seguir, apresenta-se o atual organograma da estrutura organizacional da entidade aprovado em reunião do Conselho Deliberativo Estadual (CDE) em 21/07/2015 e que passou a vigorar a partir de 01/09/2015.

Figura 1 – Organograma



Conselho Deliberativo Estadual (CDE):

Órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do Sebrae/RS. Sua composição, atribuições e responsabilidades obedecem ao Estatuto Social do Sebrae/RS.

Conselho Fiscal (CF):

Órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. Sua composição, atribuições e responsabilidades obedecem ao Estatuto Social do Sebrae/RS.

Diretoria Executiva (Direx):

É a definição do colegiado das 3 (três) diretorias que compõem a entidade. Diretoria Superintendência (DISUP) Diretoria de Administração e Finanças (DAF) e a Diretoria Técnica (DITEC).

Assessoria Geral:

Coordenar as atividades da secretaria executiva e prestar atendimento à Direx, fazendo, ainda, a interface da mesma com as gerências regionais.

A Assessoria Geral é composta pelo assessor geral, pela secretaria executiva e por outros colaboradores definidos, conforme quadro de pessoal aprovado.

Diretoria Superintendência

Responsável pelas ações de articulação institucional e representatividade da entidade perante os parceiros e instituições. Suas atribuições e responsabilidades obedecem ao Estatuto Social do Sebrae/RS.

- **Auditoria:**

Gerenciar os processos relacionados à área de auditoria interna, auditoria externa e aos órgãos de controle externo CGU/PR e TCU, elaborando relatórios e prestando informações referentes ao Sebrae/RS.

Monitorar o nível de adequação dos controles internos nos processos da entidade, considerando os normativos internos e os regramentos emanados pelos órgãos de controle externo.

Verificar a adequada utilização das normas técnicas relacionadas às demonstrações contábeis da entidade, considerando os pronunciamentos contábeis aplicáveis e as normas de auditoria vigentes.

- **Comunicação:**

Com atuação focada na divulgação das demandas institucionais da casa, a Gerência de Comunicação zela pela imagem da marca Sebrae, comunicando a missão e as realizações da instituição aos públicos externos com os quais se relaciona: clientes, sociedade, conselheiros, imprensa e formadores de opinião, entre outros.

- **Gestão Estratégica:**

A área passou a atuar com gestão do conhecimento, inteligência competitiva, escritório da estratégia e escritório de projetos, subsidiando as demais áreas com informações, análises e estudos que definem e focalizam a estratégia de atuação do Sebrae.

- **Jurídico:**

Assessorar a entidade na área jurídica elaborando defesas judiciais e administrativas, bem como viabilizar os projetos do Sebrae/RS, analisando os mesmos sob o ponto de vista legal e elaborando instrumentos jurídicos pertinentes, prestando, ainda, consultoria nas mais diversas áreas do direito para os diversos setores do Sebrae/RS.

- **Políticas Públicas:**

Atuar na articulação, formulação, mobilização e indução, para que o Sebrae/RS se posicione institucionalmente no campo das políticas públicas, com o objetivo de criar um ambiente legal favorável ao desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e no fomento ao empreendedorismo.

Diretoria de Administração e Finanças

Responsável pelas ações administrativas e financeiras de gestão interna. Suas atribuições e responsabilidades obedecem ao estatuto social do Sebrae/RS.

- **Administração e Suprimento:**

Realizar as compras, licitações, contratos de serviços, gestão de contratos de serviços administrativos e de manutenção, controle normativo dos processos licitatórios e registro de documentos afins.

- **Controladoria e Finanças:**

Monitorar a execução financeira do Sebrae/RS, de tal forma que a organização tenha meios de realizar seus objetivos. Provisionar e gerenciar os recursos financeiros necessários à consecução das atividades do Sebrae/RS. Registrar todos os atos e fatos que afetem a situação patrimonial, financeira e econômica da organização.

- **Credenciados:**

Responsável pelos processos relacionados à logística de atendimento para agendamento de prestadores de serviço de consultoria/instrutoria. Tem como principais objetivos manter cadastro de prestadores de serviço capacitados nas soluções metodológicas do Sebrae/RS e Sebrae/NA, em quantidade necessária para atendimento da demanda, atualizado e qualificado, e contratando, remunerando e avaliando os mesmos conforme normas existentes.

- **Gestão de Pessoas:**

Gerenciar os processos relacionados à gestão e administração da força de trabalho do Sebrae/RS com o objetivo de instalar e manter equipes de alta performance, por meio da criação de condições que favoreçam um ambiente organizacional apropriado à aquisição, retenção e ao desenvolvimento de competências compatíveis com a missão do Sebrae.

- **Tecnologia da Informação e Processos:**

Gerenciar os sistemas de informação, bem como a aquisição, manutenção e o uso de hardware e software, telecomunicações e automação utilizados pelo Sebrae/RS para armazenamento de dados e produção de informações, com o objetivo de gerar conhecimento e conectividade para as pessoas e processos de negócio da entidade.

Além de ser responsável pelas ações que envolvem tecnologia da informação, a área incorporou a gestão de processos, visando a simplificação e a agilidade das atividades e observando os preceitos de formalidade e legalidade.

Diretoria Técnica

Responsável pelas ações de ordem técnica relacionadas a conhecimento e tecnologias e atuação finalística. Suas atribuições e responsabilidades obedecem ao estatuto social do Sebrae/RS.

Na diretoria técnica são 5 (cinco) as gerências/ assessorias que integram a estrutura organizacional do Sebrae/RS. Essas áreas têm como objetivo criar ações, serviços, incentivos e todos os produtos voltados diretamente para apoiar as micro e pequenas empresas, alinhados com o direcionamento estratégico do Sebrae/RS.

- **Setorial Agronegócio:**

Atuar no desenvolvimento do setor do agronegócio, cadeias e cooperativas, com expressiva presença de micro e pequenas empresas, visando sua inserção competitiva no mercado e o desenvolvimento sustentável, superando gargalos em sua estrutura produtiva, organizacional e relacional.

- **Setorial Comércio e Serviços:**

Atuar no desenvolvimento de setores de comércio e serviços, cadeias e redes de cooperação, com expressiva presença de MPEs, visando sua inserção competitiva no mercado e o desenvolvimento sustentável, superando gargalos em sua estrutura produtiva, organizacional e relacional.

- **Setorial Indústria:**

Atuar no desenvolvimento do setor da indústria, cadeias e arranjos produtivos locais, com expressiva presença de micro e pequenas empresas, visando sua inserção competitiva no mercado e o desenvolvimento sustentável, superando gargalos em sua estrutura produtiva, organizacional e relacional.

- **Atendimento Individual:**

Capacitar o empreendedor, com o foco no desenvolvimento das competências necessárias para abrir e gerir com sucesso um empreendimento e disseminar a cultura empreendedora no Rio Grande do Sul.

- **Soluções:**

A gerência de soluções surge com o objetivo de definir e priorizar a gestão estratégica das soluções, a partir do atendimento às necessidades das MPEs por meio de inteligência de soluções e gestão de portfólio.

- **Inovação e Tecnologia:**

Promover a inovação e as facilidades para o acesso à tecnologia, bem como difusão de informações tecnológicas para as micro e pequenas empresas. Apoiar as MPEs com vistas à modernização contínua de seus processos produtivos.

- **Operações das Regionais:**

A nova estrutura do Sebrae/RS está alicerçada no ganho de produtividade, padronização de gestão e melhoria contínua de processos. Para consolidação desta estratégia de atuação, foi criada a gerência de operação das regionais. Com isso, houve a vinculação das unidades regionais diretamente à diretoria técnica.

- **Gerências Regionais:**

Atuar como promotora do desenvolvimento dentro dos municípios que compõem a área de abrangência da regional executando projetos de atendimento coletivo, individual, de desenvolvimento local e de políticas públicas de acordo com a estratégia estabelecida, bem como exercer articulação institucional junto a instituições públicas e privadas representando o Sebrae/RS no âmbito geográfico ao qual está inserida.

Suas responsabilidades estão distribuídas conforme segue:

- É responsável pelos projetos/atividades de articulação institucional relacionados à Diretoria Superintendência;
- É responsável pelos projetos/atividades de conhecimento e tecnologias e projetos de atuação finalística, em relação à Diretoria Técnica;
- No que diz respeito à Diretoria de Administração e Finanças, é responsável pela execução de atividades de gestão interna.

Quadro 3 – Informações sobre áreas ou subunidades estratégicas

Áreas/Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Gestão Estratégica	Competências descritas, no subitem, gestão estratégica, página 20.	André Campos	Gerente	01/01/2015 a 31/12/2015
Tecnologia da Informação e Processos	Competências descritas, no subitem, tecnologia da informação e processos, página 21.	Roberto Woltmann	Gerente	01/01/2015 a 31/12/2015
Gestão de Pessoas	Competências descritas, no subitem, gestão de pessoas, página 21.	Luciano Amaral Ramos	Gerente	01/01/2015 a 31/12/2015

2.5 Macroprocessos finalísticos

Processo

Processo é um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados para alcançar uma ou mais metas”. “Processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica. No contexto de gerenciamento de processos de negócio, um processo de negócio é definido como um trabalho ponta-a-ponta que leva valor ao cliente. A noção de trabalho ponta-a-ponta é chave, pois envolve todo o trabalho cruzando limites funcionais necessários para entregar valor aos clientes.”

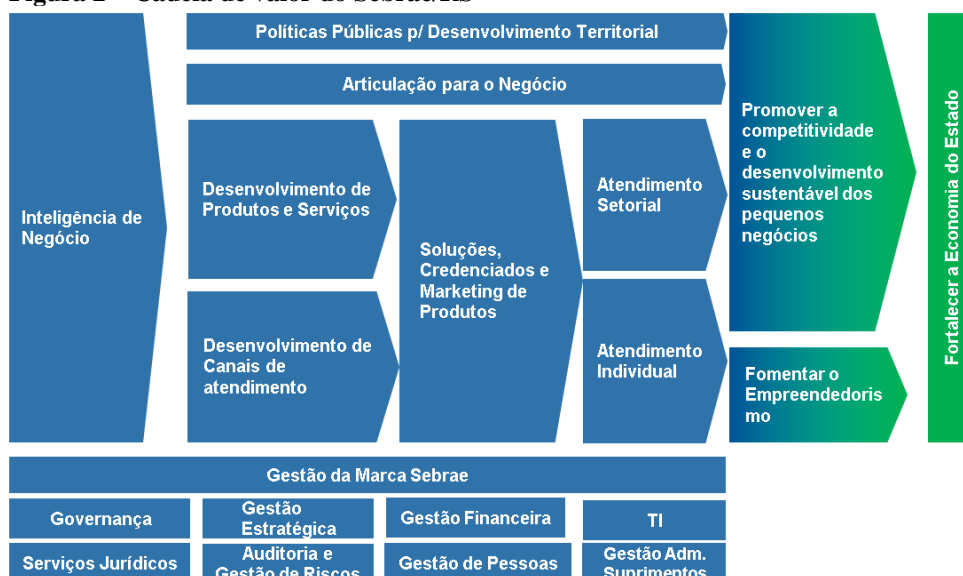
Gerenciamento de processos de negócio

O gerenciamento de processos de negócio é conhecido pela sigla BPM (Business Process Management). O gerenciamento de processos é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos de negócio para alcançar os resultados pretendidos pela organização. Tem por objetivo direcionar todas as iniciativas de melhorias em processos para um mesmo direcionamento estratégico.

Cadeia de valor

A cadeia de valor contempla os processos da organização que agregam valor ao cliente, detalhando a empresa em atividades estrategicamente relevantes e mostrando o encadeamento entre estas atividades. Através da definição da cadeia de valor conseguimos distinguir os processos de negócio dos processos de suporte. No Sebrae/RS, a cadeia de valor foi definida da seguinte forma:

Figura 2 – Cadeia de valor do Sebrae/RS

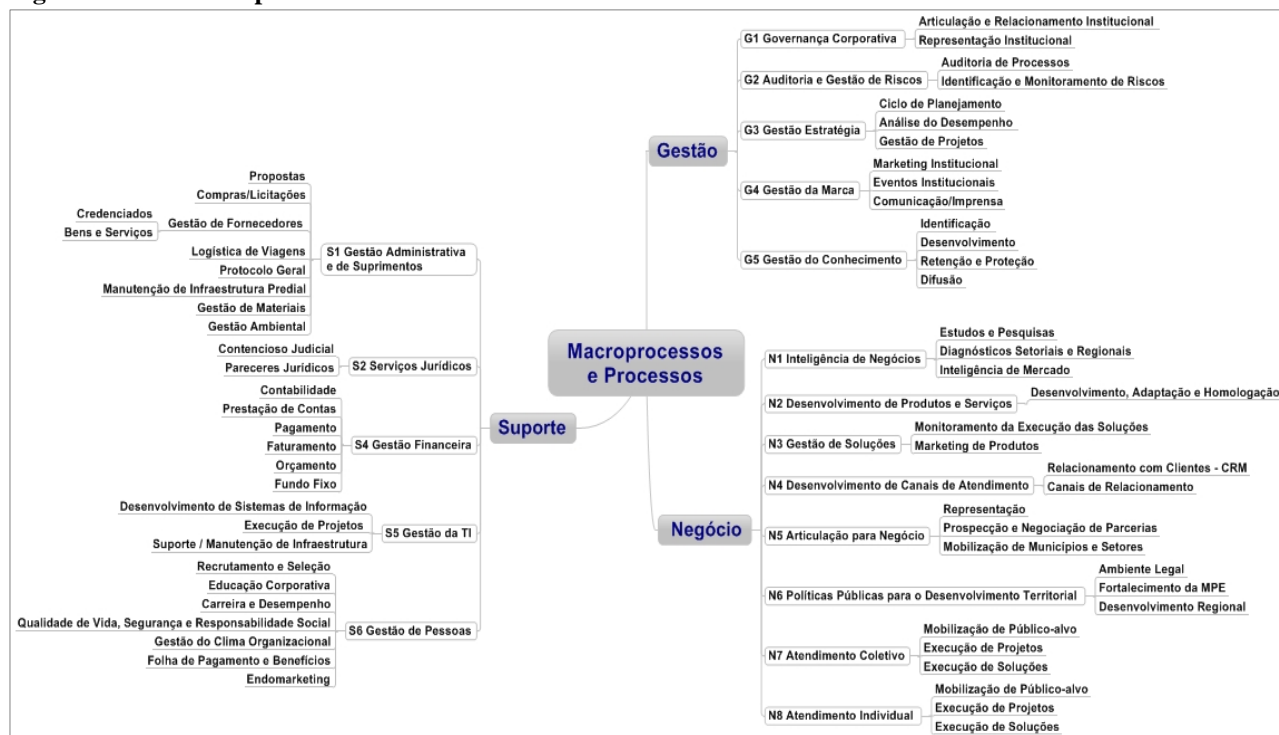


Histórico

Em 2011, com o objetivo de estabelecer um padrão para a prática de gerenciamento de processos dentro do Sebrae/RS, foi criada a Gerência de Processos e Monitoramento, buscando obter a simplificação, o aperfeiçoamento e maior eficiência e eficácia operacional dos processos de negócios.

No ano de 2012, foi implementada a Instrução Normativa IN23 – Gestão de Processos, que estabelece os procedimentos e a metodologia utilizada no gerenciamento de processos do Sebrae/RS, compreendendo a definição da árvore de processos, que possui a identificação e definição de todos os processos e seus desdobramentos em subprocessos.

Figura 3 – Árvore de processos do Sebrae/RS



A partir da análise da árvore de processos, é realizada uma priorização dos macroprocessos/processos a serem mapeados ou redesenhados, considerando os que causam mais impacto no resultado da operação da empresa e trazem riscos ao negócio, tais como: apontamentos de órgãos de controle externo, auditorias internas, contratos de valores financeiros mais significativos, volume de recursos/transações, oportunidades de melhoria apontadas em avaliações.

A priorização é aprovada pela Diretoria Executiva e consta em ata de reunião. Também, pode surgir demandas de melhorias identificadas pelos colaboradores/áreas e quando pertinentes podem passar a compor o plano de trabalho da área.

Hierarquia de processos

A hierarquia de processos é o desdobramento dos macroprocessos definidos na cadeia de valor em níveis menores. A hierarquia no Sebrae/RS é composta dos seguintes níveis: macroprocessos, processos, subprocessos e atividades.

Macroprocessos: Os macroprocessos representam uma visão mais ampla dos processos da empresa. Eles se desdobram em processos de negócio que são relevantes para atingir os objetivos da organização.

Processos: É um conjunto de atividades que geram valor ao cliente. O processo acontece através da transformação de insumos, que aparecem como entradas, em produtos, que aparecem como saídas. Esta transformação acontece através da utilização de ferramentas e técnicas definidas.

Subprocesso: É um detalhamento do processo. É a divisão dos processos em um nível menor que facilite o trabalho de mapeamento e gerenciamento dos mesmos. Os subprocessos serão representados por um ou mais fluxos de processo. É importante a definição da figura do dono do processo como sendo a pessoa responsável pela sua performance operacional.

Atividade: São ações que ocorrem dentro do processo. Uma atividade indica o que deve ser feito. É o menor nível dentro de um fluxo de processo. Pode ser realizada por uma pessoa ou área.

A partir da aprovação do planejamento, o segundo passo é revisitar a cadeia de valor, a árvore de processos e os formulários de identificação dos requisitos dos processos, para buscar identificar se estão alinhados aos objetivos estratégicos da instituição. Havendo necessidade, estes documentos são revisados.

Metodologia de gestão de processos

Os processos são projetados através da utilização da metodologia de gestão de processos utilizada para estruturar um novo processo, mapear e redesenhar os processos existentes. A metodologia está estruturada em 6 (seis) fases: estratégia, modelagem, redesenho, implementação, publicação e controle. A figura a seguir demonstra o modelo utilizado:

Figura 4 – Estrutura da metodologia de gestão de processos



Fase 1- Estratégia: Alinhar os processos aos objetivos estratégicos: Todo ano, durante a realização do Planejamento Plurianual – PPA, é realizada a revisão da estratégia local de atuação para garantir a evolução do negócio.

Fase 2- Modelagem: O objetivo da modelagem é o mapeamento do fluxo atual do processo. Nos casos em que o processo já foi mapeado é realizada a revisão deste fluxo com base na situação atual.

Fase 3- Redesenho: No redesenho são contempladas as melhorias necessárias para obter um melhor resultado para a operação do Sebrae/RS. O redesenho visa eliminar ou mitigar pontos críticos do processo e a otimização dos mesmos.

Fase 4- Implementação: Executar as melhorias propostas: A fase abrange desde a adequação dos sistemas, quando necessário, passando pelos testes de homologação da melhoria, preparação do material e treinamento dos executantes na nova forma de trabalho, monitoramento da melhoria implementada e evidência da nova forma de execução do processo.

Fase 5- Publicação: A publicação/divulgação dos macroprocessos/processo possibilita que todos os colaboradores possam entender como cada macroprocesso/processo é executado e seu detalhamento. Essa visão integrada facilita o entendimento das interfaces dos macroprocessos/processos e impactos se for executado de forma incorreta. Possibilita a conscientização de cada executor da importância de seu trabalho frente aos resultados esperados nos objetivos estratégicos da empresa.

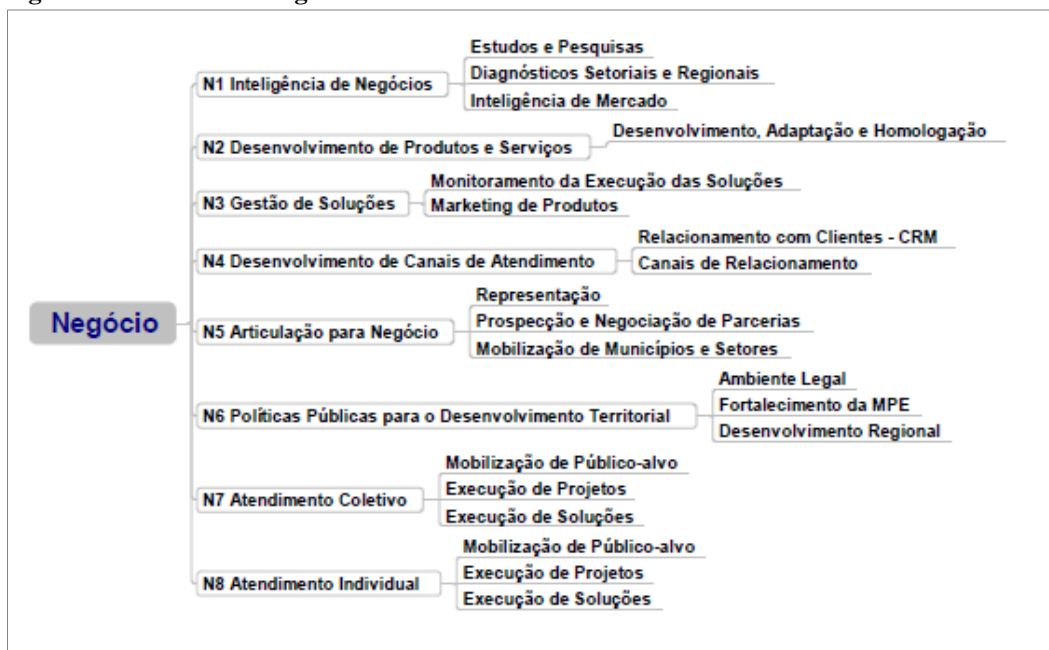
Fase 6- Controle - monitorar a implantação: Monitoramento da execução durante um período pré-estabelecido utilizando como insumos os resultados dos indicadores de desempenho. O novo fluxo de atividades passa a compor o plano de auditorias internas do ciclo, com o objetivo de verificar a adesão aos fluxos mapeados e os manuais operacionais. Após a realização da auditoria, as áreas envolvidas analisam os apontamentos e definem plano de ação, se necessário.

Macroprocesso de negócio – finalístico

Contempla os processos relacionados ao atendimento do cliente Sebrae. Inclui as ações relacionadas à articulação e negociação de parcerias, representação, divulgação de ações e resultados e articulação para atendimento/projetos.

- Execução do atendimento: Compreendem os processos relacionados ao atendimento a clientes, através de consultorias, orientações, cursos, acesso a promoção de eventos, palestras, seminários e informação incluindo os processos de mobilização do público-alvo, a execução de soluções Sebrae e de parceiros, o registro de metas físicas e de atendimentos e o processo de Gestão do Projeto Coletivo (GEOR).
- Articulação para o negócio: Compreendem os processos de representação, mapeamento, articulação e negociação de parcerias e ações especiais e a comunicação de ações e resultados.

Figura 5 – Processo de negócio



3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIOS E OPERACIONAL

3.1 Planejamento Organizacional

Estratégia de atuação

De acordo com o Estatuto do Sebrae/RS aprovado em 27/08/2010:

“Art. 5º – O Sebrae/RS, 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, da assistência social e da educação, mediante a execução de ações condizentes.”

A missão do Sebrae/RS segue a definida pelo Sistema Sebrae, que tem como objetivo “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das MPEs e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional”.

Tendo como base a competência delimitada pelo Estatuto do Sebrae/RS, o Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae, documento constituído pelo Sebrae Nacional, e o cenário econômico e social do País e das micro e pequenas empresas, o planejamento estratégico do Sebrae/RS para o quadriênio 2015-2018 foi elaborado com a utilização de pesquisas de necessidades de clientes, o cenário de atuação, as análises setoriais e a avaliação do modelo de atuação vigente até então.

As pesquisas de necessidades de clientes foram realizadas com o objetivo de mapear questões relativas a cada público-alvo atendido, de forma a contemplar os empreendimentos formais de micro e pequeno porte e os potenciais empresários, de acordo com o descrito em seu Estatuto Social e no Direcionamento Estratégico citado.

O cenário de atuação apresenta a situação do mercado de atuação com base no levantamento efetivo de informações, compreendendo diagnósticos e análise prospectiva (tendências e cenários) do ambiente econômico, social, político, tecnológico e institucional.

A análise setorial, por sua vez, é construída junto a parceiros, além de utilizar levantamento de dados secundários e organização do conhecimento intelectual dos colaboradores que participam de eventos desses setores.

A partir do modelo de atuação, foram definidas as regras de negócio para a proposição de projetos de atendimento, os indicadores institucionais e as metas mobilizadoras pela Diretoria Executiva. Após a definição desses itens, as prioridades locais foram definidas, tendo como base os insumos já utilizados e, também, as prioridades nacionais definidas pelo Sebrae/NA.

As prioridades locais referentes a projetos e atividades de gestão interna foram revisadas e complementadas pelas gerências contidas na Diretoria de Administração e Finanças. As prioridades associadas ao atendimento a clientes, por sua vez, foram revisadas e propostas pelas Gerências Setoriais da Indústria, Comércio e Serviços, Agronegócios e a Gerência de Atendimento Individual.

Além disso, as prioridades de atuação junto aos setores foram discutidas com as Entidades participantes do Conselho Deliberativo Estadual. Após a constituição das prioridades estratégicas locais, foi realizada uma oficina de planejamento, envolvendo os Gerentes de todas as áreas do Sebrae/RS, os Coordenadores de Carteiras de Projetos e os Gestores dos Projetos de Atendimento.

Durante a oficina de planejamento, foram apresentadas as diretrizes nacionais e estaduais, os resultados das pesquisas realizadas, o acompanhamento das informações relacionadas ao monitoramento da estratégia e as prioridades nacionais e locais elencadas. Possuindo como base essas informações, os gestores de projetos propuseram a carteira de projetos, que, após validação da Diretoria Executiva do Sebrae/RS, foi validada pela Diretoria Executiva do Sebrae/NA e pelos Conselhos Deliberativos Estadual e Nacional.

Os principais objetivos estratégicos traçados e sua descrição são listados no quadro 4.

Quadro 4 – Descrição dos objetivos estratégicos

Perspectivas	Objetivo Estratégico	Descrição
Missão	Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional	Atuar como catalisador de iniciativas para elevar a competitividade e a sustentabilidade dos pequenos negócios, além de articular e incentivar o empreendedorismo, gerando resultados crescentes e de impacto para fortalecer a economia e o desenvolvimento do País.
Visão de Futuro	Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável	Atuar com o mais elevado nível de profissionalismo, dedicação e auto exigência em obter os melhores resultados para impactar positivamente no desenvolvimento de pequenos negócios. Conhecer o cliente e suas demandas, tendo um profundo compromisso com o sucesso do empreendedor e do seu negócio.
Partes Interessadas	Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios	Ser reconhecido como líder em soluções adequadas ao desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, promovendo o aperfeiçoamento dos empreendedores e a competitividade das empresas.
	Contribuir para o desenvolvimento do País por meio do fortalecimento dos pequenos negócios	Atuar para o desenvolvimento do País por meio do fortalecimento dos pequenos negócios e da disseminação da cultura empreendedora. Comunicar à sociedade de forma transparente a atuação do Sistema Sebrae e os resultados obtidos em benefício dos nossos clientes.
	Atender pequenos negócios através de projetos coletivos visando a transformação do público-alvo	Atendimento por meio da integração, em diferentes estágios, de um conjunto de empresas e instituições interdependentes e complementares, articuladas em um modelo de governança, que estabelece os resultados do projeto e as estratégias para seu alcance. São estruturados com o público-alvo e parceiros envolvidos.
	Atender pequenos negócios através de projetos individuais, visando a eficácia do atendimento	Atender os pequenos negócios de maneira individualizada, de acordo com as necessidades de cada um, com soluções específicas dentro de uma trilha que leve aos resultados esperados pelo cliente, considerando o território onde estão inseridos, e a segmentação de público que o Sebrae adota.

Processos	Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios	<p>Atuar com parceiros estratégicos no desenvolvimento de ambientes de negócios que incentivem as potencialidades e vocações locais, o empreendedorismo e a criação de empresas.</p> <p>Participar da formulação e implementação de políticas públicas que beneficiem os pequenos negócios.</p>
	Promover a educação e a cultura empreendedora	<p>Propor e articular estratégias para promover o empreendedorismo na educação formal.</p> <p>Promover a cultura empreendedora por meio de iniciativas que estimulem a sua disseminação junto à sociedade, contribuindo para a criação de pequenos negócios.</p>
	Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios	Prover informações, estudos e pesquisas sobre e para pequenos negócios, que subsidiem a tomada de decisões estratégicas – desenvolvimento de produtos e serviços, canais de comunicação e atendimento, desenvolvimento local e setorial, encadeamento produtivo, internacionalização, oportunidades de mercado, etc.
	Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos	Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos nacionais e internacionais para mobilizar recursos, competências e conhecimento para apoiar o Sistema Sebrae na excelência do atendimento e no desenvolvimento de um ambiente propício ao empreendedorismo e aos pequenos negócios.
	Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes	Desenvolver com excelência produtos e serviços, canais de comunicação e atendimento de forma integrada e padronizada, considerando as necessidades dos segmentos de clientes, a evolução do público-alvo, a customização em massa e a abrangência e diversidade nacionais.
	Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados	Assegurar a aplicação eficaz dos recursos por meio da excelência na gestão organizacional, de projetos, de custos e da política de recursos próprios. Buscar continuamente o fortalecimento da imagem do Sistema Sebrae, comunicando de forma transparente junto às suas partes interessadas os resultados obtidos para os pequenos negócios.
Recursos	Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados	Investir no desenvolvimento contínuo dos colaboradores (capacitação e certificação), na contratação e retenção de talentos e em processos de avaliação, acompanhamento e reconhecimento do desempenho, que garantam a obtenção dos resultados. Disseminar os valores organizacionais e estimular sua vivência e realização por todos os colaboradores e em todos os níveis do Sistema Sebrae.
	Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores	Ampliar e fortalecer uma rede de fornecedores com conhecimento e experiência diferenciados, estimular a sua capacitação e certificação, para apoiar a operação e o atendimento do Sebrae, com excelência e responsabilidade social e ambiental.
	Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e o atendimento dos clientes	Ter as melhores (mais adequadas, com a melhor relação custo/benefício) soluções de tecnologias de informação e comunicação e de infraestrutura física, para apoiar a gestão do Sistema Sebrae e o atendimento dos seus clientes.

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico (SME)

A vinculação do plano estratégico da Entidade com o Plano Plurianual é realizada pela vinculação dos projetos e das atividades previstas para o período com os objetivos estratégicos, conforme demonstrado no quadro 5.

Quadro 5 – Estratégia de atuação e projetos

Estratégia Atuação	Projeto
P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente	Adensamento da cadeia produtiva do petróleo, gás e energia da região metropolitana POA - fase 2.1a
	Adensamento da cadeia produtiva do petróleo, gás e energia da serra gaúcha - fase 2.1a
	Adensamento da cadeia produtiva petróleo, gás e energia da região sul do RS - fase 2.1a
	Aglomerados comerciais do vale dos sinos, caí e paranhana
	ALI - Agentes Locais de Inovação/RS - 2012-2014
	ALI - Agentes Locais de Inovação/RS - 2014-2016
	Aprimorar as indústrias dos vales sinos, caí e paranhana
	Aprimorar empresas de alimentação fora do lar na região metropolitana de Porto Alegre
	Articulação para estímulo à inovação
	Articular o segmento de alimentação fora do lar no RS
	Articular o segmento de beleza e estética no RS
	Atendimento do programa Sebrae Mais - projeto RS
	Bônus Metrologia RS
	Bônus Metrologia RS 2015 - 2018
	Capacitar empresas de serviços do vale dos sinos
	Capacitar o setor de serviços nos Vales do Taquari e Rio Pardo
	Capacitar o setor de serviços nos VT e RP
	Central de relacionamento 0800 - Sebrae/RS
	Competitividade em redes de negócios no varejo de material de construção
	Construir - varejo de materiais de construção da região centro do RS
	Desenvolver a bovinocultura de corte na serra gaúcha
	Desenvolver a competitividade e sustentabilidade das indústrias da região norte/RS
	Desenvolver a fruticultura no médio alto Uruguai
	Desenvolver a gastronomia e a hotelaria da serra gaúcha
	Desenvolver a hortifruticultura da serra gaúcha
	Desenvolver a indústria da moda da região dos Vales do Taquari e Rio Pardo
	Desenvolver a indústria da moda da região metropolitana e litoral
	Desenvolver a ovinocultura na metade sul do RS
	Desenvolver a pecuária de corte da região sul e centro-sul
	Desenvolver a pecuária de leite da região sul e centro-sul
	Desenvolver a pecuária sustentável no bioma pampa do RS
	Desenvolver as empresas das redes empresariais do vale dos sinos, caí e paranhana
	Desenvolver as empresas de alimentação fora do lar da região metropolitana de POA
	Desenvolver as empresas de material de construção organizadas em redes de cooperação dos vales do taquari
	Desenvolver as empresas de serviços do vale dos sinos
	Desenvolver as empresas de vestuário da regional sinos
	Desenvolver as empresas do setor de serviços de saúde e bem estar da região metropolitana
	Desenvolver as empresas do setor de turismo da região metropolitana de Porto Alegre
	Desenvolver as indústrias do planalto do RS
	Desenvolver as indústrias dos vales dos sinos, caí e paranhana
	Desenvolver as marcenarias na serra gaúcha
	Desenvolver as micro e pequenas indústrias da região metropolitana de Porto Alegre e litoral norte
	Desenvolver as microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul
	Desenvolver as propriedades rurais da região da produção

Desenvolver as unidades industriais de fornecimento da cadeia calçadista dos vales sinos e paranhana
Desenvolver e fortalecer as startups gaúchas - startup RS
Desenvolver MPEs da indústria do noroeste gaúcho
Desenvolver o agronegócio do planalto - grãos
Desenvolver o arranjo produtivo do calçado nos vales sinos e paranhana
Desenvolver o comércio de vestuário da serra gaúcha
Desenvolver o comércio do vestuário e acessórios da região metropolitana de Porto Alegre
Desenvolver o comércio e serviços da região sul
Desenvolver o comércio varejista na região norte
Desenvolver o polo gastronômico na região centro do RS
Desenvolver o setor da moda na serra gaúcha
Desenvolver o setor de beleza da regional noroeste
Desenvolver o setor de beleza e bem estar da região sul
Desenvolver o setor de vestuário e acessórios da regional planalto - projeto de moda
Desenvolver o setor industrial da região centro 2014-2015
Desenvolver o setor metalmeccânico na região centro
Desenvolver o setorial da beleza da campanha e fronteira oeste
Desenvolver o setorial de comércio da campanha e fronteira oeste
Desenvolver o setorial de comércio da região centro do RS
Desenvolver o setorial de comércio da região sul
Desenvolver o setorial de serviços da região centro do RS
Desenvolver o território da região campanha e fronteira oeste
Desenvolver o território da região centro
Desenvolver o território da região dos vales do taquari e do rio pardo
Desenvolver o território da região metropolitana
Desenvolver o território da região noroeste
Desenvolver o território da região norte
Desenvolver o território da região planalto
Desenvolver o território da região serra gaúcha
Desenvolver o território da região sinos, caí e paranhana
Desenvolver o território da região sul
Desenvolver o turismo nos parques nacionais de aparados da serra e serra geral e no entorno
Desenvolver os bares e restaurantes de Porto Alegre
Desenvolver os espaços comerciais da região planalto
Desenvolver os espaços comerciais da serra gaúcha
Desenvolver os espaços comerciais do noroeste
Desenvolver os fornecedores da sulgás da região metropolitana
Desenvolver os serralheiros da região noroeste
Desenvolver os sistemas agrofamiliares no pampa gaúcho
Desenvolver sistemas agrofamiliares da serra gaúcha
Desenvolvimento da bovinocultura de corte nos campos de altitude do RS
Desenvolvimento de fornecedores da cadeia metalmeccânica do vale dos sinos - PDF 2013-2015
Desenvolvimento de fornecedores da cadeia metalmeccânica do vale dos sinos - PDF 2015
Destinos turísticos do Rio Grande do Sul
Diferenciar as empresas de moda da regional noroeste e planalto
Expoart - artesanato gaúcho rumo a grandes eventos
Feira Mercopar 2014 na serra
Feira Mercopar 2015 na serra
Fomentar a horticultura no vale do rio pardo
Fornecedores de excelência Gerdau - Rio Grande do Sul

Fortalecer a competitividade do turismo na serra gaúcha
Fortalecer as empresas da indústria da moda de Porto Alegre
Fortalecer as empresas de alimentação fora do lar de Caxias do Sul
Fortalecer o APL metalmecânico e automotivo da serra gaúcha
Fortalecer o atendimento rural na campanha e fronteira oeste
Fortalecer o turismo sustentável na serra gaúcha
Fortalecimento do encadeamento produtivo Sebrae e instituto Gerdau - serralheiros na região metropolitana e vale do sinos
Fortalecimento do segmento de vestuário e acessórios no RS
Gaúcho do pampa ao mar-turismo rural nas regiões costa doce e pampa gaúcho RS
Indústria Mais
Inova 2014 - Sebraetec diferenciação
Integração lavoura-pecuária na região noroeste
Metalvale sinos - polo setorial metalmecânico do vale do sinos 2014 - 2015
Missões internacionais da indústria
Missões internacionais em comércio e serviços
Oportunizar eventos e informações para o segmento da beleza do RS
Participação das MPEs gaúchas em missões internacionais 2013 - 2017
Pisa II noroeste - Produção Integrada em Sistemas Agropecuários
Preparar as empresas da serra gaúcha para as oportunidades de petróleo, gás e energia
Preparar as empresas da região metropolitana para as oportunidades de petróleo, gás e energia
Preparar as empresas da região sul para as oportunidades do petróleo, gás e energia.
Produção Integrada de Sistemas Agropecuários - Pisa alto Uruguai
Produção Integrada de Sistemas Agropecuários - Pisa centro
Produção Integrada de Sistemas Agropecuários - Pisa planalto
Produção Integrada de Sistemas Agropecuários - Pisa vale do taquari
Produção Integrada de Sistemas Agropecuários- Pisa Missões II
Produção Integrada em Sistemas Agropecuários - Missões
Promover a competitividade das indústrias da serra gaúcha
Promover a economia criativa na região metropolitana de Porto Alegre
Promover a economia criativa no RS
Promover a inovação no comércio e serviços do Rio Grande do Sul
Promover o acesso a mercados do agronegócio no RS
Promover o acesso a mercados para as empresas da indústria do RS
Promover o desenvolvimento das indústrias metal mecânicas do APL précolheita do planalto do RS
Promover o setor de gastronomia da regional planalto RS - polo gastronômico da regional planalto
Promover o setor de móveis na serra gaúcha
Promover os negócios internacionais das empresas de TI nas regiões metropolitana, sinos e serra
Qualidade da gestão nas Micro e Pequenas Empresas
Qualidade nos setores de comércio e serviço gaúcho - qualidade - RS
Qualidade nos setores de comércio e serviço gaúcho - qualidade - RS 2015/2018
Qualificar a cadeia calçadista dos vales dos sinos e paranhana
Qualificar a ovinocultura da região centro
Qualificar a vitivinicultura da serra gaúcha
Qualificar as empresas das redes de cooperação da região planalto do RS
Qualificar as empresas de beleza da região centro do RS
Qualificar as empresas de comércio e serviços de redes de cooperação da regional metropolitana 2014 2015
Qualificar as empresas de serviços da região metropolitana

	Qualificar as empresas de serviços da serra gaúcha
	Qualificar as empresas de serviços de beleza da regional noroeste
	Qualificar as empresas de Tecnologia da Informação do vale dos sinos, serra e metropolitana
	Qualificar as empresas do segmento de beleza e estética da região metropolitana de Porto Alegre
	Qualificar as empresas do varejo de materiais de construção da região norte
	Qualificar as empresas do varejo de vestuário e acessórios da região norte
	Qualificar as indústrias da região campanha e fronteira oeste
	Qualificar as revendas do setor de comércio do vale dos sinos
	Qualificar o segmento de beleza da região norte
	Qualificar o setor da indústria da região sul do RS
	Qualificar o setor da indústria nos vales do taquari e do rio pardo
	Qualificar o setor de beleza da regional planalto RS
	Qualificar o setor de moda da região sul
	Qualificar o setor industrial da serra gaúcha
	Qualificar o turismo da serra gaúcha
	Qualificar o turismo na costa doce-naútico
	Qualificar os produtores de hortifrutigranjeiros da região metropolitana de Porto Alegre
	Qualificar os profissionais de beleza da campanha e fronteira oeste
	Qualificar os profissionais de beleza da região metropolitana
	Qualificar os serviços de alimentação fora do lar - Polo gastronômico Pelotas - Rio Grande
	Qualimundi RS - internacionalização de MPE do setor metal mecânico e automotivo da serra gaúcha
	Qualimundi RS - internacionalização de MPEs do setor de petróleo e gás da serra gaúcha
	Qualimundi RS - internacionalização de MPEs do setor de petróleo e gás da região metropolitana de POA
	Realizar a feira do empreendedor - FE 2016
	RS - Desenvolvimento econômico territorial - noroeste
	RS - Desenvolvimento econômico territorial - região centro sul
	RS - Desenvolvimento econômico territorial - município de São José do Norte
	SAF - Sistemas Agro Familiares da serra gaúcha
	SAP - Sistemas Agropecuários dos vales do taquari e rio pardo
	Sebrae 2014/RS - aprimorar o comércio varejista da região metropolitana de Porto Alegre
	Sebrae 2014/RS - desenvolver o turismo gastronômico da região metropolitana de Porto Alegre
	Sebrae 2014/RS - promover o agronegócio gaúcho
	Sebrae 2014/RS - promover o turismo gaúcho
	Sebrae 2014/RS - qualificar os serviços da região metropolitana de Porto Alegre
	Sebrae/RS - atendimento ativo negócio a negócio
	Sebrae/RS - projeto de atendimento ativo negócio a negócio etapa III
	Sebrae/RS no território da cidadania noroeste colonial
	Sebrae/RS no território da cidadania zona sul do estado
	Sebraetec - RS
	Sistemas agrofamiliares - planalto
	Sistemas agrofamiliares - região do planalto
	Sistemas agrofamiliares da região dos vales dos sinos, café e paranhana
	Sistemas agrofamiliares do norte
	Sistemas agrofamiliares dos vales do taquari e rio pardo
	Sistemas agropecuários dos vales do taquari e rio pardo
Estratégia Atuação	Projeto
P2 - Potencializar um ambiente favorável para	Assessoria legislativa
	Fortalecimento da rede de agentes de desenvolvimento local do RS
	Implantação da REDESIM no estado do Rio Grande do Sul

o desenvolvimento dos pequenos negócios	Implementação da Lei geral no RS
	Implementação de compras públicas municipais para Micro e Pequenas Empresas
	Líder campanha
	Líder centro-sul
	Líder fronteira
	Prêmio Sebrae prefeito empreendedor
	Promover e operacionalizar as estratégias do setorial agronegócios
Estratégia Atuação	Projeto
P3 - Promover a educação e a cultura empreendedora	Educação Empreendedora/RS - 2014-2017
	Educação Empreendedora RS
	Realizar o salão do empreendedor 2015
Estratégia Atuação	Projeto
P4 - Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios	Estudos e pesquisas 2014 - 2017
Estratégia Atuação	Projeto
P5 - Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos	Articulação setorial para o programa de encadeamento produtivo
	Rede de Serviços Tecnológicos - RST
	Implementação de compras públicas para Micro e Pequenas Empresas
Estratégia Atuação	Projeto
P6 - Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes	Gestão de Soluções
Estratégia Atuação	Projeto
P7 - Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados	Programa Sebrae de Excelência em Gestão -RS
Estratégia Atuação	Projeto
R1 – Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados	Gestão da força de trabalho
Estratégia Atuação	Projeto
R2 – Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores	Qualificar os fornecedores de serviços de consultoria e instrutoria do Sebrae/RS
Estratégia Atuação	Projeto
R3 - Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes	Gerenciamento de TI
	Infraestrutura de TI
	Serviços de comunicação de TI
	Serviços de TI
	Sistemas corporativos

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico (SME)

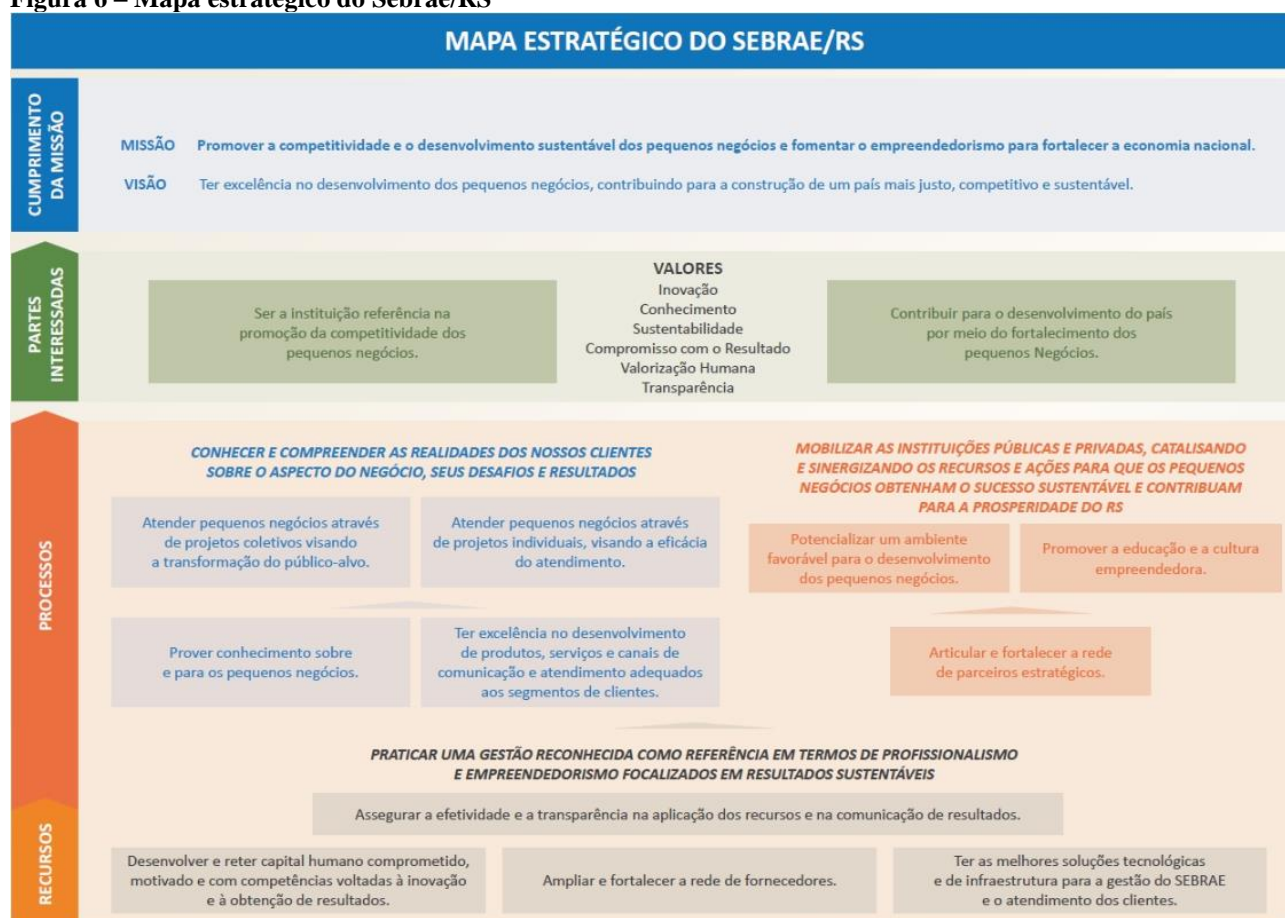
A partir dos projetos e das atividades executadas no ano de 2014 e que foram continuados em 2015, o Sebrae/RS promoveu avanços significativos no que diz respeito à ampliação da base de clientes, projetada no quadriênio. Indicadores de qualidade no atendimento foram incluídos nos níveis táticos e operacionais, de forma a garantir que esse aumento quantitativo não influenciasse a qualidade das soluções oferecidas.

A melhoria de processos internos, com definição, monitoramento e avaliação de indicadores, associada à qualificação da rede de fornecedores, promoveu uma melhoria da gestão operacional de forma a proporcionar um acréscimo nos custos de operação menor do que o observado na ampliação da base de clientes.

3.1.1 Descrição sintética dos objetivos do exercício

De forma a garantir a convergência com o direcionamento estratégico do Sistema Sebrae, o Sebrae/RS adota o mesmo mapa estratégico utilizado pelo Sebrae/NA, incluindo missão, visão de negócio e objetivos estratégicos, de forma a garantir a aderência da estratégia local com a nacional, bem como a unicidade da instituição, demonstrado na Figura 6.

Figura 6 – Mapa estratégico do Sebrae/RS



Os valores previstos para os objetivos estratégicos e a execução orçamentária associada são listados no quadro 6.

Quadro 6 – Valores previstos e executados dos objetivos estratégicos

Estratégia Atuação	Previsto Original	Previsto Ajustado	Total Executado	% Executada	% Participação
P1 – Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente. Atender pequenos negócios através de projetos coletivos visando a transformação do público alvo. Atender pequenos negócios através de projetos individuais visando a eficácia do atendimento.	79.837.925	94.019.648	81.147.837	86,31%	86,2%
P2 – Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios	5.710.329	6.849.065	3.241.402	47,33%	3,4%
P3 – Promover a educação e a cultura empreendedora	531.421	2.023.854	1.354.493	66,93%	1,4%
P4 – Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios	265.000	325.000	289.556	89,09%	0,3%
P5 – Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos	615.000	747.730	370.384	49,53%	0,4%
P6 - Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes	600.000	1.198.000	1.109.982	92,65%	1,2%
P7 – Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados	100.000	100.000	76.553	76,55%	0,1%
R1 – Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados	2.220.000	2.243.395	1.595.833	71,13%	1,7%
R2 – Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores	533.800	397.100	390.934	98,45%	0,4%
R3 – Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e o atendimento dos clientes	3.940.609	4.440.609	4.541.641	102,28%	4,8%

Fonte: SME, valores em R\$

Observação: P (processos) e R (recursos), conforme classificação no mapa estratégico

Estratégia de Atuação: P2 - Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios

Projetos

Fortalecimento da rede de agentes de desenvolvimento local do RS

O Agente de Desenvolvimento Local figura na Lei Federal Complementar 128/2008. Trata-se de um colaborador da prefeitura que atua focado na implementação de políticas públicas voltadas ao favorecimento do empreendedorismo.

O Sebrae/RS, alinhado com as diretrizes de todo o sistema Sebrae, atua no treinamento dos agentes, bem como na elaboração de planos de ação que estejam alinhados com os benefícios previstos na legislação.

Os cursos e consultorias programadas foram realizadas no decorrer do período junto às regionais do Sebrae/RS. Contudo, face ao contingenciamento de recurso, diante do cenário econômico do país, e que afetou o sistema S, objetivou-se realizar ações que otimizaram recurso e tempo de deslocamento entre as regionais.

Outro fator que ocorreu no projeto frente a economia proposta foi reduzir o número de participantes nas missões interestaduais de agentes de desenvolvimento (ação em que previu-se o maior dispêndio financeiro). Mediante essas ações, obtivemos resultados com a máxima economia possível.

Implantação da REDESIM no Estado do Rio Grande do Sul

O projeto Implantação da REDESIM no Estado do Rio Grande do Sul é uma parceria do Sebrae/RS com a Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul (JUCERGS), onde 70% do valor do projeto está destinado à ação de digitalização do acervo de documentos de registro mercantil da Junta. A digitalização é necessária para que ocorra a informatização de todos os processos de abertura, alteração e baixa de empresas de forma eletrônica e mais rápida, assim diminuindo a burocracia e facilitando a vida do empreendedor.

Ocorre que a empresa vencedora no certame vem encontrando muita dificuldade para entregar a meta estipulada e por isto não vem executando o recurso financeiro previsto mensalmente. Com relação à integração dos municípios, realizou-se o trabalho em 56 (cinquenta e seis) município durante o ano e foi finalizado com 41 (quarenta e um) municípios integrados. O restante dos municípios segue o trabalho em 2016.

Municípios integrados em 2015: Esteio, Garibaldi, Lajeado, Guaíba, Nova Santa Rita, São Marcos, São Leopoldo, Santa Cruz do Sul, Estrela, Gramado, Erechim, Camaquã, Ivoti, Horizontina, Santa Rosa, Ijuí, Canela, Santiago, São Francisco de Assis, Alegrete, Venâncio Aires, Encantado, Bento Gonçalves, Getúlio Vargas, Vacaria, Fred. Westphalen, Cruz Alta, Marau, Santo Antônio da Patrulha, Tapes, Uruguaiana, Campo Bom, Canoas, São Sepé, Restinga Seca, São Lourenço do Sul, Farroupilha, Carazinho, São Sebastião do Caí, Três Coroas e Torres.

Implementação da Lei Geral no RS

Em 2006 foi aprovada a Lei Federal Complementar 123/2006, que é o estatuto da micro e pequena empresa. Esta lei tem por objetivo melhorar o ambiente institucional para se empreender, assim como, garante uma série de direitos aos empreendedores. O Sebrae/RS atua na implementação da lei, auxiliando os municípios gaúchos a implementarem todos os benefícios previstos na legislação por meio de consultorias e uma metodologia especialmente desenvolvida para atender as prefeituras municipais.

Tendo em vista as ocorrências climáticas em algumas regiões do Estado, parte dos municípios iniciaram o trabalho com a Lei Geral tardiamente. Na sua maior parte o projeto foi executado a partir do mês de junho de 2015, sendo que a partir do mês de setembro de 2015 tivemos alterações no cenário econômico do sistema Sebrae, logo, ocorrendo contingenciamento de gastos nos Estados. Recursos e visitas foram otimizadas, possibilitando que as metas estipuladas fossem todas alcançadas, contudo, com o menor recurso possível.

A execução física deste projeto alcançou 103%, portanto superou a meta com um recurso inferior ao previsto.

Implementação de compras públicas municipais para micro e pequenas empresas

A Lei Federal Complementar 123/2006 e suas alterações posteriores trouxeram uma série de benefícios para os pequenos negócios, entre eles, a exigência que o poder público realize licitações exclusivas para micro e pequenas empresas, neste sentido, o Sebrae/RS, alinhado com as diretrizes de todo o Sistema Sebrae, atua no treinamento dos servidores responsáveis pelas compras nos municípios e também no treinamento de empresários para que os mesmos estejam preparados para participarem das licitações públicas.

Justifica-se a baixa execução do orçamento previsto devido a mudança da estratégia da gestão atual, que assumiu em janeiro de 2015, onde a abordagem aos pequenos negócios, prevista no projeto, passou a ser de responsabilidade da Gerência de Atendimento Individual (GAI), não mais da Gerência de Políticas Públicas - GPP, onde 24% do recurso previsto no projeto estava alocado.

Ainda, deve-se considerar que a partir de agosto de 2014, com a aprovação da Lei Complementar Federal 147/2014 que alterou a Lei Complementar 123/2006, a aplicação da lei, em seus principais pontos, deixou de ser voluntária e passou a ser obrigatória, minimizando os esforços de convencimento do Sebrae e, conseqüentemente, o esforço em busca dos resultados, impactando diretamente na execução.

Por fim, o ineditismo do projeto, ainda que tenha sido construído a partir do sucesso do Programa Fornecer, em parceria com o Governo do Estado, acarretou na dificuldade de planejamento e previsão da necessidade dos municípios, tendo sido estimado um investimento maior para a intervenção nas prefeituras, correspondente a 41% do montante, o que acabou não se confirmando na prática.

Prêmio Sebrae prefeito empreendedor

O projeto Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor visa reconhecer os administradores públicos que tenham medidas de gestão que favoreçam o empreendedorismo. Está premiação é formada por quatro etapas.

Tendo em vista o Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor ser bianual, as inscrições de projetos ocorreram no período de 25/05/2015 a 30/11/2015 e, durante esse período foram executados dez cursos de projetos, sendo um por regional do Sebrae/RS. Contudo, o seu maior custo está no trabalho realizado nas análises técnicas dos projetos, a qual iniciou somente dia 14/12/2015 e foi concluída em 15/01/2016, sendo grande parte da execução orçamentária realizada em janeiro de 2016. O saldo remanescente do ano de 2015, foi incorporado ao projeto no mês de janeiro de 2016.

Estratégia de Atuação: P3 – Promover a educação e a cultura empreendedora

Educação Empreendedora/RS 2014-2017

O projeto Educação Empreendedora/RS 2014-2017 faz parte do Programa Nacional de Educação Empreendedora que visa promover a cultura e educação através de inclusão de ações educacionais no ensino formal. Uma proposta de repactuação de meta física e financeira (com a solicitação de ampliação de recurso) foi encaminhada em 1/06/2015 pelo Sebrae/RS e aprovada pelo Sebrae/NA em 05/08/2015, o que comprometeu a execução de iniciativas, principalmente a execução da

divulgação do Desafio Universitário Empreendedor (consiste em uma competição para universitários que conta com plataforma online e etapas presenciais). Entretanto, a meta corporativa de potenciais empreendedores atendidos, para qual o projeto foi desenhado, foi superada.

No PPA 2016-2019 foi estabelecida a descontinuidade de prospecção de novas parcerias até a revisão da estratégia de atuação. Com isso, ações previstas na repactuação como o lançamento de edital para de educação para universidades foram suspensas. Por fim, universidades conveniadas solicitaram adiamento no repasse do recurso financeiro devido à execução financeira menor em 2015.

Realizar o Salão do Empreendedor 2015

Havia-se previsto um investimento maior em comunicação e marketing, em função de desenvolvimento de peças, plano de mídia e divulgação do evento, mas em função da reestruturação geral de projetos e controle rigoroso dos custos da entidade como um todo, reestruturou-se o escopo e enxugou-se o plano de mídia, bem como, se decidiu pela não produção de algumas peças personalizadas com a campanha do “salão do empreendedor”, substituindo as mesmas por materiais de uso comum no dia a dia do Sebrae/RS, tais como: blocos, canetas, pastas e similares de uso diário e que fazem parte do nosso estoque.

Realizou-se este mesmo trabalho também em relação as necessidades de infraestrutura para os eventos que aconteceram dentro do “salão do empreendedor”, tais como: palestras, oficinas, espaço da arena empreendedora, entrega estadual do prêmio mulher de negócios, onde foram avaliadas as demandas e necessidades e trabalhadas num modelo que atendessem a todos de forma simples e uniforme, não tendo assim, a necessidade de identidades visuais diferenciadas para cada um dos eventos e no desenvolvimento de materiais padrão para que todos utilizassem sem prejuízo da qualidade e entrega aos clientes.

Estratégia de Atuação: P5 – Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos

Implementação de compras públicas para micro e pequenas empresas

A Lei Federal Complementar 123/2006 e suas alterações posteriores trouxeram uma série de benefícios para os pequenos negócios, entre eles, a exigência que o poder público realize licitações exclusivas para micro e pequenas empresas, neste sentido, o Sebrae/RS, alinhado com as diretrizes de todo o Sistema Sebrae, atua na viabilização de licitações do governo estadual, seja por meio de eventos ou divulgação de oportunidades para empresários, bem como treinamento de empresários para que os mesmos estejam preparados para participarem das licitações públicas e consultorias para a preparação de documentação e formação de preço de venda.

Com a derrota do Governo responsável pela concepção do Fornecer, foram feitas algumas tentativas de aproximação, mas a crise no estado se agravou e com isso o pagamento de fornecedores foi comprometido, o que levou o Sebrae/RS a recuar até que esta situação se reestabeleça ou que tenhamos, minimamente, a garantia de pagamento dos pequenos negócios.

A execução de 51,8% do recurso previsto ficou concentrada no desenvolvimento de materiais técnicos de apoio, relevantes para todos os projetos que envolvam o tema.

Estratégia de Atuação: P7 – Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados

Programa Sebrae de Excelência em Gestão - RS

Por decisão do Sebrae/NA, o ciclo de execução do Programa Sebrae de Excelência em Gestão foi ampliado de 12 (doze) para 18 (dezoito) meses. A alteração proporcionou um prazo maior para a definição dos planos de ação e a implementação das ações de melhorias.

Com isso, as ações previstas no plano de trabalho, como a realização da avaliação e do seminário de apresentação de resultados, ocorrerão apenas no primeiro semestre de 2016.

3.1.2 Estágio de implementação do planejamento estratégico

O Sebrae/RS colabora para com a construção e execução do Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae, o qual é realizado em âmbito nacional em períodos específicos.

O Direcionamento Estratégico apresenta um conjunto de políticas e estratégias formuladas com base no diagnóstico do ambiente interno e externo e dos objetivos projetados para um determinado período.

É construído com base na metodologia do *Balanced Scorecard*, criada por Robert Kaplan, professor da Harvard University, e David Norton, consultor de empresas. A ferramenta é um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzir sua estratégia em objetivos, organizando sua compreensão e monitoramento por meio de indicadores.

No caso do Sistema Sebrae, essa ferramenta é utilizada desde 2008 quando foi aprovado o Direcionamento 2009-2015.

Desde a implantação da GEOR – Gestão Orientada para Resultados (metodologia de gestão de projetos) foram feitas três revisões do Direcionamento Estratégico, sendo as duas últimas com o *Balanced Scorecard*. A próxima revisão está prevista para 2019, e balizará o Plano Plurianual – PPA 2020-2024.

A última revisão foi no ano de 2012, com a elaboração do Direcionamento para o período de 2013 a 2022 reafirmando os conceitos fundamentais da organização, e orientando a atuação das Unidades Estaduais e do Sebrae Nacional e estabelecendo de maneira sistematizada um caminho para a excelência no apoio ao desenvolvimento dos pequenos negócios.

O Direcionamento Estratégico orienta a visão de longo prazo, enquanto o PPA direciona a atuação para o período de 4 (quatro) anos.

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

Para cumprir com excelência a missão de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, fomentar o empreendedorismo e fortalecer a economia nacional, o Sebrae/RS redefiniu suas macrodiretrizes.

As macrodiretrizes são os norteadores estratégicos que devem estar presentes em todas as decisões tomadas pela entidade e seus colaboradores. Por isso foi feita sua ampla divulgação através de e-mails, apresentação em videoconferência, distribuição de marcadores de páginas e murais espalhados pela sede, regionais e unidades de atendimento da entidade.

MACRODIRETRIZES

Conhecer e compreender as realidades dos nossos clientes sobre o aspecto do negócio, seus desafios e resultados.

- Geração de conhecimento e inteligência competitiva.
- Entender o ambiente empresarial onde o cliente está inserido.
- Identificar as expectativas dos clientes e como elas se alinham com o mercado.
- Habilidade para resolver as necessidades estratégicas do cliente, gerando vantagem competitiva e agregação de valor.

Mobilizar as instituições públicas e privadas, catalisando e sinergizando os recursos e ações para que os Pequenos Negócios obtenham o sucesso sustentável e contribuam para a prosperidade do RS.

- Identificar e acessar recursos, parceiros e conhecimentos críticos para o negócio, estejam onde estiverem.
- Atitude de protagonista na integração dos esforços de parceiros, visando incentivar, estimular e acelerar os resultados junto aos pequenos negócios e seu ambiente.
- Capacidade para alcançar os objetivos com visão de longo prazo, com análise equilibrada das necessidades e expectativas das partes interessadas.
- Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios do RS, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável.

Praticar uma gestão reconhecida como referência em termos de profissionalismo e empreendedorismo focalizados em resultados sustentáveis.

- Critérios definidos, aceitos, reconhecidos, validados e efetivamente aplicados.
- Exercer as atividades de forma: Legal, Formal e Ética.
- Apoiar e oportunizar a criatividade e a experimentação no desenvolvimento de novas soluções, adoção de tecnologias e processos e procedimentos internos. Inovação, proatividade, agilidade, autonomia e aceitação de risco.
- Capacidade para alcançar os objetivos com visão de longo prazo, com análise equilibrada das necessidades e expectativas das partes interessadas.

Figura 7 – Macrodiretrizes do Sebrae/RS



Prioridades

As prioridades locais foram definidas tendo como base o Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae, o cenário de atuação do Sistema Sebrae e as prioridades nacionais definidas pelo Sebrae Nacional.

As prioridades locais referentes a projetos e atividades de gestão interna foram revisadas e complementadas pelas gerências contidas na Diretoria de Administração e Finanças, de forma a garantir os recursos necessários para os projetos de atendimento.

As prioridades associadas ao atendimento a clientes, por sua vez, foram revisadas e propostas pelas gerências setoriais da indústria, comércio e serviços, agronegócios e a gerência de atendimento individual, sendo validadas pela Diretoria Executiva.

Foram utilizadas como critérios de priorização, informações referentes ao cenário econômico e empresarial do Estado, como a participação dos setores no PIB estadual, a concentração empresarial e a geração de empregos. Além disso, as prioridades foram discutidas com as entidades pertencentes ao Conselho Deliberativo Estadual, de forma a garantir a participação dos setores envolvidos.

Quadro 7 – Execução orçamentária por prioridade nacional e local

Objetivo Estratégico	Estratégia Atuação	Previsto Original	Previsto Ajustado	Total Executado	% Executado
Ter excelência no atendimento com foco no resultado para o cliente	Promover a competitividade dos segmentos de bovinocultura de corte e leite, ovinocultura e horti-fruticultura do estado do Rio Grande do Sul, através da agregação de valor aos produtos comercializáveis e do fortalecimento dos princípios sustentáveis.	9.321.375	11.513.619	10.573.327	91,83%
	Promover o setor de comércio varejista focado nos segmentos de vestuário e acessórios e materiais de construção, através do incentivo à diferenciação ou ganhos de escala no estado do Rio Grande do Sul.	3.494.151	5.122.954	4.011.292	78,30%
	Promover o setor de serviços focado nos segmentos de beleza e estética e alimentação fora do lar, através do incentivo à diferenciação ou ganhos de escala no estado do Rio Grande do Sul.	4.455.366	5.780.815	4.829.878	83,55%
	Desenvolver novas economias do estado do RS através do fomento ao empreendedorismo e busca de oportunidades nos mercados da indústria do Petróleo, Gás e Energia e indústria criativa e digital.	2.081.267	3.773.126	3.606.177	95,58%
	Disponibilizar serviços de qualidade para o atendimento territorial, adequados e atualizados às necessidades dos clientes, com foco em gestão e inovação.	37.330.002	42.357.472	36.853.200	87,01%
	Promover a competitividade de setores tradicionais do RS através do aumento da produtividade e diferenciação nas cadeias produtivas da construção civil, metal mecânico e moda.	10.326.084	12.072.265	11.264.418	93,31%
Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios	Apoiar a implementação de políticas públicas com foco na ampliação do acesso dos pequenos negócios às compras governamentais, promovendo a melhoria do ambiente e o desenvolvimento regional.	5.510.329	7.121.795	3.348.502	47,0%
Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados	Buscar a excelência na gestão de processos, com confiabilidade e rastreabilidade das informações, foco em resultados e eficiência na aplicação dos recursos.	100.000	100.000	76.553	76,6%
Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores	Desenvolver e implementar programa de capacitação e qualificação dos fornecedores de consultoria e instrutoria.	533.800	397.100	390.934	98,4%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico (SME)

Os projetos com execução inferior a 85% do orçamento previsto e que impactaram para as execuções de 47,0% e 76,6% das estratégias de atuação mencionadas no quadro acima, foram justificados no item 3.1.1 – quadro 6 “valores previstos e executados dos objetivos estratégicos”, deste relatório. Os projetos e suas respectivas estratégias de atuação em que os mesmos estão vinculados, são os seguintes:

Quadro 8 – Estratégia de atuação com execução abaixo de 80%

Estratégia de atuação	Projetos
Apoiar a implementação de políticas públicas com foco na ampliação do acesso dos pequenos negócios às compras governamentais, promovendo a melhoria do ambiente e o desenvolvimento regional.	Fortalecimento da Rede de Agentes de Desenvolvimento Local do RS
	Implantação da REDESIM no Estado do Rio Grande do Sul
	Implementação da Lei Geral no RS
	Implementação de compras públicas municipais para micro e pequenas empresas
	Implementação de Compras Públicas para Micro e Pequenas Empresas
	Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor
Buscar a excelência na gestão de processos, com confiabilidade e rastreabilidade das informações, foco em resultados e eficiência na aplicação dos recursos.	Programa Sebrae de Excelência em Gestão - RS

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

O Sebrae monitora constantemente a execução dos planos de ações e metas propostas, por meio de reuniões dos comitês gestores de projetos, das unidades organizacionais, reuniões da Diretoria Executiva, reuniões com o Conselho Deliberativo Nacional, e Conselho Deliberativo Estadual, relatórios de gestão, dentre outros.

O Sebrae/RS também realiza periodicamente reuniões de monitoramento com os gerentes de cada área para avaliar o andamento das metas, a execução dos projetos e, também, acompanhamento da execução financeira.

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

O SGE é uma ferramenta informatizada que contempla todo o ciclo de programas, projetos e atividades da entidade (criação, estruturação, planejamento, orçamento, gestão e avaliação, de acordo com a metodologia GEOR) e permite a tomada de decisão em tempo real.

Os gestores das iniciativas registram as informações no sistema, como por exemplo, situação, previsão orçamentária, notícias, agenda de trabalho, marcos críticos, verificação de resultados alcançados, dentre outras informações.

Já o SME é o principal sistema de informação do Sebrae. Ele consolida os dados de três sistemas corporativos, a saber:

- SGE – Plano Plurianual e Orçamento;
- Siacweb – Execução das metas de atendimento;
- RM – Execução financeira.

Desse modo, tanto o gestor como o seu respectivo gerente e demais partes interessadas (internas ou externas) têm condições de monitorar o andamento da execução das iniciativas – de forma individual ou consolidada, de acordo com a necessidade – promovendo o processo de tomada de decisão e os ajustes necessários para o alcance dos resultados esperados.

Os indicadores e metas do plano de ação (PPA) são acompanhados no SGE (módulo de gestão) pela linha gerencial formada por Coordenadores Nacionais, Estaduais e Regionais, que monitoram o

andamento dos projetos juntamente com suas equipes, e definem medidas de gestão para correções e/ou ajustes necessários.

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

No Sebrae/RS, com as informações contidas neste sistema, é gerado mensalmente um relatório chamado Boletim Executivo, que tem por objetivo reunir as principais informações necessárias para o monitoramento dos resultados da entidade.

Além disso, o Sebrae/RS, por meio de sua área de Tecnologia da Informação, tem desenvolvido relatórios em formato *business intelligence* para acelerar a tomada de decisões. Esses relatórios são elaborados de acordo com o perfil de seus usuários e estão disponíveis em ambiente restrito na página *intranet* da instituição.

3.3 Desempenho Orçamentário

As informações orçamentárias relativas ao exercício de 2015 tiveram por base o Sistema de Monitoramento Estratégico (SME) apresentando compatibilidade com as informações contábeis de 100% nas receitas e despesas, contribuindo para o objetivo estratégico P7: “Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação dos resultados”.

O Balanço Orçamentário visa demonstrar a previsão e a execução das receitas e despesas do Sebrae/RS e apurar o resultado orçamentário, através do confronto entre elas. Os conceitos utilizados para execução orçamentária, tanto para receitas correntes quanto para despesas correntes, exceto convênios, são os mesmos da contabilidade, tendo como fato gerador as realizações físicas, compatíveis com o regime de competência.

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

Figura 8 – Balanço Orçamentário do Sebrae/RS (R\$ mil)

Receitas	Previsão		Execução			Despesas	Previsão		Execução		
	Original (a)	Ajustada (b)	(c)	% (c/a)	% (c/b)		Original (a)	Ajustado (b)	(c)	% (c/a)	% (c/b)
Receitas Correntes	174.521	184.329	182.648	104,7%	99,1%	Despesas Correntes	168.864	192.963	172.139	101,9%	89,2%
Contribuição Social Ordinária - CSO	102.709	96.972	96.972	94,4%	100,0%	Pessoal, Encargos e Benefícios	52.217	53.567	53.395	102,3%	99,7%
Contribuição Social do Sebrae/NA - CSN	46.017	55.628	48.946	106,4%	88,0%	Serviços Profissionais e Contratado	82.096	96.733	78.464	95,6%	81,1%
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	5.775	9.858	9.858	170,7%	100,0%	Demais Despesas Operacionais	25.707	31.465	30.509	118,7%	97,0%
CSO - Ressarcimentos	200	200	30	15,0%	15,0%	Encargos Diversos	1.117	2.460	2.466	220,8%	100,2%
Aplicações Financeiras	2.500	2.500	7.854	314,2%	314,2%	Transferências	7.727	8.738	7.305	94,5%	83,6%
Convênios com Sebrae/NA	0	63	0	0,00%	0,0%	Transferências (Sebrae/UF)	0	0	0	0,00%	0,00%
Convênios com Parceiros	2.378	2.925	4.210	177,0%	143,9%						
Empresas Beneficiadas	13.942	15.183	13.102	94,0%	86,3%						
Outras Receitas	1.000	1.000	1.676	167,6%	167,6%						
Déficit Corrente			0			Superávit Corrente			10.509		
Receitas de Capital	0	0	204	0,0%	0,0%	Despesas de Capital	3.198	3.637	2.618	81,9%	72,0%
Alienação de Bens	0	0	0	0,00%	0,00%	Investimentos / Outros	3.198	3.637	2.618	81,9%	72,0%
Ops. de Crédito / Receb. de Empréstimos	0	0	204	0,00%	0,00%	Financ. /Amort. de Empréstimos	0	0	0	0,00%	0,00%
Receitas Totais	174.521	184.329	182.852	104,8%	99,2%	Despesas Totais	172.062	196.600	174.757	101,6%	88,9%
Saldo de Exercícios Anteriores	11.000	18.919	-	-	-	Fundo de Reserva	13.459	6.648	-	-	-
Resultado - Déficit			0			Resultado Superávit			8.095		
Total Geral	185.521	203.248	182.852	98,6%	90,0%	Total Geral	185.521	203.248	182.852	98,6%	90,0%

A previsão final do orçamento do Sebrae/RS de R\$203 milhões comparada com a previsão inicial aprovada pelo CDE para o exercício de 2015 (R\$185 milhões) foi superior em 8,8%, dentro do limite de 15% autorizado.

As receitas correntes arrecadadas foram superiores à previsão original em 4,3% e o grau de execução das despesas frente ao orçamento original aprovado pelo CDN foi de 102%.

O confronto entre as despesas executadas (R\$172 milhões) com as receitas arrecadadas (R\$182 milhões) apresenta índice de 94,5% sobre os recursos arrecadados no exercício.

RECEITAS

CSO - SALDO de Exercícios Anteriores

A previsão original de 5.775 mil era oriunda dos excessos de arrecadação do 1º e 2º semestre de 2014. Posteriormente o Sebrae/RS optou por incorporar também o excesso de arrecadação do 4º semestre de 2014 ao exercício 2015. Essa incorporação no valor de 4.080 mil justifica a variação apresentada.

Convênios com Parceiros

Assinatura de convênio não previsto originalmente, Juntos para Competir (R\$2.265.623,00).

Aplicações Financeiras

Rendimentos de aplicações financeiras maiores do que os previstos originalmente, em função de mais recursos aplicados, oriundos principalmente de CSO – Saldos de Exercícios Anteriores, convênio com parceiros e Contribuição Social do Sebrae/Na. Além as previsões iniciais foram subestimadas.

Outras Receitas

Execução de receitas não previstas nessa natureza, tais como devoluções de convênios, descontos.

DESPESAS

Demais Despesas Operacionais

Serviços Gráficos e de Reprodução: As despesas relativas a essa natureza de despesa no projeto Implantação da REDESIM no Estado do Rio Grande do Sul não foram previstas na natureza correta. Aumento no número de cursos em 2015 em 41% principalmente pelo Programa Jovens Empreendedores Primeiros Passos, Programa Despertar e Negócio a Negócio, o que fez crescer o número de impressão de apostilas.

Divulgação, Anúncio Publicidade e Propaganda: Despesas na divulgação dos projetos Compre do Pequeno Negócio, Veiculação da Série Papo de Especialistas, ALI e convênio Juntos para Competir.

Encargos Diversos

Execução superior a previsão original na natureza despesas tributárias. Essa natureza teve sua previsão subestimada pela atividade Gestão da Administração Financeira.

Investimentos/Outros

As empresas selecionadas não foram em número suficiente para que todo o investimento previsto fosse aplicado no Fundo CRP Empreendedor

Demonstração dos indicadores institucionais para medir o desempenho orçamentário e financeiro.

Figura 9 – Limites orçamentários do Sebrae/RS

Limites Orçamentários - Rio Grande do Sul					
Limite	Valor Limite	Base de Cálculo	Valor Executado	% Executado	Situação
Inovação e Tecnologia - Mín. 20%	18.534.883	92.674.416	32.069.985	34,6%	OK
Capacitação de Recursos Humanos - Mín. 2% e Máx. 6%	Mín. 1.067.891 Máx. 3.203.672	53.394.532	1.284.250	2,4%	OK
Pessoal Encargos e Benefícios - Máx. 55%	73.519.675	133.672.137	53.394.532	39,9%	OK
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda - Máx. 3,5%	6.450.433	$203.247.155 - 29.810 - 18.919.247 = 184.298.098$	4.969.286	2,7%	OK
Bens Móveis (Receita de Alienação de Bens + 3% (Receita CSO + Receitas Próprias) – Máx. de 100%	3.981.893	$0 + (0,03 * (182.851.926 - 29.810 - 48.945.760 - 0 - 0 - 1.146.586)) = 3.981.893$	88.175	2,2%	OK
Bens Imóveis - Aprovação prévia do CDN	0	0	0	0,0%	-
Custeio Administrativo (5% Lei 8.154/90 + Receitas Próprias) – Máx. de 100%	35.013.861	$((8.171.364 / 12) * 12) + 26.842.497 = 35.013.861$	20.828.219	59,5%	OK
Contrapartida da Contribuição Social Ordinária - Mín. 10%	10.682.964	$96.971.640 + 9.858.000$	17.312.606	16,2%	OK
Tecnologia da Informação e da Comunicação - Mín. 2%	2.136.593	$96.971.640 + 9.858.000 - 0$	4.489.465	4,2%	OK
Projetos Setoriais - Mín. 50%	40.293.849	80.587.699	44.956.126	55,8%	OK
Fundo de Reserva - Máx. 20%	40.649.431	$(203.247.155 - 196.598.392) / 203.247.155 = 0,0327$	6.648.763	3,3%	OK

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

No ano de 2015 houve redução superior a 20% nas receitas advindas de convênios, subvenções e auxílios, que foram de R\$ 5,36 milhões em 2014 e R\$ 4,21 milhões em 2015. Fenômeno semelhante ocorreu nas receitas próprias advindas de empresas beneficiadas, que passaram de R\$ 13,9 milhões para R\$ 13,1 milhões, uma redução de 6% em valores nominais.

Ao longo do ano, diante do cenário econômico, foram tomadas medidas preventivas para redução dos gastos, como a diminuição de viagens e o direcionamento de recursos para as atividades de atendimento, de modo que a menor receita não causasse interferências nos atendimentos aos empresários de pequenos negócios.

3.3.3 Execução descentralizada com transferência de recursos

Visão gerencial dos instrumentos de transferência e dos montantes transferidos

Quadro 9 – Resumo dos instrumentos celebrados e dos montantes transferidos nos últimos três exercícios

Unidade Concedente						
Nome:	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/RS					
UG/GESTÃO:						
Modalidade	Quantidade de instrumentos celebrados			Montante repassados no exercício (em R\$1,00)		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013
Convênio	21	65	22	3.720.138,98	5.567.820,17	3.465.682,55

Fonte: Sistema RM

Visão gerencial da prestação de contas dos recursos pelos recebedores

Quadro 10 – Resumo da prestação de contas sobre transferências concedidas pela UPC na modalidade de convênio, termo de cooperação e contratos de repasse

Unidade Concedente			
Nome:	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/RS		
UG/GESTÃO:			
Exercício da Prestação das Contas	Quantitativos e montante repassados		Instrumentos (Quantidade e montante repassado)
			Convênios
Exercício do relatório de gestão	Contas Prestadas	Quantidade	12
		Montante repassado	883.057,15
	Contas NÃO Prestadas	Quantidade	09
		Montante repassado	1.096.623,75
Exercícios anteriores	Contas NÃO Prestadas	Quantidade	46
		Montante repassado	3.567.429,58

Fonte: Sistema RM e planilha Excel de acompanhamento gerencial

Visão gerencial da análise das contas prestadas

Quadro 11 – Situação da análise das contas prestadas no exercício de referência do relatório de gestão

Unidade Concedente		
Nome:	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/RS	
UG/GESTÃO:		
Contas apresentadas ao repassador no exercício de referência do relatório de gestão	Instrumentos	
	Convênios	
Contas analisadas	Quantidade aprovada	37
	Quantidade reprovada	0
	Quantidade de TCE instauradas	0
	Montante repassado (R\$)	6.539.182,02
Contas NÃO analisadas	Quantidade	0
	Montante repassado (R\$)	0

Fonte: Planilha Excel de acompanhamento gerencial

Quadro 12 – Perfil dos atrasos na análise das contas prestadas por recebedores de recursos em 2015

Unidade Concedente					
Nome:	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/RS				
UG/GESTÃO:					
Instrumento de transferência	Quantidade de dias de atraso na análise das contas				
	Até 30 dias	De 31 a 60 dias	De 61 a 90 dias	De 91 a 120 dias	Mais de 120 dias
Convênios	18	6	14	0	0

Fonte: Planilha Excel de acompanhamento gerencial

- **Medidas adotadas para sanear as transferências na situação de prestação de contas inadimplente:**

Após esgotados os esforços de cobrança de prestação de contas com o parceiro, é repassado para a Assessoria Jurídica do Sebrae/RS que encaminha uma cobrança extra judicial e, se não lograr sucesso, encaminha a prestação de contas judicial. Atualmente há 4 (quatro) contratos com prestação de contas financeira em cobrança judicial.

- **Razões para eventuais oscilações significativas na qualidade e no volume de recursos transferidos nos últimos exercícios:**

Em 2014 foi lançado o Edital, CHAMADA PÚBLICA 05/2014 INOVA PEQUENA EMPRESA RS SEBRAEtec Diferenciação, que resultou na contratação de 42 projetos, e 42 contratos com prestação de contas.

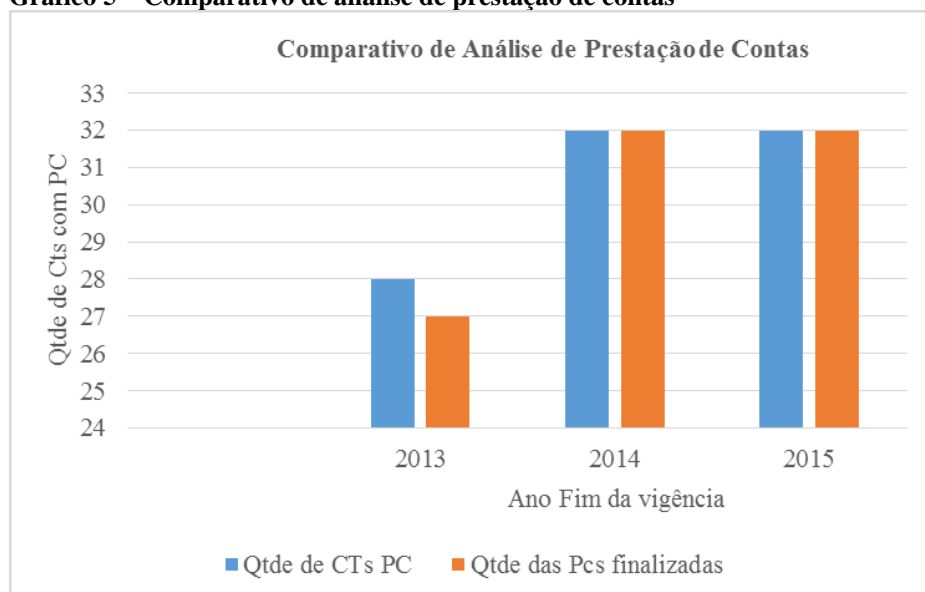
- **Análise do comportamento das prestações de contas frente aos prazos regulamentares no decorrer dos últimos exercícios:**

Todas as prestações de contas financeiras ocorreram dentro do prazo de 90 dias a contar do encerramento da vigência dos contratos em 2015.

- **Demonstração da evolução das análises das prestações de contas referentes às transferências nos últimos exercícios, comparando o universo a ser analisado com as análises efetivamente feitas e demonstrando a eficiência dos procedimentos adotados, bem como a disponibilidade adequada de pessoal e de materiais para tanta:**

Ano fim vigência	Quantidade de contratos prestação de contas	Quantidade de prestações de contas finalizadas
2015	32	32
2014	32	32
2013	28	27

Gráfico 5 – Comparativo de análise de prestação de contas



- **Estrutura de controle definidas para o gerenciamento das transferências, informando, inclusive, a capacidade de fiscalização *in loco* da execução dos planos de trabalho contratados:**

O Sebrae/RS mantém procedimentos para acompanhamento das prestações dos convênios utilizando-se das seguintes ferramentas de apoio:

1. Sistema de Prestação de Contas RS versão 2.30
2. Sistema Preste Contas – NA
3. Planilha de Acompanhamento Gerencial

Contabilmente todas as etapas dos convênios estão registradas em contas de compensação (assinatura do convênio, transferência do acordado, prestação de contas e encerramento do contrato).

O acompanhamento das prestações de contas é realizado na ferramenta ECM, processo “prestação de contas”. O processo “prestação de contas” tem o seguinte fluxo:

- 1) Início do processo com o cadastro do convênio no sistema RM;
- 2) Gestor insere o parecer técnico e remete para a provação do gerente;
- 3) Gestor remete a documentação da prestação de contas financeira, recebida da entidade conveniada, para a Gerência Financeira;
- 4) Gerente gestor insere parecer e remete a Gerência Financeira;
- 5) Gerência Financeira analisa o parecer técnico e a documentação da prestação de contas financeira, insere parecer e remete para o gerente financeiro;
- 6) Gerente financeiro insere parecer e remete para:
 - a. Auditoria Interna – parecer;
 - b. Área de Administração e Suprimentos – inativar convênio;
 - c. Contabilidade – dar baixa no convênio;
 - d. Gestor – ter conhecimento da aprovação da prestação de contas.

- **Análise da efetividade das transferências como instrumento de execução descentralizada das políticas públicas a cargo da UPC:**

O processo no qual ocorre a análise da efetividade das transferências efetuadas está relacionado aos aspectos financeiros e técnicos das prestações de contas de convênios, sendo que a análise financeira refere-se a coerência da execução e do investimento dos recursos. Já a avaliação técnica, é composta por relatório qualitativo e quantitativo do gestor, descrevendo as ações realizadas e os objetivos alcançados, e, demais informações como, por exemplo, fotos e outras mídias que evidenciam a correta execução e efetividade das transferências realizadas. Os gestores técnicos do Sebrae/RS são responsáveis pelo acompanhamento da execução dos convênios para garantir o atingimento do objeto contratual firmado junto aos parceiros.

De forma a assegurar a devida utilização dos recursos repassados, a unidade de auditoria interna do Sebrae/RS realiza procedimentos de análise e verificação de toda documentação apresentada pelas

entidades executoras, visando constatar a eficiência técnica e financeira dos convênios tendo como base a execução do objeto contratual.

3.3.4 Informações sobre a realização das receitas

O total das receitas arrecadadas em 2015, comparado com a execução de 2014, apresentou um crescimento de 6,5%, com destaque para a receita de aplicações financeiras com crescimento de 73,5%.

A redução de 21,5% das receitas de convênios com parceiros se deve ao momento econômico apresentado no ano de 2015.

Figura 10 – Previsão e execução das receitas

Previsão e execução das RECEITAS - Sebrae/RS								
Natureza de Receita	Executado no Período Anterior (a)	Previsto no ano			Executado no Ano (d)	% Executado		
		Original (b)	Ajustada (c)	% Variação (c/b)		(d/b)	(d/c)	Variação % (d/a)
Receitas Correntes	171.552	168.546	184.128	9,20%	182.618	108,3%	99,2%	6,5%
Contribuição Social Ordinária - CSO	91.732	102.709	96.972	-5,60%	96.972	94,4%	100,0%	5,7%
Contribuição Social do Sebrae/NA - CSN	41.687	46.017	55.628	20,90%	48.946	106,4%	88,0%	17,4%
Aplicações Financeiras	4.527	2.500	2.500	0,00%	7.854	314,2%	314,2%	73,5%
Convênios com Sebrae/NA	0	0	63	0,00%	0	-	0,0%	-
Convênios com Parceiros	5.360	2.378	2.925	23,00%	4.210	177,0%	143,9%	-21,5%
Empresas Beneficiadas	13.934	13.942	15.183	8,90%	13.102	94,0%	86,3%	-6,0%
Outras Receitas	2.044	1.000	1.000	0,00%	1.676	167,6%	167,6%	-18,0%
Receitas de Capital	49	0	0	0,00%	204	-	-	316,3%
Alienação de Bens	49	0	0	0,00%	0	-	-	-100,0%
Operações de Crédito / Recebimentos de Empréstimos	0	0	0	0,00%	204	-	-	-
Saldo de Exercícios Anteriores	12.267	11.000	18.919	72,00%	9.858	89,6%	52,1%	-19,6%
Receitas Totais	171.600	179.546	203.047	13,10%	182.822	101,8%	90,0%	6,5%

3.3.5 Informações sobre a execução das despesas

O total das despesas executadas em 2015, comparado com 2014, apresentou um crescimento de 12,3% influenciado pelas despesas de serviços profissionais e contratados e por despesas com pessoal, encargos e benefícios.

O crescimento nas despesas com serviços profissionais e contratados está ligado com o maior volume de horas de consultorias realizadas, que ocorre por meio de contratação de consultores vinculados a edital próprio para este fim.

O crescimento nas despesas de pessoal, encargos e benefícios está relacionado ao acordo coletivo de trabalho, onde houve correção salarial e de benefícios de acordo com a inflação.

Figura 11 – Previsão e execução das despesas

Previsão e execução das DESPESAS - Sebrae/RS								
Despesas	Executado no Período Anterior (a)	Previsão			Executado no Ano (d)	% Executado		
		Original (b)	Ajustado (c)	% Variação (c/b)		(d/b)	d/c	Variação % (d/a)
Despesas Correntes	152.622	168.865	192.962	14,30%	172.138	101,94%	89,21%	12,79%
Pessoal, Encargos e Benefícios	45.453	52.217	53.567	2,60%	53.395	102,26%	99,68%	17,47%
Serviços Profissionais e Contratados	65.561	82.096	96.733	17,80%	78.464	95,58%	81,11%	19,68%
Demais Despesas Operacionais	30.426	25.707	31.465	22,40%	30.509	118,68%	96,96%	0,27%
Encargos Diversos	1.601	1.117	2.460	120,20%	2.466	220,77%	100,24%	54,03%
Transferências	9.582	7.727	8.737	13,10%	7.305	94,54%	83,61%	-23,76%
Despesas de Capital	2.941	3.198	3.637	13,70%	2.617	81,83%	71,95%	-11,02%
Investimentos / Outros	2.941	3.198	3.637	13,70%	2.617	81,83%	71,95%	-11,02%
Financiamentos / Amortização de Empréstimos	0	0	0	0,00%	0	-	-	-
Fundo de Reserva	18.929	7.483	6.449	-13,80%	10.479	140,04%	162,49%	-44,64%
Despesas Totais	155.563	185.521	203.047	9,40%	174.756	94,20%	86,07%	12,34%

Despesas totais por modalidade de contratação

Quadro 13 – Despesas totais por modalidade de contratação

Modalidade de contratação	Total contratado		Total pago	
	2015	2014	2015	2014
Convite	177.582,05	318.000,00	485.763,26	172.658,06
Concorrência	1.222.011,00	1.843.115,00	7.085.642,71	218.124,98
Pregão	11.220.940,58	14.297.546,26	21.445.258,07	4.903.528,04
Contratações diretas				
Dispensa	9.072.814,50	20.167.282,90	7.360.532,40	9.558.655,70
Inexigibilidade	1.363.694,90	2.853.881,35	6.914.047,67	2.238.024,33

3.4 Desempenho operacional

Metas

O desempenho do Sistema Sebrae na execução de sua estratégia é monitorado por meio de indicadores denominados Resultados Institucionais e Metas Mobilizadoras. Complementarmente, o Sebrae/RS utiliza os indicadores do Mapa Estratégico.

Indicadores Institucionais

Os objetivos estratégicos das perspectivas “Cumprimento da Missão” e “Partes Interessadas” são monitorados por meio de indicadores denominados Resultados Institucionais.

A mensuração dos resultados institucionais é realizada e divulgada pelo Sebrae/NA. Os indicadores são os seguintes: “Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos”, “Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios”, “Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento”, “Índice de efetividade do atendimento”, “Índice de imagem junto aos pequenos

negócios”, “Índice de imagem junto à sociedade”. O desempenho obtido nesses indicadores é demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 14 – Indicadores Institucionais

Resultado Institucional	Objetivo estratégico relacionado	Escala	Última mensuração disponível	Meta 2015	Realizado 2015
Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos	Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional	0-100	36,5 (2014)	37	39
Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios		0-100%	36,8% (2014)	30%	16,6%
Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento	Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável	0-100%	73% (2014)	75%	53,4%
Índice de efetividade do atendimento		0-10	8,1 (2014)	8,2	8,1
Índice de imagem junto aos pequenos negócios	Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios	0-10	8,2 (2014)	8,2	7,96
Índice de imagem junto à sociedade	Contribuir para o desenvolvimento nacional por meio do fortalecimento dos pequenos negócios	0-10	9,11 (2014)	8,9	8,92

A “taxa de contribuição para a abertura de pequenos negócios” foi menor que a meta e, que a mensuração do ano anterior, em virtude da realidade econômica, uma vez que foi observada uma maior formalização de Micro Empreendedores Individuais (MEIs), que tem a prerrogativa de poderem se formalizar em casa, via internet, sem nenhum tipo de orientação, assim reduzindo o índice em questão, de acordo com a forma de cálculo do mesmo.

A “taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento” ficou abaixo da meta em virtude dos projetos utilizarem indicadores de desempenho da receita financeira do cliente atendido, assim, dada a situação econômica vigente no momento da medição, todos os projetos foram prejudicados e consequentemente não atingiram este indicador.

Fórmula de cálculo dos indicadores:

- **Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos**

Adaptado da metodologia MEG (Prêmio MPE Brasil), é calculado com base em pontuação específica por conjunto de questões das dimensões sociedade, liderança, estratégias e planos, processos, clientes e pessoas, informação e conhecimento, e resultados. O índice final é resultado do somatório da pontuação gerada pelas questões. O acompanhamento do desempenho competitivo das MPE atendidas pelo Sebrae será feito mediante cruzamento com base dos clientes que consumiram cursos presenciais e consultorias nos dois anos antecedentes ao prêmio.

- **Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios**

$A / B \times 100 \%$, onde A = Número de pequenos negócios registradas no ano de referência ou no ano anterior, em que ao menos um dos sócios respondeu com “sim” à pergunta: “Durante o período de formalização para obtenção do CNPJ de sua empresa, o (a) Sr. (a) procurou algum produto ou serviço do Sebrae? ”; e B = Número de pequenos negócios registradas no ano de referência ou no ano anterior.

- **Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento**

$A / B \times 100 \%$, onde A = Número de resultados com prazo de conclusão previsto para o período de análise com mensurações cadastradas que comprovem o alcance ou superação das metas previstas, somente para o universo de projetos de atendimento coletivo; B = Número de resultados com meta prevista para o período de análise, somente para o universo de projetos de atendimento coletivo.

- **Índice de efetividade do atendimento**

O cálculo do índice de efetividade do atendimento, para um determinado projeto é dado pela média aritmética simples das notas dadas pelos clientes entrevistados, em resposta à pergunta: Em uma escala de 0 a 10 (onde 0 significa “não deram nenhum resultado” e 10 significa que “deram o maior resultado possível”), o quanto os serviços do Sebrae que você usou deram o resultado esperado?

- **Índice de imagem junto aos pequenos negócios**

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

A ponderação de cada entrevista é a mesma apresentada no relatório da Pesquisa de Direcionamento Estratégico e apresenta dois pesos distintos para cada UF, conforme o entrevistado seja CLIENTE ou NÃO CLIENTE.

São consideradas inválidas as entrevistas: com resposta em branco; respondidas com “não sei”, “não lembro” ou similares; ou com respostas que não pertencem à escala de mensuração da pergunta. A meta do Sistema SEBRAE é dada pela média ponderada das metas dos SEBRAE/UF, utilizando-se como peso o número de empresas projetado para a UF no dia 31/12 do ano de referência da meta.

- **Índice de imagem junto à sociedade**

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

Consideram-se apenas as respostas dadas pelo público “população em geral”.

São consideradas inválidas as entrevistas: com resposta em branco; respondidas com “não sei”, “não lembro” ou similares; ou com respostas que não pertencem à escala de mensuração da pergunta.

Uma vez estabelecidos os valores (observados ou metas) dos SEBRAE/UF, o do Sistema SEBRAE é dado pela média ponderada dos valores calculados para cada UF, utilizando como peso a população residente na UF, no dia 01/07 do ano de referência, conforme divulgado pelo IBGE na publicação

“Estimativas da população” (ou, na ausência dessa, nos resultados do censo ou na publicação “Projeção da população”, nessa ordem de precedência).

Metas mobilizadoras

O resultado das metas mobilizadoras consta no quadro a seguir:

Quadro 15 – Metas Mobilizadoras

Meta Mobilizadora	Planejado em 2014	Realizado em 2014	Planejado para 2015	Realizado em 2015	% Realizado em 2015
Número de pequenos negócios atendidos	158.200	176.596	180.000	186.872	103,8%
Número de pequenos negócios atendidos com soluções específicas de inovação	15.820	19.409	18.000	20.168	112,0%
Número de microempreendedores individuais atendidos	71.000	84.246	85.500	91.278	106,8%
Número de micro empresas atendidas	75.000	79.620	81.000	82.018	101,3%
Número de empresas de pequeno porte atendidas	12.200	12.734	13.500	13.576	100,6%
Número de municípios com a Lei Geral implementada	165	172	222	229	103,2%
Qualidade no Atendimento (Fidelização)	-	-	55,0%	57,4%	-

Nova meta mobilizadora

Em 2015 o Sistema Sebrae adotou uma nova meta mobilizadora, intitulada “Qualidade no Atendimento” que, na prática, mede a fidelização dos clientes do Sebrae, ou o segundo atendimento no ano para a mesma empresa.

A adoção dessa nova meta é uma importante medida de gestão que visa qualificar o atendimento. No Sebrae/RS a meta estipulada foi de 55%, sendo alcançado 57,4% de fidelização, ou seja, mais de 57% das empresas atendidas em 2015 receberam mais de um atendimento.

Número de microempreendedores individuais atendidos

O “Número de microempreendedores individuais atendidos” foi superior ao planejado em função do crescente procura espontânea desse segmento ao SEBRAE observada nos últimos anos, especialmente em virtude do quadro econômico apresentado no ano de 2015, onde o aumento do desemprego gerou uma maior busca do empreendedorismo como meio de subsistência.

Indicadores do Mapa Estratégico

Os Indicadores do Mapa Estratégico estão relacionados aos objetivos estratégicos elencados durante a revisão da estratégia e do modelo de negócio, realizada anualmente durante o ciclo de planejamento da unidade estadual. A cada ciclo de planejamento, os indicadores são revisados, de modo a espelhar a estratégia de médio e curto prazo.

Quadro 16 – Indicadores do Mapa Estratégico

Objetivo Estratégico	Indicadores do Mapa Estratégico	Métrica	2013	2014	2015
Atender pequenos negócios através de projetos coletivos visando a transformação do público-alvo	Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento	%	80	80	75
	Taxa de Fidelização dos Projetos Coletivos	%	-	-	80
Atender pequenos negócios através de projetos individuais, visando a eficácia do atendimento	Taxa de pequenos negócios atendidos	%	20	23,5	25,5
	Taxa de fidelização dos pequenos negócios atendidos	%	-	-	55
	Número de pequenos negócios atendidos com soluções específicas de inovação	Empresas Distintas	10.000	15.820	18.000
	Índice de Satisfação do Cliente	Pontos (0 a 10)	-	8,5	8,8
	Número de Potenciais Empresários Atendidos	Potenciais empresários distintos	52.183	24.240	105.000
Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes	Índice de aplicabilidade dos produtos SEBRAE	Pontos (0 a 10)	8	7,3	8,3
Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios	Taxa de municípios com pregões para MPES	%	-	80	82
	Número de municípios com a Lei Geral implementada	Municípios	105 (39 no ano)	165 (50 no ano)	222 (50 no ano)
Promover a educação e a cultura empreendedora	Número potenciais empreendedores atendidos	Potenciais Empreendedores distintos	-	-	11.900
	Número de Professores Capacitados	Professores distintos	-	-	530
Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos	Taxa de Alavancagem de Parceiros	%	-	6,6	7
Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados	Taxa de contrapartida financeira sobre CSO	%	-	-	17
Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados	Índice de Comportamento Organizacional (indicador bianual)	%	80	80	80
	Índice de Competências Organizacionais	%	90	86	90

Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores	Índice de Satisfação com Fornecedores	%	-	75	86
	Índice de Satisfação com Credenciados	%	80	80	90
Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do SEBRAE e o atendimento dos clientes	Índice de Satisfação com Clientes Internos	%	80	85	90

As fórmulas de cálculo dos indicadores constam no documento, anexo 1 – Mapa Estratégico 2015 Sebrae/RS, deste relatório de gestão.

Programas Nacionais

O Sebrae/RS participa de 6 (seis) programas nacionais, listados, com seus objetivos, a seguir:

- Agentes Locais de Inovação (ALI): promover a inovação em pequenas empresas;
- Educação Empreendedora: fomentar a cultura empreendedora para estudantes de ensino fundamental, médio, técnico e superior;
- Encadeamento Produtivo: promover o aumento da competitividade por meio de relacionamentos cooperativos estabelecidos entre grandes companhias e pequenos negócios;
- Atendimento Negócio a Negócio: atender micro empresas individuais e micro empresas, através de diagnósticos e recomendações nas principais dificuldades do dia a dia;
- SEBRAE Mais: aumentar o nível de competitividade das pequenas empresas com ganho de competitividade e ampliação de mercados;
- SEBRAETec: permitir às empresas demandantes o acesso a serviços em inovação e tecnologia.

A execução física e financeira referente ao Sebrae/RS dos programas nacionais é detalhada no quadro a seguir:

Quadro 17 – Execução física e financeira dos programas nacionais

Programa	Total			Nº de Clientes Atendidos		
	Previsto	Executado	%	Previsto	Executado	%
Agentes Locais de Inovação	1.276.646	1.185.523	92,9%	2.500	2.639	105,6%
Educação Empreendedora	1.180.330	808.592	68,5%	11.900	13.622	114,5%
Encadeamento Produtivo	61.020	57.014	93,4%	0	38	0,0%
Negócio a Negócio	16.608.740	10.777.407	64,9%	55.000	52.392	95,3%
Sebrae Mais	3.417.663	2.916.446	85,3%	2.640	4.399	166,6%
SebraeTec	30.678.488	28.139.351	91,7%	14.600	15.417	105,6%
Total	53.222.887	43.884.334	82,5%	86.640	88.507	102,2%

Educação Empreendedora

A justificativa para a execução abaixo do previsto é abordada no item anterior (3.1.1) deste relatório, relativo a explicação do projeto, o qual está vinculado a estratégia de atuação P3.

Encadeamento Produtivo

Com relação ao Programa de Encadeamento Produtivo, não tínhamos previsto atendimentos pois se trata de um projeto de articulação para desenvolvimento do programa, porém no decorrer do ano, houve a necessidade de realizarmos um evento de sensibilização de empresas e estes atendimentos foram contabilizados.

Sebrae Mais

A meta do Programa Sebrae Mais foi estabelecida considerando o atendimento de empresas de pequeno porte, uma vez que o programa é destinado a este segmento de público. No entanto, o número que consta no relatório do Sistema de Monitoramento Estratégico (SME) contabilizou também empresas de outros portes, como, microempreendedores individuais e micro empresas atendidas.

Projetos de atendimento

AGRONEGÓCIOS

Quadro 18 – Projetos leite e derivados

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Leite e derivados	Desenvolver a pecuária de leite da região sul e centro sul	548.375	431.044
	PISA II- noroeste - Produção Integrada em Sistemas Agropecuários	736.488	709.499
	Produção Integrada de Sistemas Agropecuários - PISA Alto Uruguai	684.245	655.424
	Produção Integrada de Sistemas Agropecuários - PISA centro	982.287	974.664
	Produção Integrada de Sistemas Agropecuários - PISA planalto	647.141	645.791
	Produção Integrada de Sistemas Agropecuários - PISA vale do taquari	722.951	709.569
	Produção Integrada em Sistemas Agropecuários – PISA missões II	454.274	441.236
	Produção Integrada em Sistemas Agropecuários - missões	62.867	62.250
Leite e derivados Total		4.838.628	4.629.477

Desenvolver a pecuária de leite da região sul e centro-sul

Iniciado em 2013 e com término em dezembro de 2015, o projeto teve como objetivo fortalecer a pecuária de leite através de ações de cooperativismo e capacitações gerenciais e técnicas, visando o aumento de produtividade e rentabilidade, mantendo a sustentabilidade da exploração da atividade. Com ações de capacitação, tecnologia e inovação, o projeto atingiu execução de despesa de 79% e de 100% da receita captada, beneficiando 102 propriedades rurais que foram atendidas ao longo do projeto nas regiões sul e centro-sul. A execução da despesa ficou abaixo do planejado pois foram executadas ações que não necessitaram de recurso e outras ações do projeto não foram executadas.

Indicadores finalísticos do projeto:

1 - Obter 80% das empresas do projeto com controles gerenciais até o final do projeto.

Quadro 19 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF (102 prop.)	Meta
33 Propriedades rurais	59 Propriedades rurais	75 Propriedades rurais	91 Propriedades rurais	82 Propriedades Rurais (80%)

Nota: Meta do indicador atingida e superada.

2 - Obter 70% das empresas com aumento de faturamento de pelo menos 15% em relação ao ano anterior.

Quadro 20 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF (102 prop.)	Meta
54 Propriedades rurais	61 Propriedades rurais	63 Propriedades rurais	47 Propriedades rurais	84 Propriedades rurais (70%)

Nota: Para atingir a meta faltaram 25 empresas com aumento no faturamento ao final do projeto. A diminuição no faturamento deve-se pela redução do preço pago pelo produto no ano de 2015.

PISA II noroeste - Produção Integrada em Sistemas Agropecuários

Com início em 2013 e previsão de encerramento em 2016, tem como objetivo promover o desenvolvimento sustentável das propriedades rurais participantes através de intervenção técnico-gerenciar, respeitando os preceitos econômicos, sociais e ambientais. Através de ações densas de inovação tecnológica baseadas na metodologia de produção integrada - PISA, desenvolvida pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, o projeto atendeu 110 propriedades da região. A despesa prevista foi executada ficando em 96% e 100% de receita.

Indicadores finalísticos do projeto:

1 - Obter 70% das empresas com aumento de faturamento de pelo menos 20% ao final do projeto.

Quadro 21 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
65 Propriedades rurais	77 Propriedades rurais	73 Propriedades rurais	-	77 Propriedades rurais (70%)

Nota: Para atingir a meta, é necessário que pelo menos mais 4 (quatro) empresas aumentem seu faturamento ao final do projeto.

2 - Obter em 70% das propriedades rurais um aumento de pelo menos 50% do volume de leite produzido por hectare, em relação ao início do projeto.

Quadro 22 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
5.934 litros leite / hectare	6.631 litros leite / hectare	7.014,32 litros leite/ hectare	-	8.901 litros leite / hectare

Nota: Planejar ações para aumentar em pelo menos 1.886,68 litros de leite produzidos por hectare.

3 - Implementar ferramentas de gestão em 80% das empresas participantes do projeto.

Quadro 23 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
37 Propriedades rurais	70 Propriedades rurais	72 Propriedades rurais	-	88 Propriedades rurais

Nota: Planejar ações para que mais 16 (dezesesseis) empresas obtenham controles gerenciais implementados.

Produção Integrada de Sistemas Agropecuários - PISA Alto Uruguai

Iniciado em 2013 e com encerramento em dezembro de 2015, o projeto teve como objetivo disseminar a metodologia de Produção Integrada em Sistemas Agropecuários (PISA) e obter a certificação PISA nas propriedades participantes. A metodologia desenvolvida pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) foi aplicada nas propriedades através de ações de inovação tecnológica ao longo do projeto 128 propriedades rurais. A despesa prevista foi executada em 96% e a receita em 100%.

Indicadores finalísticos do projeto:

1 - Obter 70% das empresas com aumento de faturamento de pelo menos 5% em relação ao ano anterior.

Quadro 24 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF (86 prop.)	Meta
75 Propriedades rurais	84 Propriedades rurais	88 Propriedades rurais	66 Propriedades rurais	60 Propriedades rurais (70%)

Nota: Meta do indicador atingida e superada.

2 - Obter em 70% das propriedades rurais um aumento de pelo menos 50% do volume de leite produzido por hectare, em relação ao início do projeto.

Quadro 25 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
6.369 litros leite / hectare	7.816 litros leite / hectare	7.834 litros leite / hectare	9.178 litros leite / hectare	9.554 litros leite / hectare

Nota: Para atingir a meta, faltaram produzir 376 litros de leite ao final do projeto.

3 - Implementar ferramentas de gestão em 80% das empresas participantes do projeto.

Quadro 26 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF (86 prop.)	Meta
17 Propriedades rurais	108 Propriedades rurais	73 Propriedades rurais	77 Propriedades rurais	69 Propriedades rurais

Nota: Meta do indicador atingida e superada.

Produção Integrada de Sistemas Agropecuários - PISA centro

Através da aplicação da metodologia de produção integrada em sistemas agropecuários (PISA), desenvolvida pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA), o projeto atendeu 128 propriedades rurais em sete municípios da região. Iniciado em 2013 e com previsão de encerramento para 2016, o projeto tem como objetivo fortalecer a bovinocultura de leite através de melhorias na gestão, processo produtivo e qualidade do leite com foco no desenvolvimento sustentável, de acordo com os conceitos do PISA, foram realizadas ações de inovação tecnológica executando 99% da despesa prevista e 100% da receita.

Indicadores finalísticos do projeto:

1 - Obter 70% das empresas com um aumento de faturamento de pelo menos 5%, em relação ao faturamento do ano anterior.

Quadro 27 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
59 Propriedades rurais	103 Propriedades rurais	95 Propriedades rurais	-	90 Propriedades rurais (70%)

Nota: Meta do indicador atingida e superada.

2 - Implantar ferramentas gerenciais em 80% das empresas participantes do projeto.

Quadro 28 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
28 Propriedades rurais	46 Propriedades rurais	89 Propriedades rurais	-	102 Propriedades rurais (80%)

Nota: Planejar ações para que mais 13 (treze) empresas obtenham controles gerenciais implementados ao final do projeto.

3 - Produtividade - litros / hectare - aumentar em pelo menos 50% o volume de leite produzido em relação ao início do projeto.

Quadro 29 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
5.214 litros leite / hectare	6.764 litros leite / hectare	6.411 litros leite / hectare	-	7.821 litros leite / hectare (50%)

Nota: Planejar ações para que pelo menos 1.410 litros de leite por hectare sejam produzidos ao final do projeto.

Produção Integrada de Sistemas Agropecuários - PISA vale do taquari

Com início em 2013 e previsão de encerramento em 2016, o projeto tem como objetivo difundir novas tecnologias de produção e boas práticas de gestão em sistemas de produção de leite e demais atividades integradas. Em 2015 realizou ações de inovação tecnológica em 91 propriedades rurais, baseadas na metodologia de Produção Integrada em Sistemas Agropecuários desenvolvida pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. A despesa prevista foi executada em 98% e a receita foi 100% executada.

Indicadores finalísticos do projeto:

1 - Implantar ferramentas gerenciais em 80% das empresas participantes do projeto.

Quadro 30 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
11 Propriedades rurais	45 Propriedades rurais	89 Propriedades rurais	-	73 Propriedades rurais

Nota: Meta atingida e superada.

2 - Obter 70% das empresas com aumento de faturamento de pelo menos 15% ao final do projeto.

Quadro 31 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
39 Propriedades rurais	67 Propriedades rurais	59 Propriedades rurais	-	63 Propriedades rurais

Nota: Para atingir a meta, é necessário que pelo menos mais 4 (quatro) empresas aumentem seu faturamento até o final do projeto.

3 - Aumentar em pelo menos 50% o volume de leite produzido em relação ao início do projeto.

Quadro 32 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
4.351 litros leite / hectare	11.556 litros leite / hectare	10.375 litros leite / hectare	-	6.527 litros leite / hectare

Nota: Meta atingida e superada.

Produção Integrada em Sistemas Agropecuários – PISA missões II

Iniciado em 2015, o projeto tem encerramento previsto para 2017, com o objetivo de capacitar gerencialmente os produtores, adequar o processo produtivo à legislação ambiental, aprimorar os índices de produtividade das propriedades e capacitar o processo produtivo à obtenção da certificação PISA.

O projeto utiliza a metodologia de Produção Integrada em Sistemas Agropecuários – PISA, desenvolvida pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA a metodologia é aplicada através de ações de inovação tecnológica sendo difundida em 117 propriedades da região. A despesa prevista foi executada em 97% e a receita foi 100% executada.

Indicadores finalísticos do projeto:

1 - Obter 70% das empresas com aumento de faturamento de pelo menos 5%, em relação ao faturamento do ano anterior.

Quadro 33 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	TF	Meta
59 Propriedades rurais	-	-	82 Propriedades rurais (70%)

Nota: Para atingir a meta é necessário que, pelo menos, mais 23 (vinte e três) empresas obtenham aumento no faturamento ao final do projeto.

2 - Obter 80% das empresas com ferramentas de controles gerenciais implementados em relação ao ano anterior.

Quadro 34 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	TF	Meta
32 Propriedades rurais	-	-	94 Propriedades rurais (80%)

Nota: Para atingir a meta é necessário que, pelo menos, mais 62 (sessenta e duas) empresas façam essa implementação ao final do projeto.

3 - Aumentar em pelo menos 50% o volume de leite produzido em relação ao início do projeto, sendo 20% em 2016, 20% em 2017 e 10% no final de 2017.

Quadro 35 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	TF	Meta
10.158.527 Litros leite / hectare	-	-	15.237.790 Litros leite / hectare (50%)

Nota: Para atingir a meta é necessário que a produção de leite aumente, pelo menos, mais 5.079.263 litros ao final do projeto.

Produção Integrada em Sistemas Agropecuários – PISA planalto

Iniciado em 2015, o projeto tem encerramento previsto para 2017, alcançando o objetivo de capacitar gerencialmente os produtores, adequar o processo produtivo à legislação ambiental, aprimorar os índices de produtividade das propriedades e capacitar o processo produtivo à obtenção da certificação PISA. O projeto utiliza a metodologia de Produção Integrada em Sistemas Agropecuários, desenvolvida pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento a metodologia é aplicada através de ações de inovação tecnológica sendo difundida em 125 propriedades da região. Tanto a despesa prevista quanto a receita do projeto foram 100% executadas.

Indicadores finalísticos do projeto:

1 - Obter 70% das empresas com aumento de faturamento de pelo menos 5%, em relação ao faturamento do ano anterior.

Quadro 36 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	TF	Meta
88 Propriedades rurais	-	-	88 Propriedades rurais (70%)

Nota: Meta do indicador atingida.

2 - Obter 80% das empresas com ferramentas de controles gerenciais implementados em relação ao ano anterior.

Quadro 37 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	TF	Meta
58 Propriedades rurais	-	-	100 Propriedades rurais (80%)

Nota: Para atingir a meta é necessário que pelo menos mais 42 (quarenta e duas) empresas implementem controles gerenciais.

3 - Aumentar em pelo menos 50% o volume de leite produzido em relação ao início do projeto, sendo 20% em 2016, 20% em 2017 e 10% no final de 2017.

Quadro 38 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	TF	Meta
10.129 Litros leite / hectare	-	-	15.194 Litros leite / hectare (50%)

Nota: Para atingir a meta é necessário que a produção de leite aumente, pelo menos, mais 5.065 litros ao final do projeto.

Produção Integrada em Sistemas Agropecuários – missões

Iniciado em 2011, o projeto encerrou suas atividades em dezembro de 2014. A execução financeira do projeto em 2015 foi unicamente para quitar o saldo devedor de atividades relacionadas a avaliação das propriedades do projeto PISA no final de 2014, não havendo atividades realizadas em 2015.

Quadro 39 – Projetos bovinocultura de corte

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Bovinocultura de corte	Desenvolver a bovinocultura de corte na serra gaúcha	49.273	49.270
	Desenvolver a pecuária de corte da região sul e centro sul	486.437	372.198
	Desenvolvimento da bovinocultura de corte nos campos de altitude do RS	609.455	519.258
Bovinocultura de corte Total		1.145.165	940.726

Desenvolver a bovinocultura de corte na serra gaúcha

O projeto foi encerrado por conclusão no exercício de 2014. Contudo, foi necessário incorporar recurso no exercício de 2015 para realizar os pagamentos referentes ao exercício de 2014, sendo assim, o projeto teve sua data de encerramento ajustada no Sistema de Gestão Estratégica - SGE (postergado para 30/04/2015), mas não houve atividades realizadas em 2015.

Desenvolver a pecuária de corte da região sul e centro-sul

O projeto iniciou em 2013 e encerrou por conclusão em 31/12/2015. Teve como objetivo qualificar as empresas rurais, com capacitações gerenciais e técnicas, visando o aumento da produtividade e da rentabilidade, assim como agregação de valor aos produtos, mantendo a sustentabilidade da exploração pecuária. Em 2015 o projeto capacitou seus participantes por meio de clínicas tecnológicas, dias de campo, visitas técnicas, consultorias tecnológicas, além de disponibilizar ações gerenciais e de mercado. Em 2015 a execução da despesa foi de 76,52% e de 100% para receita. Para custear despesas que foram executadas ao final de 2015, existe previsão de execução orçamentaria residual em 2016 e com isso o projeto ultrapassará os 90% de execução de despesa.

Indicadores finalísticos do projeto:

1 - Obter 70% das empresas com um aumento de faturamento de pelo menos 15%, até o final do projeto. Sendo 5% em 31/03/2014, 5% em 31/03/2015 e 5% 31/12/2015.

Quadro 40 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
63 propriedades (54%)	69 propriedades (69%)	86 propriedades (75%)	64 propriedades (60%)	74 propriedades (70%)

Nota: Para atingir a meta seria necessário que pelo menos mais 16 empresas (9,62%) obtivessem variação do faturamento bruto até o fim de 2015. Mas mesmo com todas as ações realizadas e o esforço do grupo gestor do projeto, não foi possível atingir esse aumento de faturamento nas demais empresas. Uma das possibilidades a destacar é que era premissa deste projeto “a manutenção da atual condição econômica brasileira” (que em 2013 era de crescimento).

2 – Obter 80% das empresas do projeto com controles gerenciais até o final do projeto. Sendo 10% em 31/03/2014, 30% em 31/03/2014 e 40% 31/12/2015.

Quadro 41 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
71 propriedades (61%)	91 propriedades (91%)	103 propriedades (90%)	88 propriedades (83%)	85 propriedades (80%)

Nota: Meta do indicador atingida e superada.

Desenvolvimento da bovinocultura de corte nos campos de altitude do RS

O projeto iniciou em 2015 e tem seu prazo de execução para 31/05/2018. O mesmo tem por objetivo o fortalecimento da bovinocultura de corte através do aumento da competitividade por meio de inovações na produtividade e na sustentabilidade, visando agregar valor aos produtos.

Em seu primeiro ano atendeu 86 produtores rurais por meio de palestras, cursos, oficinas, seminários e consultorias gerenciais, que tem por intuito incentivar a capacitação em controles gerenciais, bem como a aplicabilidade de ferramentas de controle da propriedade.

Disponibilizou também, capacitações e consultorias tecnológicas visando melhorar as técnicas de produção utilizadas nas propriedades, por fim, atividades buscando o aprendizado sobre o setor, conhecimento de modelos de comercialização dos produtos, através de missões técnicas. A execução financeira do projeto ficou em 85% de despesa e 100% de receita.

Indicadores finalísticos do projeto:

1 – Aumentar desfrute. Aumentar no mínimo 6% o número de animais comercializados até maio de 2018, sendo 2% em 2016, 2% em 2017 e 2% 2018.

Quadro 42 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
42,88%	-	-	-	48,88%

Nota: Para atingir a meta é necessário que o desfrute aumente pelo menos mais 6% até o final do projeto.

2 – Obter 80 (oitenta) pontos no índice de sustentabilidade da empresa rural em no mínimo 70% das propriedades participantes do projeto até maio de 2018. Com 65% das propriedades em 2017 e mais 5% em 2018, totalizando 70% até o final do projeto.

Quadro 43 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	TF	Meta
53 propriedades (60,9%)	-	-	60 propriedades (70%)

Nota: A próxima mensuração (T1) será realizada em 2017.

Quadro 44 – Projetos carne

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Carne	Desenvolver a pecuária sustentável no bioma pampa do RS	383.814	372.447
Carne Total		383.814	372.447

Desenvolver a pecuária sustentável no bioma pampa do RS

Iniciado em 2014 e com término previsto para 2016. O projeto atendeu 69 produtores rurais em 2015 com o objetivo de melhorar a rentabilidade das empresas rurais, por meio do incremento de produtividade, capacitação dos produtores e da conservação do ambiente natural da Região do Pampa Gaúcho. Foram realizadas durante o ano 2015 ações de gestão, consultorias tecnológicas e ações ambientais bem como o ISER – consultoria de índice de sustentabilidade da empresa rural. O projeto teve um desempenho satisfatório obtendo 97% de execução da despesa e 100% de receita.

Indicadores finalísticos do projeto:

1 - Reduzir em 9% os custos de produção até o final do projeto. Sendo 3% em 2014, 3% em 2015 e 3% em 2016.

Quadro 45 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	TF	Meta
R\$ 69.867,59 (9,89%)	R\$ 81.465,36 (11,53%)	-	R\$ 63.579,51 (9%)

Nota: Para atingir a meta, é necessário que se reduzam os custos de produção em pelo menos R\$ 17.885,85 ao final do projeto.

2 – Obter 80% das empresas com práticas sustentáveis até o final do projeto. Sendo 70% em 2014, 5% em 2015 e 5% em 2016.

Quadro 46 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	TF	Meta
42 empresas (66,67%)	49 empresas (76,56%)	-	55 empresas (80%)

Nota: Para atingir a meta, é necessário que pelo menos mais 6 (seis) empresas obtenham boas práticas sustentáveis até o final do projeto.

3 - Aumentar em 6% a produtividade das propriedades rurais até o final do projeto, sendo 2% em 2014, 2% em 2015 e 2% em 2016.

Quadro 47 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	TF	Meta
R\$ 97,56 (5,66%)	R\$ 99,71 (5,78%)	-	R\$ 103,41 (6%)

Nota: Para a meta ser atingida é necessário aumentar a produtividade Kg/hectare em pelo menos mais R\$ 3,7 até o final do projeto.

Quadro 48 – Projetos ovino e caprino

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Ovino e caprino	Qualificar a ovinocultura da região centro	421.906	391.467
Ovino e caprino Total		421.906	391.467

Qualificar a ovinocultura da região centro

Iniciado em 2014 e com término previsto para 2016. O projeto tem como foco estratégico: gestão nas propriedades rurais, melhoria na qualidade da carne ovina e promoção do desenvolvimento sustentável. Durante o ano 2015 foram atendidos 80 produtores rurais que realizaram cursos, consultorias tecnológicas e gerenciais, dias de campo, eventos técnicos e acesso a mercados. A execução orçamentária atingiu 93% de despesa e 99% de receita.

Indicadores finalísticos do projeto:

1 – Aumentar o número de empresas com controles gerenciais implementados. Implementar controles gerenciais financeiros e mercadológicos em 70% das empresas atendidas até final de 2016. Sendo 20% em 2014, 20% em 2015 e 30% em 2016.

Quadro 49 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
35 propriedades (41,18%)	72 propriedades (92,31%)	-	-	56 propriedades (70%)

Nota: Meta do indicador atingida no T1.

2 – Aumentar a produtividade em kg/hectare. Aumentar em 5% a relação kg/hectare de produção de carne ovina produzida até final de 2016. Sendo 2% em 2015 e 3% em 2016.

Quadro 50 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	TF	Meta
6,60 kg por hectare (4,71%)	6,02 kg por hectare (4,30%)	-	7,00 Kg por hectare (5,00%)

Nota: Para atingir a meta é necessário que pelo menos mais 0,98 kg/ha de carne ovina sejam produzidos ao final do projeto.

3 – Aumentar o desfrute. Aumentar em 5% a comercialização dos animais, medida pela taxa de desfrute, até o final de 2016. Sendo 2% em 2015 e 3% em 2016.

Quadro 51 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	TF	Meta
41,28%	38,30%	-	46,28%

Nota: Para atingir a meta é necessário que a comercialização aumente pelo menos 7,98% ao final do projeto.

Quadro 52 – Projetos horticultura

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Horticultura	Desenvolver a hortifruticultura da serra gaúcha	259.695	199.162
	Fomentar a horticultura no vale do rio pardo	160.000	138.107
	Qualificar os produtores de hortifrutigranjeiros da região metropolitana de Porto Alegre	364.398	338.601
Horticultura Total		784.093	675.870

Desenvolver a hortifruticultura da serra gaúcha

Iniciado em janeiro de 2015 e com término previsto para março de 2017. O projeto atendeu 87 produtores rurais com o objetivo de melhorar a competitividade das empresas rurais, através de inovações tecnológicas, adoção de boas práticas agrícolas, controles gerenciais e de produção e acesso a mercados. Foram realizadas durante o ano 2015 ações de cunho tecnológico, capacitações e consultorias tecnológicas, com vistas a melhoria dos processos e produtos, promoção de palestras, cursos, oficinas, seminários, consultorias gerenciais, com vistas a incentivar a capacitação em controles gerenciais e ações para promover o acesso a mercados. O projeto obteve 78,5% de execução da despesa e 100% de receita.

A execução das despesas ficou aquém do esperado, pois houve uma instrução de não realização da missão técnica internacional devido ao cenário de crise do país. Outro motivo que contribuiu para o não cumprimento desta meta foi o atraso na execução da ação, consequentemente não foi finalizado no ano de 2015.

Indicadores finalísticos do projeto:

1 - Obter 60% dos produtores com boas práticas agropecuárias implementado, sendo 20% em 2015 e 40% em 2016.

Quadro 53 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
06 propriedades (7,14%)	-	-	-	52 propriedades (60%)

Nota: Para atingir a meta é necessário que, pelo menos, mais 46 (quarenta e seis) propriedades implementem boas práticas agropecuárias até o final do projeto.

2 - Obter 70% das empresas rurais com Controles Gerenciais implementados até dezembro de 2016, sendo 30% em 2015 e 40% em 2016.

Quadro 54 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
49 propriedades (58,33%)	-	-	-	61 propriedades (70%)

Nota: Para atingir a meta é necessário que, pelo menos, mais 12 (doze) propriedades implementem ferramentas de gestão até o final do projeto.

3 - Obter 70% das empresas rurais com faturamento de mais 5%.

Quadro 55 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
49 propriedades (58,33%)	-	-	-	61 propriedades (70%)

Nota: Para atingir a meta é necessário que, pelo menos, mais 12 (doze) propriedades aumentem o faturamento ao final do projeto.

Fomentar a horticultura no vale do rio pardo

Iniciado em janeiro de 2015 e com término previsto para dezembro de 2016. O projeto atendeu 73 produtores rurais com o objetivo de promover o desenvolvimento da horticultura como alternativa de diversificação nas propriedades rurais participantes. Foram realizadas durante o ano de 2015 ações de cunho gerencial dos participantes do projeto promovendo o desenvolvimento gerencial dos participantes do projeto, ações tecnológicas, com vistas a melhoria da qualidade dos produtos e ações para promover o acesso a mercados. O projeto obteve 86% de execução da despesa e 100% de receita.

Indicadores finalísticos do projeto:

1 - Obter variação do faturamento bruto em 10% até o final do projeto. Sendo 5% em 2015 e 5% em 2016.

Quadro 56 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
27 propriedades (9,00%)	-	-	-	30 propriedades (10,00%)

Nota: Para atingir a meta é necessário que pelo menos mais 3 (três) empresas obtenham variação do faturamento bruto até o final do projeto.

2 - Obter contribuição de 50% para o desenvolvimento dos negócios e atividades. Sendo 20% em 2015 e 30% em 2016.

Quadro 57 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
0	-	-	-	50%

Nota: O indicador 2 (dois) será mensurado a partir do T1

Qualificar os produtores de hortifrutigranjeiros da região metropolitana de Porto Alegre

Iniciado em 2014 e com término previsto para 2016. O objetivo deste projeto é qualificar a produção de frutas e hortaliças, orgânicos e convencionais, proporcionando aumento de lucratividade em seus negócios. O projeto durante o ano de 2015, obteve uma execução de 93% despesa e 100% de receita, beneficiando 60 propriedades rurais. Foram realizadas ações de capacitações técnicas/gerenciais, consultorias tecnológicas e missões técnicas e de acesso a mercados, assim tornando-as mais rentáveis.

Indicadores finalísticos do projeto:

1 - Implantar nas propriedades rurais uma ferramenta de gestão (formação do custo de produção) em 36 (trinta e seis) propriedades rurais até dezembro de 2015.

Quadro 58 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
15 Propriedades	48 Propriedades	-	-	36 Propriedades

Nota: Meta foi atingida e superada. Necessário apenas manter as ações para TF.

Obs.: O término do projeto foi prorrogado para dezembro de 2016, portanto a mensuração T2 não foi realizada em 2015 e será realizada no início de 2016.

2 - Obter 70% das propriedades rurais com aumento de faturamento de pelo menos 5% em relação ao faturamento do ano anterior.

Quadro 59 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1(50 prop.)	T2	TF	Meta
30 Propriedades (39,62%)	30 Propriedades (60%)	-	-	35 Propriedades (70,00%)

Nota: Para atingir a meta, é necessário que mais 5 (cinco) propriedades obtenham aumento no faturamento.

Obs.: O término do projeto foi prorrogado para dezembro de 2016, portanto a mensuração T2 não foi realizada em 2015 e será realizada no início de 2016.

Quadro 60 – Projetos fruticultura

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Fruticultura	Desenvolver a fruticultura no médio Alto Uruguai	619.064	571.288
Fruticultura Total		619.064	571.288

Desenvolver a fruticultura no médio Alto Uruguai

Iniciado em janeiro de 2015 e com término previsto para dezembro de 2017. O projeto atendeu 94 produtores rurais com o objetivo de promover a viabilidade da atividade frutícola, com foco na melhoria dos processos produtivos, no acesso a novos mercados e na gestão das propriedades rurais. Foram realizadas durante o ano de 2015 ações para capacitar os empresários rurais em gestão, prestação de serviços de Inovação tecnológicas e ações para promover o acesso a mercados. O projeto teve um desempenho satisfatório obtendo 92% de execução da despesa e 100% de receita.

Indicadores finalísticos do projeto:

1 - Obter 70 propriedades com controles gerenciais implementados, sendo 15 empresas em 2015, 25 empresas em 2016 e 30 empresas em 2017.

Quadro 61 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
4 propriedades	-	-	-	70 propriedades

Nota: Para atingir a meta é necessário que pelo menos mais 66 (sessenta e seis) propriedades implementem controles gerenciais até o final do projeto.

2 - Aumento no volume total de frutas comercializadas em relação ao ano anterior, totalizando no final do projeto um aumento de 15 %, sendo 5% em 2015, 5% em 2016 e 5% em 2017.

Quadro 62 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
30 propriedades (12,85%)	-	-	-	35 propriedades (15,00%)

Nota: Para atingir a meta é necessário que pelo menos mais 5 (cinco) propriedades aumentem o volume de frutas comercializadas até o final do projeto.

3 - Aumentar a produtividade em 70% das propriedades durante o período do projeto, sendo 20% em 2015, 25% em 2016 e 25% em 2017.

Quadro 63 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
26 propriedades (28,89%)	-	-	-	66 propriedades (70,00%)

Nota: Para atingir a meta é necessário que pelo menos mais 40 (quarenta) propriedades obtenham um aumento na sua produtividade até o final do projeto.

4 - Obter satisfação do cliente no relacionamento com o Sebrae de 80% ao final de cada ano. Sendo 80 pontos em 2015, 80 pontos em 2016 e 80 pontos em 2017.

Quadro 64 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
25,60%	-	-	-	80,00%

Nota: Para atingir a meta é necessário que pelo menos mais 54,4% de satisfação dos clientes atendidos até o final do projeto.

Quadro 65 – Projetos grãos, sementes e mudas

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Grãos, sementes e mudas	Integração lavoura-pecuária na região noroeste	541.995	517.823
Grãos, sementes e mudas Total		541.995	517.823

Integração lavoura-pecuária na região noroeste

Teve início em 2015 e tem prazo final para 10/12/2017. O projeto tem como objetivo aumentar a produtividade e a sustentabilidade do solo através de técnicas integradas utilizadas no sistema de produção integração lavoura-pecuária. Em 2015 foram atendidos 93 produtores rurais, os quais receberam consultorias de adequação ambiental, consultorias e palestras tecnológicas em Integração Lavoura-pecuária, curso D'olho na Qualidade Total, dia de campo Integração Soja-Bovinos e seminário de crédito de agricultura de baixo carbono. A despesa prevista foi executada em 95% e a receita teve execução de 73%.

Indicadores finalísticos do projeto:

1 – Obter 70% dos produtores rurais utilizando boas práticas agropecuárias até dezembro de 2017 sendo 30% até março de 2016 e 40% até 08/12/2017.

Quadro 66 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	TF	Meta
-	-	-	65 Propriedades Rurais (70%)

2 - Aumentar a margem bruta do agronegócio em 15% ao ano, até 2017.

Quadro 67 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	TF	Meta
-	-	-	-

Nota: As pesquisas de 2015 ainda não foram lançadas no SGE.

Quadro 68 – Projetos vitivinicultura

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Vitivinicultura	Qualificar a vitivinicultura da serra gaúcha	525.685	417.059
Vitivinicultura Total		525.685	417.059

Qualificar a vitivinicultura da serra gaúcha

Projeto de continuidade, ou seja, será desenvolvido durante o ano de 2016 e tem a previsão de atender e qualificar micro, pequenas vinícolas e produtores rurais. Todas as ações (metas físicas) previstas para 2015 foram atingidas, ficando com uma média de 125% de realização. Mas sua execução financeira teve um percentual de 81,5% de despesas e 96,06% de receita.

A execução da despesa ficou abaixo de 85%, devido a uma decisão estratégica de não executar uma missão internacional, que estava prevista no orçamento do projeto. O projeto tem como objetivo estimular a melhoria dos produtos e processos produtivos, através da adoção de boas práticas agrícolas e de elaboração, do aprimoramento da gestão empresarial e do acesso a mercados. Cabe ressaltar que este projeto atingiu suas metas físicas com menos recurso financeiro. O projeto encerra em março de 2017, para que os seus resultados finalísticos sejam atingidos conforme SIGEOR é necessário dar continuidade nas ações previstas para o ano 2016.

Indicadores finalísticos do projeto:

1 – Obter empresas com controles gerenciais implementados. Implementar controles gerenciais em 30 empresas até final de dezembro de 2016. Sendo 10 empresas em 2015 e 20 empresas em 2016.

Quadro 69 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
30 empresas	-	-	-	30 empresas

Nota: A meta deverá ser revista, pois, já foi superada na T0.

2 –Aumentar volume físico de vendas/litros. Aumentar em 5% o volume de vendas, sendo 2% em 2015 e 3% em 2016.

Quadro 70 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
-	-	-	-	-

3 – Obter 70% das empresas com aumento de faturamento de pelo menos mais10% até 31/03/2017. Sendo 30% até 2016 e mais 40% até 2017.

Quadro 71 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
58% das empresas	-	-	-	70% das empresas

4 – Obter empresas com produtos, serviços ou processos novos ou aperfeiçoados. Obter 36 empresas com a implantação do programa boas práticas agrícolas e enológicas - PAS Uva.

Quadro 72 – Indicadores finalísticos do projeto

T0	T1	T2	TF	Meta
58% das empresas	-	-	-	36 empresas

Quadro 73 – Projetos setorial agronegócios

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
SETORIAL AGRONEGÓCIOS	Desenvolver a Ovinocultura na Metade Sul do RS	279.934	239.110
	Desenvolver as Propriedades Rurais da Região da Produção	88.680	79.597
	Desenvolver o Agronegócio do Planalto – Grãos	221.770	220.790
	Fortalecer o atendimento rural na região da Campanha e Fronteira Oeste	580.138	534.508
	Promover o Acesso a Mercados do Agronegócios no RS	1.210.146	1.045.961
	SAF - Sistemas Agro Familiares da Serra Gaúcha	302.106	273.899
	SAP - Sistemas Agropecuários dos Vales do Taquari e Rio Pardo	169.613	135.948
	Sistemas Agro Familiares - Região do Planalto	465.831	459.689
	Sistemas Agrofamiliares da Região dos Vales dos Sinos, Caí e Paranhana	213.181	199.336
	Sistemas Agrofamiliares dos Vales do Taquari e Rio Pardo	150.814	132.112
SETORIAL AGRONEGÓCIOS Total		3.682.213	3.320.950

Desenvolver a ovinocultura na metade sul do RS

O projeto foi iniciado em 2013 tendo sua conclusão no final de 2015. Destaca-se que no sistema SGE a data de término está para 31/03/2016, pois deve ser realizada pesquisa sobre os resultados padronizados do projeto pelo Sebrae/NA. O objetivo deste projeto visou melhorar os índices zootécnicos e econômicos da ovinocultura gaúcha, através da capacitação técnica e gerencial dos produtores rurais, assim como, estruturar a comercialização dos produtos, carne e lã, oriundos dessa importante atividade econômica.

Em 2015 o projeto atendeu e qualificou 102 produtores rurais, por meio de cursos, consultorias tecnológicas/gerenciais, dias de campo, palestras técnicas, oficinas e missões de mercado, tendo sua execução de 85% de despesas e 100% de receita.

Indicadores finalísticos do projeto:

1 - Obter aplicabilidade dos produtos e serviços ofertados em 90% dos produtores rurais em 2015.

Em pesquisa realizada pelo Sebrae/NA no ano de 2013, a aplicabilidade dos produtos e serviços ficou em 80%, embora um bom percentual, é necessário um empenho nas atividades realizadas para que esse percentual atinja os 90% da meta no final do projeto.

2 - Obter satisfação dos clientes atendidos em 80% em 2015.

Na pesquisa realizada pelo Sebrae/NA no ano de 2013 a satisfação dos clientes era de 87%, um ótimo percentual para o início do projeto, já atingindo e superando a meta prevista. Esse percentual estimula as ações a serem realizadas, pois os clientes estão satisfeitos com as atividades planejadas.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Desenvolver as propriedades rurais da região da produção

Iniciado em 2015, o projeto tem encerramento previsto para 2016, tem como objetivo capacitar os produtores rurais de pecuária de leite em ferramentas básicas necessárias para atingir bons resultados produtivos. A principal ação do projeto é o programa LEITEC do SENAR, porém são realizadas ações voltadas à gestão, como D'olho na qualidade, em 102 propriedades da região. A despesa prevista foi executada em 90% e a receita foi 100% executada.

Indicadores finalísticos do projeto:

1 - Aplicabilidade dos produtos e serviços ofertados/pontos. Obter aplicabilidade dos produtos e serviços ofertados em 70% dos produtores rurais.

2 - Obter satisfação dos clientes atendidos em 80%.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Desenvolver o agronegócio do planalto – grãos

O projeto teve o período de um ano de execução, tendo início e fim em 2015. Vale ressaltar que o encerramento do projeto no SGE está previsto para 31/03/2016, pois deve ser realizada pesquisa sobre os resultados padronizados do projeto pelo Sebrae/NA. Durante o ano de 2015 foram atendidos 50 produtores rurais que realizaram cursos, consultorias tecnológicas e gerenciais, dias de campo, eventos técnicos e palestras. A execução orçamentária atingiu 99% de despesa e 100% de receita.

Indicadores finalísticos do projeto:

- 1 - Obter Satisfação dos clientes atendidos em 90% em 2015.
- 2 - Obter aplicabilidade dos produtos e serviços ofertados em 75% dos produtores rurais em 2015.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Fortalecer o atendimento rural na região da campanha e fronteira oeste

O projeto teve início em janeiro de 2015 e finalizou em dezembro tendo a duração de um ano. Destaca-se que o encerramento do projeto no SGE está previsto para 31/03/2016, pois deve ser realizada pesquisa sobre os resultados padronizados do projeto pelo SEBRAE/NA. Durante 2015 foram atendidos 320 produtores rurais que realizaram oficinas de mobilização, consultorias gerenciais e tecnológicas, dias de campo e participação nas edições da noite da pecuária. A execução orçamentária foi de 92% para despesa e 90% para receita.

Indicadores intermediários do projeto:

- 1 - Obter aplicabilidade dos produtos e serviços ofertados em 80% em 2015.
- 2 - Obter satisfação dos atendidos em 90% em 2015.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação.

Promover o acesso a mercados do agronegócio no RS

O projeto iniciou em 2012 e apresenta como objetivo principal a divulgação da atuação do Sebrae/RS no setor do Agronegócio e no Programa Juntos para Competir, bem como promover negócios e parcerias para as empresas e produtores rurais do estado do Rio Grande do Sul, através da participação em feiras (exemplo: Expodireto, Afubra e Expointer) e rodadas de negócios. É um projeto que tem o encerramento previsto para 31/03/2016. Cabe ressaltar que este projeto obteve a execução 86,43 % de despesas.

SAF - Sistemas agro familiares da serra gaúcha

Iniciado em 2015 com término previsto para 31/12/2016, o projeto tem por objetivo aumentar a rentabilidade dos produtores familiares, através da implementação de ferramentas de gestão e inovações tecnológicas, estimulando também a cooperação entre os produtores. No ano de 2015

realizou-se palestras, cursos, oficinas, seminários e consultorias gerenciais com vistas a incentivar a capacitação em controles gerenciais, além disso foi disponibilizado aos clientes missões técnicas, rodadas de negócios e apoio a participação de feiras com intuito de buscar aprendizado sobre o setor, modelos de comercialização dos produtos e disseminação de informações, ao todo foram atendidos 90 produtores durante o ano. A execução orçamentária atingiu 90% de despesa e 100% de receita.

Indicadores finalísticos do projeto:

- 1 - Obter aplicabilidade dos produtos e serviços ofertados em 70% dos produtores rurais em 2015.
- 2 - Obter Satisfação dos clientes atendidos em 85% em 2015.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

SAP - Sistemas Agropecuários dos vales do taquari e rio pardo

O projeto teve início em 2015 e tem seu prazo para encerramento em 31/12/2016. Apresenta como objetivo introduzir ferramentas gerenciais e aportar tecnologias nas propriedades, proporcionando aumento de renda dos produtores. No ano de 2015, 100 produtores rurais participaram de consultorias, dias de campo e clínicas tecnológicas na área de gestão e esses clientes foram capacitados por meio de cursos, consultorias e oficinas gerenciais. A execução orçamentária atingiu 80% de despesa e 100% de receita.

Indicadores finalísticos do projeto:

- 1 - Obter aplicabilidade dos produtos e serviços ofertados em 75% dos produtores rurais em 2015.
- 2 - Obter satisfação dos clientes atendidos em 80% em 2015.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Sistemas agro familiares - região do planalto

Iniciou-se o projeto no ano de 2015, tendo seu prazo para encerramento para 31/12/2016. Este projeto tem por objetivo implantar ferramentas de gestão nas propriedades rurais, integrando todas as atividades da propriedade, bem como a satisfação dos envolvidos. No ano de 2015, 185 produtores rurais foram capacitados por meio de consultorias técnicas e gerenciais, cursos e oficinas. A execução ficou em 98% de despesas e 98% de receita.

Indicadores finalísticos do projeto:

- 1 - Obter aplicabilidade dos produtos e serviços ofertados em 75% dos produtores rurais em 2015.
- 2 - Obter satisfação dos clientes atendidos em 90% em 2015.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Sistemas agro familiares da região dos vales dos sinos, caí e paranhana

Iniciado em 2014 foi finalizado em dezembro de 2015, o objetivo do projeto é promover a sustentabilidade das propriedades rurais, através da qualificação da gestão, da produção e dos mecanismos de comercialização e do incentivo à cultura da cooperação. No ano de 2015 o projeto atendeu e qualificou 70 produtores rurais, através de cursos, consultorias tecnológicas/gerenciais, dias de campo, palestras técnicas, oficinas e missões de mercado, tendo sua execução de 93% de despesas e 100% de receita.

Indicadores finalísticos do projeto:

- 1 - Obter satisfação dos clientes atendidos em 90% em 2015.
- 2 - Obter aplicabilidade dos produtos e serviços ofertados em 75% dos produtores rurais em 2015.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Sistemas Agro familiares dos Vales do Taquari e Rio Pardo

Iniciado em 2014 tem seu prazo de encerramento para 31/03/2016. O objetivo deste projeto é capacitar a gestão e apoiar na prospecção do mercado para os participantes. Desta forma em 2015, 60 produtores rurais foram capacitados através de consultorias tecnológicas e gerenciais, cursos, palestras, oficinas e missões, com intuito de melhorar a capacidade de gestão dos produtores, além de propiciar acesso a novos mercados. A execução financeira ficou em 87% para despesa e 97% para receita.

Indicadores finalísticos do projeto:

- 1 - Obter satisfação dos clientes atendidos em 80% em 2015.
- 2 - Obter aplicabilidade dos produtos e serviços ofertados em 70% dos produtores rurais em 2015.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

INDÚSTRIA

Quadro 74 – Setor econômico indústria

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Moda	Desenvolver a indústria da moda da região dos vales do taquari e rio pardo	5.204	5.203
	Desenvolver as unidades industriais de fornecimento da cadeia calçadista dos vales sinos e paranhana	6.092	4.275
	Fortalecer as empresas da indústria da moda de Porto Alegre	2.446	2.446
Petróleo, gás e energia	Adensamento da cadeia produtiva do petróleo, gás e energia da região metropolitana POA - fase 2.1a	1.002	1.002
	Adensamento da cadeia produtiva do petróleo, gás e energia da serra gaúcha - fase 2.1a	1.360	1.360
	Desenvolvimento de fornecedores da cadeia metal mecânica do vale dos sinos – PDF 2013-2015	510	510
	Adensamento da cadeia produtiva petróleo, gás e energia da região sul do RS - fase 2.1a	13.050	10.757
Setorial Indústria	Participação das MPEs gaúchas em missões internacionais 2013-2017	9.500	9.500

Os projetos relacionados acima referem-se a saldos orçamentários do ano de 2014 que ficaram com pagamentos a serem executados durante o exercício de 2015.

Análise projetos encerrados em 2014 (pagamentos em 2015):

- Desenvolver a indústria da moda da região dos vales do taquari e rio pardo.
- Desenvolver as unidades industriais de fornecimento da cadeia calçadista dos vales sinos e paranhana.
- Fortalecer as empresas da indústria da moda de Porto Alegre.
- Adensamento da cadeia produtiva do petróleo, gás e energia da região metropolitana POA - fase 2.1ª.
- Adensamento da cadeia produtiva do petróleo, gás e energia da serra gaúcha - fase 2.1.
- Desenvolvimento de fornecedores da cadeia metal mecânica do vale dos sinos – PDF 2013/2015.
- Adensamento da cadeia produtiva petróleo, gás e energia da região sul do RS - fase 2.1.
- Participação das MPE gaúchas em missões internacionais 2013 – 2017.

Os projetos acima foram executados durante o período de 2014. Entretanto, para o ano de 2015 ficaram alguns pagamentos de despesas. Os valores realocados em 2015, foram utilizados para realizar pagamentos referentes a atividades de 2014, como atividades de capacitação e consultoria, de modo que, não houve tempo hábil de realizar o processo de cobrança por parte dos consultores credenciados dentro do mesmo ano de realização da atividade.

Vale salientar que, não se trata de valores para realização de ações e sim para finalização de pagamentos referente ao período anterior.

Quadro 75 – Projetos economia criativa

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Economia criativa	Promover a economia criativa na região metropolitana de Porto Alegre	161.922	141.662
	Promover a economia criativa no RS	248.802	227.739
Economia criativa Total		410.724	369.401

Promover a economia criativa na região metropolitana de Porto Alegre

Este projeto teve como objetivo reconhecer o processo de planejamento e gestão como potenciais fatores de sucesso empresarial, e, a aplicação e uso das ferramentas de gestão conjuntamente com a análise de resultados financeiros, para alcance dos objetivos propostos no negócio, com o fim de adotar uma postura empreendedora capaz de gerar diferenciais competitivos. No ano de 2015 o projeto executou 87% do valor previsto, atendendo micro e pequenas empresas da indústria que desenvolvem atividades econômicas no setor de arquitetura, música e design.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Atingir o grau de 90% de satisfação, a cada ano, das empresas participantes do projeto.
- 2 - Atingir o grau de 75% de aplicabilidade, a cada ano, das ferramentas de gestão disponibilizadas às empresas.

Nota: Projeto iniciou em maio de 2015 e ainda não teve seus indicadores avaliados.

Promover a economia criativa no RS

O projeto tem como objetivo de fortalecer os empreendimentos do setor através da qualificação empresarial e promoção da inovação. No exercício de 2015, o projeto executou 92% dos valores previstos no ano. Teve ainda, como seus focos estratégicos, promover o desenvolvimento empresarial e visão de negócios dos empreendimentos criativos, gerar conhecimento e disseminar informações sobre economia criativa, promover inovação em produtos da economia criativa e oportunizar conhecimento de mercado aos empreendedores. Seu público alvo, abrange empreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte do segmento de economia criativa localizados nas regiões da serra gaúcha, Porto Alegre e vales dos sinos.

Quadro 76 – Indicadores intermediários e finalísticos do projeto

Indicador	T1	T2	TF	Meta
Satisfação de clientes atendidos pelo projeto	87,30%	85,50%	90,2%	80%
Aplicabilidade dos produtos e serviços ofertados	86 pontos	83,9 pontos	85,3 pontos	50 pontos

Quadro 77 – Projetos madeira e móveis

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Madeira e móveis	Promover o setor de móveis na serra gaúcha	349.431	320.606
	Desenvolver as marcenarias na serra gaúcha	150.000	126.253
Madeira e móveis Total		499.431	446.859

Promover o setor de móveis na serra gaúcha

Através do aprimoramento da gestão empresarial e estratégica com a implementação de indicadores de desempenho, capacitações em gestão de pessoas e produção, além de ações de mercado, o projeto encerrou o ano de 2015 com a execução financeira atingindo o percentual de 92%. Atendeu, em todo ano, micro e pequenas empresas do setor moveleiro situadas na serra gaúcha com foco em móveis seriados e sob medida.

Além disso, teve como seus focos estratégicos, melhorar a gestão estratégica das empresas, estimular acesso a inovação tecnológica e tendências mundiais, promover acesso a novos mercados e implementar gestão por indicadores de desempenho.

Quadro 78 – Indicadores intermediários e finalísticos do projeto

Indicador	T0	T1	TF	Meta
Gestão por indicadores implementada	26 empresas (52%)	49 empresas (100%)	47 empresas (94%)	33 empresas (65%)
Empresas com aumento de faturamento de pelo menos 5% até o final do projeto	37 empresas (74%)	34 empresas (69,39%)	24 empresas (48%)	35 empresas (70%)

Desenvolver as marcenarias na serra gaúcha

O projeto possui objetivos claros, como, promover a competitividade das marcenarias na serra gaúcha através do aprimoramento da gestão, do acesso à inovação e da promoção comercial. Com um público alvo bastante específico, contando com a participação de micro e pequenas empresas do segmento de indústrias de móveis e marcenarias na serra gaúcha. Em 2015 o projeto atendeu 50 (cinquenta) empresas e executou 84% dos valores previstos para o ano.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Obter implementação em 70 % das empresas.

2 - Aumentar o índice de competitividade das empresas participantes do projeto em 10% até dezembro de 2016, através da avaliação do questionário MPE.

Nota: Projeto iniciou em julho de 2015 e ainda não teve seus indicadores avaliados.

Quadro 79 – Projetos metal mecânico

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Metal mecânico	Desenvolver o setor metal mecânico na região centro	121.958	116.553
	Desenvolver os serralheiros da região noroeste	59.769	49.199
	Fornecedores de excelência Gerdau – Rio Grande do Sul	465.400	427.359
	Fortalecer o APL metal mecânico e automotivo da serra gaúcha	640.623	637.722
	Metal vale sinos - polo setorial metal mecânico do vale sinos 2014 – 2015	425.530	395.999
	Promover o desenvolvimento das indústrias metal mecânicas do APL pré-colheita do planalto do RS	402.147	303.265
	QUALIMUNDI RS - Internacionalização de MPE do setor metal mecânico e automotivo da serra gaúcha	350.000	330.648
Metal mecânico Total		2.465.427	2.260.745

Desenvolver o setor metal mecânico na região centro

Ampliar a competitividade das indústrias metal mecânicas de Santa Maria e região, com a melhoria da gestão empresarial, fortalecimento do associativismo e com ações de acesso a mercado locais e globais. No ano de 2015 o projeto atendeu empresas de serralherias e de metal. Teve sua composição de público-alvo, 50 (cinquenta) micro e pequenas empresas, executando 96% dos recursos previstos.

Quadro 80 – Indicadores intermediários e finalísticos do projeto

Indicador	T0	T1	TF	Meta
Empresas associadas ao sindicato de material elétrico e metal mecânico de Santa Maria	8 empresas (29,09%)	24 empresas (87,27%)	26 empresas (63,41%)	11 empresas (40%)
Empresas com aumento de faturamento de pelo menos 10% até o final do projeto	30 empresas (60%)	30 empresas (54,55%)	8 empresas (19,51%)	35 empresas (70%)
Empresas com implementação de controles gerenciais	33 empresas (37,36%)	49 empresas (55,47%)	38 empresas (43,02%)	53 empresas (60%)

Desenvolver os serralheiros da região noroeste

Encerrado em dezembro de 2015, o projeto possibilitou o aumento da competitividade das micro e pequenas empresas através da aplicação de ferramentas gerenciais, otimização dos custos de produção e implantação de ferramentas da qualidade. Com capacitações relacionadas as áreas de gestão, estratégias e processos, o projeto atingiu execução de despesa de 82%, beneficiando 38 (trinta e oito) MPEs.

Quadro 81 – Indicadores intermediários e finalísticos do projeto

Indicador	T0	T1	TF	Meta
Empresas com implementação de controles gerenciais	11 empresas (29,73%)	26 empresas (74,29%)	17 empresas (44,74%)	20 empresas (52,63%)
Empresas com aumento de faturamento de pelo menos 5% até o final do projeto	23 empresas (62,16%)	23 empresas (65,71%)	9 empresas (36%)	27 empresas (70%)

Fornecedores de excelência Gerdau - Rio Grande do Sul 2015

O projeto encerrado em 2015 atendeu 50 (cinquenta) empresas, sendo destas, 20 (vinte) micro empresas e 30 (trinta) empresas de pequeno porte atuais ou potenciais fornecedoras da cadeia produtiva do aço, fornecedoras da Gerdau Aços Longos.

A partir da inovação dos produtos e serviços produzidos pelas microempresas e empresas de pequeno porte o objetivo do projeto é melhorar a produtividade, a competitividade e a sustentabilidade da cadeia de valor da Gerdau. Propiciar o acesso das ME e EPP ao mercado, criar uma rede de aprendizagem, desenvolver a EPP e propor melhorias na produtividade e na competitividade. Em 2015 o projeto executou 92% dos valores previstos para o ano.

Quadro 82 – Indicadores intermediários e finalísticos do projeto

Indicador	T0	T1	TF	Meta
Aumentar taxa de utilização de EPI	47 empresas (85,50%)	47 empresas (92,16%)	48 empresas (93,91%)	46 empresas (90%)
Aumentar o volume de aço consumido em toneladas	641,50 toneladas (23,07%)	900,00 toneladas (32,37%)	1.062 toneladas (38,20%)	833,95 toneladas (30%)
Aumentar em 10% o faturamento das Micro e Pequenas Serralherias	10 empresas (18,20%)	24 empresas (47,06%)	24 empresas (48,00%)	10 empresas (20%)
Aumentar em 5% o número de postos de trabalho das Micro e Pequenas Serralherias	313 pessoas ocupadas (6,97%)	314 pessoas ocupadas (6,99%)	296 pessoas ocupadas (6,59%)	337 pessoas ocupadas (7,50%)
Aumentar em 20% a eficiência comercial	57,33%	50,13%	54,42%	68,80%

Fortalecer o APL metal mecânico e automotivo da serra gaúcha

Atendendo 60 (sessenta) micro e pequenas empresas do projeto da indústria automotiva da região da serra, este projeto objetiva aumentar a competitividade e fomentar a cooperação das MPEs inseridas no arranjo produtivo local metal mecânico e automotivo da serra gaúcha. Sua execução totalizou 100% do previsto.

Quadro 83 – Indicadores intermediários e finalísticos do projeto

Indicador	T0	T1	TF	Meta
Gestão por indicadores implementada	29 empresas (52,73%)	49 empresas (80,33%)	52 empresas (83,87%)	46 empresas (70,00%)
Empresas com aumento de faturamento de pelo menos 5% até o final do projeto	26 empresas (47,27%)	27 empresas (44,26%)	17 empresas (27,42%)	46 empresas (70,00%)

Metal vale sinos - polo setorial metal mecânico do vale dos sinos 2014 – 2015

O projeto objetiva aumentar a competitividade das MPEs fornecedoras de produtos e/ou serviços da cadeia metal mecânica localizados nos municípios de cobertura da regional sinos, caí e paranhana com ênfase em ampliação de mercados, inovação e aperfeiçoamento do processo produtivo e da implementação de práticas de excelência em gestão. Seu público-alvo compreende micro e pequenas empresas do setor metal mecânico, fundição, borracha e eletroeletrônico do vale dos sinos, caí e paranhana. A execução alcançou 93% do previsto.

Quadro 84 – Indicadores intermediários e finalísticos do projeto

Indicador	T0	T1	TF	Meta
Empresas com implementação de controles gerenciais	75 empresas (94,94%)	80 empresas (96,39%)	62 empresas (86,11%)	82 empresas (97%)
Empresas com aumento de faturamento de pelo menos 5% até o final do projeto	44 empresas (55,70%)	31 empresas (37,35%)	11 empresas (15,28%)	60 empresas (70%)

Promover o desenvolvimento das indústrias metal mecânicas do APL pré-colheita do planalto do RS

O projeto tem como objetivo melhorar a competitividade das indústrias metal mecânicas ligadas ao projeto com ênfase em eficiência comercial, qualidade, processos e gestão, através de ações de gestão, tecnologia e mercado. Vislumbrando aumentar o faturamento das empresas participantes, o projeto, finalizado em dezembro de 2015, executou 75% dos recursos previstos.

Quadro 85 – Indicadores intermediários e finalísticos do projeto

Indicador	T0	T1	TF	Meta
Empresas com implementação de controles gerenciais	34 empresas (69,39%)	34 empresas (77,27%)	41 empresas (87,23%)	40 empresas
Empresas com um aumento de faturamento de pelo menos 5% até o final do projeto.	39 empresas (79,59%)	25 empresas (56,82%)	09 empresas (19,15%)	35 empresas

QUALIMUNDI RS - Internacionalização de MPE do setor metal mecânico e automotivo da serra gaúcha

O projeto tem como objetivo promover o desenvolvimento da competitividade e a internacionalização das micro e pequenas empresas do setor metal mecânico e automotivo da serra gaúcha, através do processo de transferência tecnológica e negociação em ambientes internacionais. Em 2015 o projeto executou 94% do valor previsto para o ano.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Inserir 10 empresas participantes do projeto no mercado internacional a partir do início do projeto.
- 2 - Assegurar que 50% das empresas participantes de missões tecnológicas identifiquem novas tecnologias aplicáveis a seus processos produtivos (bens e serviços) a partir do início do projeto.

Nota: Projeto iniciou em abril de 2015 e ainda não teve seus indicadores avaliados.

Quadro 86 – Projetos moda

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Moda	Desenvolver o arranjo produtivo do calçado nos vales sinos e paranhana	474.488	452.006
	Desenvolver a indústria da moda da região metropolitana e litoral	404.250	365.201
	Desenvolver o setor da moda na serra gaúcha	451.930	436.893
	Qualificar a cadeia calçadista dos vales dos sinos e paranhana	681.732	641.599
Moda Total		2.012.400	1.895.699

Desenvolver o arranjo produtivo do calçado nos vales sinos e paranhana

O projeto iniciado em 2015 teve como objetivo proporcionar o aprimoramento técnico e gerencial das micro e pequenas empresas, a fim de satisfazer as necessidades das âncoras e do mercado, buscando aprimorar e otimizar o fornecimento de produtos e a prestação de serviços dos diversos atores inseridos na cadeia produtiva do calçado. O primeiro ano do projeto, foi executado 95% do valor previsto para o período.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Aumentar em 5% do valor do lucro líquido operacional, da média do grupo, em relação ao período anual anterior ao início do projeto.

2 - Reduzir em 8% o índice de retrabalho, da média do grupo, em relação ao período anual anterior ao início do projeto.

3 - Aumentar em 6% a produtividade, da média do grupo, em relação a pesquisa T1.

Nota: Pesquisas ainda não realizadas para este projeto.

Desenvolver a indústria da moda da região metropolitana e litoral

Desenvolver junto ao público alvo, ferramentas de gestão capazes de proporcionar ao microempresário uma visão sistêmica do seu negócio, bem como informações seguras e capazes de apoiá-lo na tomada de decisão e a torná-lo mais competitivo. Estes são os objetivos do projeto iniciado em 2015 que, em seu primeiro ano atendeu 40 (quarenta) empresas. No ano inicial o projeto executou 90% dos valores propostos.

Nota: Pesquisas ainda não realizadas para este projeto.

Desenvolver o setor da moda na serra gaúcha

Iniciado em 2014 e finalizado em dezembro de 2015, o projeto possui como objetivo, fortalecer os empreendimentos relacionados à moda, através da implementação da cultura do design estratégico, qualificação dos produtos e acesso a mercado, contribuindo para a difusão da identidade local como diferencial competitivo do setor. Com ações de capacitação, tecnologia, inovação e acesso a mercados, o projeto atingiu execução de despesa de 97%, beneficiando 70 (setenta) MPEs da serra gaúcha.

Quadro 87 – Indicadores intermediários e finalísticos do projeto

Indicador	T0	T1	TF	Meta
Aumentar o volume de peças produzidas	2.078.639 peças (5,66%)	3.890.706 peças (10,59%)	2.945.641 peças (8,02%)	2.203.357 peças (6%)
Aumentar volume físico de vendas	1.952.641 peças (5,66%)	3.756.029 peças (10,89%)	2.722.887 peças (7,89%)	2.069.799 peças (6%)
Empresas com aumento de 6% de aumento de faturamento até o final do projeto	41 empresas (61,19%)	25 empresas (37,88%)	15 empresas (22,39%)	49 empresas (70%)

Qualificar a cadeia calçadista dos vales dos sinos e paranhana

O projeto do setor calçadista, teve como objetivo a conquista e ampliação de mercados, inovação e tecnologia, desenvolvimento de produtos. Em 2015, o projeto atingiu o percentual 100% de execução das despesas previstas.

Quadro 88 – Indicadores intermediários e finalísticos do projeto

Indicador	T0	T1	TF	Meta
Empresas com um aumento de faturamento de pelo menos 10% ao final do projeto	32 empresas (40%)	33 empresas (41,77%)	25 empresas (36,23%)	52 empresas (70%)
Gestão por indicadores implementada	09 empresas (11,25%)	75 empresas (94,94%)	59 empresas (85,51%)	52 empresas (70%)

Quadro 89 – Projetos petróleo, gás e energia

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Petróleo, gás e energia	Preparar as empresas da região metropolitana para as oportunidades de petróleo, gás e energia	381.939	369.959
	Preparar as empresas da região sul para as oportunidades do petróleo, gás e energia	291.200	277.719
	Preparar as empresas da serra gaúcha para as oportunidades de petróleo, gás e energia	371.878	363.763
	QUALIMUNDI RS - Internacionalização de MPE do setor de petróleo e gás da serra gaúcha	267.100	263.060
	QUALIMUNDI RS - Internacionalização de MPE do setor de petróleo e gás da região metropolitana de POA	331.000	324.518
Petróleo, gás e energia Total		1.643.117	1.599.019

Preparar as empresas da região metropolitana para as oportunidades de petróleo, gás e energia

O projeto tem como premissa selecionar e preparar empresas para sua inserção nas oportunidades geradas na cadeia do petróleo, gás e energia. Em 2015, 50 (cinquenta) micro e pequenas empresas foram atendidas através do projeto, que executou 97% do valor previsto para o ano. Teve como foco estratégico, inteligência competitiva, desenvolvimento de pequenos negócios e acesso ao mercado.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Avaliar o percentual de aplicação das ferramentas estudadas e repassadas aos empresários em treinamentos e consultorias.
- 2 - Avaliar a satisfação dos empresários com sua participação no projeto setorial.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Preparar as empresas da região sul para as oportunidades do petróleo, gás e energia

O projeto visa promover a inserção competitiva e sustentável de micro e pequenas empresas da região sul do RS na cadeia produtiva de petróleo, gás e energia, visando a adequação da base de fornecedores e estimulando processos locais de desenvolvimento. O projeto, iniciado em 2015, atendeu 40 (quarenta) empresas e executou 95% do valor estimado para o período.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.

2 - Obter 80% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Preparar as empresas da serra gaúcha para as oportunidades de petróleo, gás e energia

O projeto iniciado em 2015 tem como objetivo selecionar e preparar empresas para sua inserção nas oportunidades geradas na cadeia de petróleo, gás e energia. No ano inicial, o projeto executou 98% do valor estimado para o período. Teve ainda, como foco estratégico a cultura da cooperação, inteligência competitiva e promoção de negócios.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Aplicação de 75% das ferramentas.

2 - Atingir 80% de satisfação de clientes.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

QUALIMUNDI RS - Internacionalização de MPE do setor de petróleo e gás da serra gaúcha

Promover o desenvolvimento da competitividade e a internacionalização das micro e pequenas empresas do setor naval e do petróleo e gás da região serra gaúcha, através do processo de transferência tecnológica e exposição em ambientes internacionais, com este objetivo o projeto atingiu 98% da sua previsão orçamentária.

Quadro 90 – Indicadores intermediários e finalísticos do projeto

Indicador	T0	T1	TF	Meta
Novas empresas cadastradas na Petrobrás	09 empresas (32,14%)	12 empresas (42,86%)	14 empresas (66,67%)	11 empresas (50%)
Identificação de novas tecnologias no mercado internacional	0 empresas (0%)	13 empresas (60%)	11 empresas (52,38%)	13 empresas (60%)
Inserção no mercado internacional	0	12 empresas	18 empresas	12 empresas

QUALIMUNDI RS - Internacionalização de MPE do setor de petróleo e gás da região metropolitana de Porto Alegre

O projeto iniciado em 2013 conta como público, empresas da região da serra gaúcha que fazem parte da cadeia produtiva do segmento naval, petróleo, gás e energia, preferencialmente, que já tenham participado dos projetos petróleo e gás do Sebrae/RS. Através de ações com foco em: promover e disseminar a cultura de internacionalização; focar em mercados-alvos e definir estratégias de internacionalização de acordo com o perfil do mercado e suas características; fortalecer as oportunidades de exportação e importação para as empresas formando parcerias no mercado exterior, o projeto atingiu 98% de execução em 2015.

Quadro 91 – Indicadores intermediários e finalísticos do projeto

Indicador	T0	T1	TF	Meta
Identificação de novas tecnologias no mercado internacional	0 empresas (0%)	23 empresas (76,67%)	15 empresas (53,57%)	12 empresas (40,00%)
Inserção no mercado internacional	0 empresas	20 empresas	22 empresas	18 empresas

Quadro 92 – Projetos indústria

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Sem setor	Articulação setorial para o programa de encadeamento produtivo	215.000	109.608
	Feira Mercopar 2015 na serra	4.550.000	4.410.164
	Rede de Serviços Tecnológicos - RST	60.000	16.092
	Suporte operacional relacionado a negócios - indústria	147.210	146.990
Sem setor Total		4.972.210	4.682.854

Articulação setorial para o programa de encadeamento produtivo

O projeto visa realizar ações que viabilizem o desenvolvimento do programa de encadeamento produtivo no Sebrae/RS. No ano de 2015 a execução financeira deste projeto alcançou 51% dos valores previstos para o período.

Dentre as ações previstas para ocorrerem no projeto, estão: articular com grandes empresas potenciais, realizar estudo sobre potenciais oportunidades em cadeias de valor de grandes empresas, realizar evento estadual de encadeamento produtivo, capacitar os gerentes, coordenadores setoriais e gestores de projetos coletivos na metodologia de encadeamento produtivo.

Por motivos de contenção de gastos e com um novo direcionamento para a atuação dos setoriais, o projeto executou poucas das ações previstas.

Nota: Projeto não possui indicadores finalísticos.

Feira Mercopar 2015 na serra

O projeto para realização da Mercopar tem como objetivo de promover negócios e parcerias entre empresas nacionais e internacionais através de contatos durante a feira, aumentar o valor médio de negócios e o número médio de visitantes. Das empresas que participam da feira Mercopar, a grande maioria está consolidada no mercado, possuindo mais de 10 anos de atividade.

Em relação ao setor de atividade, do total de empresas participantes, 84% são do setor industrial e 16% do setor de serviços industriais. No setor industrial o destaque é para o segmento metal mecânico com 58% das empresas.

Em relação à participação na edição anterior, 80% participaram como expositores, 8% como visitantes e 12% não participaram. Tal fato reforça que o evento já possui um público consolidado, não necessitando grandes esforços de venda, a menos que ocorra uma grande ampliação de área no evento, abrindo possibilidades para novos expositores.

Na pesquisa realizada durante a feira que abordou o motivo que levou a empresa a participar da feira Mercopar 2015, 39% responderam que o principal motivo foi ampliar o número de clientes, 26% divulgar a empresa no mercado, 17% ampliar e diversificar o número de fornecedores e 15% divulgar o produto no mercado. Em média, cada empresa pesquisada recebeu 209 visitantes, fizeram 67 contatos e fecharam 38 novos negócios.

Das empresas que responderam ao questionamento sobre o volume de recursos envolvidos nas negociações, 87% atingiram até R\$ 120.000,00. Quanto ao perfil dos contatos realizados identificou-se que 48% dos contatos foram para fornecer peças e equipamentos, 30% para comprar peças e equipamentos e 16% para fornecer serviços.

Na 24ª edição da feira, com 13.102m² de área líquida ocupada, teve 442 expositores e 24.854 acessos para os 4 dias do evento. Os países participantes em 2015 foram: Argentina, China e Estados Unidos. Os estados brasileiros participantes foram: Espírito Santos, Distrito Federal, Paraná, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo.

Projeto Comprador

- Número de empresas compradoras que participaram do projeto comprador: 56 empresas
- Número de empresas vendedoras que participaram do projeto comprador: 242 empresas
- Número de reuniões de negócios do projeto comprador: 1652 reuniões.

O projeto atingiu 96,92% da despesa programada. O Resultado financeiro da Mercopar 2015 (Sebrae e Hannover) foi de R\$ 1.404.026,82.

Nota: Projeto não possui indicadores finalísticos.

Rede de Serviços Tecnológicos – RST

O projeto de articulação setorial iniciado em 2015, com o objetivo de realizar o mapeamento da demanda por inovação, tecnologia e gestão, fomentar o desenvolvimento da Rede de Serviços Tecnológicos da cadeia calçadista, bem como, fomentar o suprimento das demandas tecnológicas do APL coureiro calçadista do vale dos sinos e paranhana, atingiu, em 2015, a execução de 27% do recurso previsto. Este resultado dá-se ao fato da não realização de duas rodadas de negócios previstas inicialmente no projeto.

Nota: Projeto não possui indicadores finalísticos.

Suporte operacional relacionado a negócios - indústria

A atividade suporte operacional visa custear as despesas diretas e/ou indiretas do setorial da indústria, objetivando o pronto-atendimento a micro e pequenas empresas e entidades empresariais. Em 2015, a execução do recurso foi de 100% custeando despesas operacionais.

Nota: Projeto não possui indicadores finalísticos.

Quadro 93 – Projetos setorial indústria

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Setorial indústria	Aprimorar as indústrias dos vales sinos, caí e paranhana	365.195	355.121
	Desenvolver o setor industrial da região centro 2014-2015	346.501	304.042
	Desenvolver as micro e pequenas indústrias da região metropolitana de Porto Alegre e litoral norte	176.082	164.835
	Desenvolver a competitividade e sustentabilidade das indústrias da região norte do RS	597.136	557.325
	Desenvolver as indústrias do planalto do RS	285.281	234.829
	Qualificar o setor da indústria da região sul do RS	260.390	247.633
	Qualificar o setor da indústria nos vales do taquari e do rio pardo	445.797	392.009
	Qualificar as indústrias da região da campanha e fronteira oeste	176.254	151.704
	Promover o acesso a mercados para as empresas da indústria do RS	1.970.693	1.291.653
	Qualificar o setor industrial da serra gaúcha	239.487	234.015
	Desenvolver as indústrias dos vales dos sinos, caí e paranhana	212.550	205.734
	Desenvolver MPEs da indústria do noroeste gaúcho	426.613	408.717
	Indústria Mais	35.884	26.080
	Missões internacionais da indústria	358.820	357.249
Setorial indústria Total		5.896.683	4.930.946

Aprimorar as indústrias dos vales sinos, caí e paranhana

Finalizado em dezembro de 2015, o projeto teve como objetivo qualificar a gestão empresarial, visando o desenvolvimento das micro e pequenas indústrias nos segmentos de construção civil, cosméticos, acessórios e artefatos para calçados e confecção. As ações realizadas durante o ano de 2015 atingiram 97% de execução financeira, tendo como princípio a qualificação gerencial das indústrias, capacitar os empresários na gestão empresarial, melhoria dos processos e práticas de inovação e ações voltadas para acesso a mercado.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Atingir o grau de 80% de aplicabilidade, a cada ano, das ferramentas de gestão disponibilizadas as empresas.
- 2 - Atingir o grau de 85% de satisfação, a cada ano, das empresas participantes do projeto.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Desenvolver o setor industrial da região centro 2014-2015

Qualificar a gestão empresarial e fomentar a cooperação, visando o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do setor são os objetivos do projeto, tudo isto a partir de capacitações e consultorias em gestão empresarial, além de consultorias em design, processos produtivos, melhoria de produtos, alimentos, eficiência energética. No projeto foram atendidos 80 (oitenta) pequenos negócios e realizou-se 88% da execução financeira.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.

2 - Obter 75% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Desenvolver as micro e pequenas indústrias da região metropolitana de Porto Alegre e litoral norte

Durante o ano de 2015 o projeto atendeu 80 (oitenta) empresas do setor de construção civil. Neste projeto o objetivo fundamental foi a qualificação da gestão empresarial e o fomento da cooperação, visando o desenvolvimento das empresas do setor. O projeto teve execução financeira de 94%.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.

2 - Obter 75% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Desenvolver a competitividade e sustentabilidade das indústrias da região norte do RS

Este projeto tem como objetivo primordial qualificar a gestão e fomentar a cooperação, visando desenvolvimento sustentável, a ampliação de mercados, melhoria nos resultados e ganho de competitividade aos grupos da indústria da região norte. Em 2015 o projeto foi encerrado, tendo execução financeira de 93%.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.

2 - Obter 75% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Desenvolver as indústrias do planalto do RS

O projeto em questão visa qualificar a gestão empresarial e fomentar a cooperação com o objetivo do desenvolvimento dos empreendedores individuais, micro e pequenas empresas da indústria. Encerrado em 2015, o projeto atendeu 70 (setenta) micro e pequenas indústrias dos segmentos da confecção do vestuário, móveis sob medida e indústria de alimentos, localizadas nos municípios de Lagoa Vermelha, Carazinho, Marau, Passo Fundo e Tapejara. Em 2015 foi executado 82% do valor previsto para o período.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.
- 2 - Obter 80% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Qualificar o setor da indústria da região sul do RS

O projeto possui o objetivo de implementar ferramentas de gestão empresarial e incentivar a cultura da cooperação, tendo como público alvo empreendedores individuais, micro e pequenas empresas da região sul do Rio Grande do Sul do setor da indústria de diversos segmentos nos municípios de Camaquã, Pelotas e Rio Grande. Em 2015, 70 (setenta) MPEs foram atendidas pelo projeto que finalizou o ano com execução financeira de 95%.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Obter 80% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.
- 2 - Obter 80% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Qualificar o setor da indústria nos vales do taquari e do rio pardo

Qualificar a gestão empresarial visando o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do setor da indústria na região dos vales do taquari e do rio pardo. O público alvo consiste em empreendedores individuais, micro e pequenas empresas dos setores da confecção, construção civil e panificação da região dos vales do taquari e do rio pardo (Boqueirão do Leão, Cruzeiro do Sul, Encantado, Estrela, Lajeado, Santa Clara do Sul, Santa Cruz do Sul, Sinimbu, Vera Cruz) e os setores de gemas e joias de Soledade e joias de Guaporé. Em 2015 o projeto foi encerrado, tendo executado 88% dos valores para o período.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Obter 70% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.
- 2 - Obter 70% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Qualificar as indústrias da região da campanha e fronteira oeste

Qualificar a gestão empresarial e fomentar a cooperação visando o desenvolvimento dos microempreendedores e microempresas são os objetivos do projeto que atendeu empresas do setor de serralheria, construção civil e agroindústrias. Com ações de capacitação, tecnologia e inovação, o projeto atingiu execução de despesa de 86% beneficiando 77 (setenta e sete) empresas. Ainda, possibilitou aprimorar a gestão das indústrias, inserir a inovação, implementar a cooperação entre empresas e oportunizar acesso a mercado.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.

2 - Obter 75% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Promover o acesso a mercados para as empresas da indústria do RS

Com o intuito de promover negócios e parcerias para as empresas do estado do Rio Grande do Sul, através da elaboração de estudos de mercado e participação em feiras e rodadas de negócios, proporcionando o incremento do faturamento com vendas, o projeto realizou em 2015, 66% dos valores previstos, devido ao fato de algumas ações previstas em 2015 serem executadas no início de 2016.

Seus focos estratégicos se resumem em: Apoiar a participação das micro e pequenas empresas do Estado do Rio Grande do Sul nos grandes eventos relacionados à indústria, realizar estudos de mercado e articulação junto a parceiros estratégicos do setor.

Nota: Projeto não possui indicadores finalísticos.

Qualificar o setor industrial da serra gaúcha

Iniciado em 2014 e encerrado em dezembro de 2015, o projeto possui como objetivo qualificar a gestão empresarial e a cooperação das empresas do mercado local. Com ações de capacitação, tecnologia e inovação, o projeto atingiu execução de despesa de 98%, beneficiando 60 (sessenta) empresas dos setores plástico, metal mecânico, moveleiro e construção civil.

Desenvolver as indústrias dos vales dos sinos, caí e paranhana

O projeto visa qualificar a gestão empresarial, aperfeiçoar o processo produtivo e disponibilizar soluções que visem o desenvolvimento das micro e pequenas indústrias constantes nos segmentos mencionados no público-alvo. Em 2015, 97% do valor previsto para o período foi executado.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Obter 85% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.
- 2 - Obter 80% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Desenvolver MPEs da indústria do noroeste gaúcho

O projeto tem como objetivo qualificar a gestão empresarial e fomentar a cooperação visando o desenvolvimento das micro e pequenas empresas da indústria. Atendendo empreendedor individual, empresa de pequeno porte, micro e pequenas empresas dos setores de panificação, confecções, moveleiros, metal mecânicos e construção civil, localizados na região noroeste do Rio Grande do Sul. Em 2015, 80 (oitenta) empresas foram atendidas e o percentual financeiro executado foi de 96%. O referido projeto não terá continuidade no ano de 2016.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.
- 2 - Obter 75% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Indústria Mais

Iniciado em 2015, o projeto que atua com indústrias de transformação (processos de manufatura), visa contribuir para a melhoria da competitividade das micro e pequenas indústrias de transformação, por meio de ações direcionadas ao aumento da eficiência e otimização dos recursos operacionais. Em 2015 o projeto executou 73% do valor previsto, pois, o projeto iniciou somente no mês de setembro de 2015 e teve pouco tempo para a realização das ações e atividades, além de se tratar de um projeto piloto.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.
- 2 - Obter 80% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Missões internacionais da indústria

O projeto promoveu a presença de 25 (vinte e cinco) empresas de micro e pequeno porte em missões internacionais em 2015, com o intuito de conquistar novos mercados para as MPes do estado, parcerias, representação e distribuição, além de conhecimento de novas tecnologias e inovação quanto a produto e produção.

As missões internacionais da indústria aconteceram para a feira industrial de Hannover 2015 e para a Feira de Anuga 2015. Com as ações, o projeto atingiu 100 % de execução orçamentária.

Nota: Projeto não possui indicadores finalísticos.

Quadro 94 – Projetos tecnologia da informação

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Tecnologia da Informação	Promover os negócios internacionais das empresas de TI nas regiões metropolitana, sinos e serra	870.978	846.710
	Qualificar as empresas de tecnologia da informação do vale do sinos, serra e metropolitana	528.765	501.709
Tecnologia da Informação Total		1.399.743	1.348.419

Promover os negócios internacionais das empresas de TI nas regiões metropolitana, sinos e serra

Iniciado em outubro de 2014 e com encerramento previsto para dezembro de 2016, o projeto tem como objetivo qualificar as micro e pequenas empresas do setor de tecnologia da informação do Rio Grande do Sul, promovendo ações que potencializem a inovação e a diferenciação de produtos e serviços oferecidos pelas mesmas como forma de inserção no mercado global do setor.

Desenvolvida pelo Sebrae/RS em parceria com FIERGS, Trino Polo, PUCRS e Unisinos, a metodologia é aplicada através de ações de inovação tecnológica, sendo difundida em 30 (trinta) empresas do setor de tecnologia da informação. Em 2015 o projeto alcançou a marca de 97% de execução orçamentária.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Aumentar o número de mercados atendidos pelo grupo, conquistando 1 novo mercado em 2015 e 3 até dezembro de 2016.

2 - Elevar o grau de competitividade das MPes participantes do projeto em 10%.

Nota: Pesquisas ainda não realizadas para este projeto.

Qualificar as empresas de Tecnologia da Informação do vale do sinos, serra e metropolitana

Finalizado em dezembro de 2015, o projeto teve como objetivo aumentar a competitividade das empresas no mercado local, além de incrementar o resultado financeiro das empresas de TI participantes do projeto. Com ações de capacitação, tecnologia e inovação, o projeto atingiu execução

de despesa de 95% da receita captada, beneficiando 60 (sessenta) micro e pequenas empresas das regiões metropolitana, sinos e serra.

Quadro 95 – Indicadores intermediários e finalísticos do projeto

Indicador	T0	T1	TF	Meta
Gestão por indicadores implementada	26 empresas (45,61%)	46 empresas (86,79%)	52 empresas (91,23%)	42 empresas (70,00%)
Empresas com um aumento de faturamento de pelo menos 5% até o final do projeto	38 empresas (66,67%)	36 empresas (67,92%)	32 empresas (56,14%)	42 empresas (70,00%)

COMÉRCIO

Quadro 96 – Setor econômico comércio

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Alimentação	Aprimorar empresas de alimentação fora do lar na região metropolitana de Porto Alegre	1.490	1.490
	Sebrae 2014/RS - Desenvolver o turismo gastronômico da região metropolitana de Porto Alegre	3.780	3.780
Setorial	Desenvolver o setorial de comércio da campanha e fronteira oeste	5.296	5.295
	Desenvolver o setorial de comércio da região sul	14.157	13.662
	Desenvolver as empresas de serviços do vale do Sinos	3.775	3.775
	Qualidade nos setores de comércio e serviço gaúcho - qualidade - RS	31.858	24.625
	Sebrae 2014/RS - aprimorar o comércio varejista da região metropolitana de Porto Alegre	2.593	2.083
	Sebrae 2014/RS - qualificar os serviços da região metropolitana de Porto Alegre	17.209	13.422
Turismo	Desenvolver o turismo nos parques nacionais de aparados da serra e serra geral e no entorno	1.125	1.124
	Sebrae 2014/RS - Promover o turismo gaúcho	69.217	55.693

Os projetos relacionados acima referem-se a saldos orçamentários do ano de 2014 que ficaram com pagamentos a serem executados durante o exercício de 2015.

Análise projetos encerrados em 2014 (pagamentos em 2015):

- Aprimorar empresas de alimentação fora do lar na região metropolitana de Porto Alegre
- Sebrae 2014/RS - Desenvolver o turismo gastronômico da região metropolitana de Porto Alegre
- Desenvolver o comércio varejista na região norte
- Desenvolver o setorial de comércio da campanha e fronteira oeste
- Desenvolver o setorial de comércio da região sul
- Desenvolver as empresas de serviços do vale dos sinos
- Qualidade nos setores de comércio e serviço gaúcho - qualidade - RS
- Sebrae 2014/RS - aprimorar o comércio varejista da região metropolitana de Porto Alegre
- Sebrae 2014/RS - qualificar os serviços da região metropolitana de Porto Alegre
- Desenvolver o turismo nos parques nacionais de aparados da serra e serra geral e no entorno
- Sebrae 2014/RS - promover o turismo gaúcho

Os projetos acima foram executados durante o período de 2014. Entretanto, para o ano de 2015 ficaram alguns pagamentos de despesas. Os valores realocados em 2015, foram utilizados para realizar pagamentos referentes a atividades de 2014, como atividades de capacitação e consultoria, de modo que, não houve tempo hábil de realizar o processo de cobrança por parte dos consultores credenciados dentro do mesmo ano de realização da atividade.

Vale salientar que, não se trata de valores para realização de ações e sim para finalização de pagamentos referente ao período anterior.

Quadro 97 – Projetos alimentação

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Alimentação	Desenvolver as empresas de alimentação fora do lar da região metropolitana de Porto Alegre	378.471	373.629
	Desenvolver o polo gastronômico na região centro do RS	145.628	127.901
	Desenvolver as Micro cervejarias artesanais do Rio Grande do Sul	212.085	211.706
	Desenvolver os bares e restaurantes de Porto Alegre	465.385	392.393
	Fortalecer as empresas de alimentação fora do lar de Caxias do Sul	218.597	191.010
	Qualificar os serviços de alimentação fora do lar - polo gastronômico de Pelotas - Rio Grande	197.400	178.617
	Promover o setor de gastronomia da Regional Planalto RS - polo gastronômico da Regional Planalto	211.740	147.882
Alimentação Total		1.829.306	1.623.138

Desenvolver as empresas de alimentação fora do lar da região metropolitana de Porto Alegre

O projeto tem como objetivo estimular as pequenas empresas do setor de alimentação fora do lar a implementar controles de gestão e de segurança alimentar e a iniciar o processo de participação de grupos de empresas. Além disso, procura estimular a melhoria da gestão das empresas, fomentar ações coletivas entre as mesmas e facilitar o acesso as melhorias na gestão da segurança alimentar.

Teve como público alvo empreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte. Este projeto teve início em 2015 e término em 2016 e obteve, durante este período, 99% de realização das suas despesas previstas.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Obter 85% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano 2014 e 2015.
- 2 - Obter 75% de aplicação dos produtos e serviços ofertados, em 2014 e 2015.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Desenvolver o polo gastronômico na região centro do RS

Empreendedores individuais, micro e pequenas empresas do segmento de alimentação fora do lar: bares, restaurantes, lancherias, padarias, confeitarias e assemelhados, foram o público alvo deste projeto. Teve como objetivo geral, promover às empresas a ações de melhorias da gestão, melhores práticas na manipulação de alimentos e o desenvolvimento de ações em conjunto.

Seus focos estratégicos foram: melhoria da gestão empresarial e da produtividade dos pequenos negócios; estimular a cooperação entre as empresas; proporcionar acesso a informação para melhoria da gestão empresarial; melhoria do processo de manipulação de alimentos. Nos seus seis meses de duração no ano de 2015, com continuidade até 2017, o projeto obteve 88% das despesas previstas realizadas, alcançando com isto 110 (cento e dez) empresas atendidas.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.
- 2 - Obter 75% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Desenvolver as Micro cervejarias artesanais do Rio Grande do Sul

Este projeto teve como foco principal atender as Micro cervejarias da região metropolitana do RS. Com objetivo de estimular a profissionalização da gestão e o associativismo nas Micro cervejarias artesanais do RS, atendeu 30 (trinta) empresas especializadas no segmento.

Além disso, teve como foco estratégico gerar compreensão sobre o setor e as empresas que fazem parte, compreender as necessidades dos pequenos negócios deste setor e mapear parceiros e entidades que podem auxiliar no desenvolvimento do setor. Como previsto o projeto executou 100% das ações planejadas.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Obter 80% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.
- 2 - Obter 70% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Desenvolver os bares e restaurantes de Porto Alegre

Com duração de um ano, o projeto teve como objetivo geral, profissionalizar a gestão, garantir a segurança na manipulação de alimentos e promover ações coletivas. Contou com a participação de micro e pequenas empresas do setor de bares e restaurantes de Porto Alegre.

Atendendo aos principais focos estratégicos, que foram estimular a profissionalização da gestão das empresas; promover a cultura da produção de alimentos seguros; fomentar a cultura do associativismo; promover a cultura do uso de indicadores de desempenho de gestão, foram executadas 84% das ações previstas dentro do projeto.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Declaração de conformidade com o PAS em 50% das empresas em 2 anos de projeto.
- 2 – Aumentar Ticket médio em 20% até o final do projeto.

Nota: Pesquisas ainda não realizadas para o projeto.

Fortalecer as empresas de alimentação fora do lar de Caxias do Sul

Os objetivos gerais deste projeto foram: qualificar e promover o desenvolvimento das micro e pequenas empresas a partir de requisitos de competitividade no setor de alimentação fora do lar. Identificar, disseminar e fomentar as oportunidades de negócios, cooperação e inovação entre os empresários.

Teve como seu público alvo principal restaurantes, bares, lancherias, cafeterias, confeitarias, padarias e assemelhados de micro e pequeno porte de Caxias do Sul. Com duração de um ano, o projeto conseguiu executar 87% das ações previstas.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Elevar em 20% o ticket médio das empresas até 2016, sendo 10% a cada ano.
- 2 - Empresas com boas práticas de fabricação implementadas em 30% das empresas em 2 anos de projeto.
- 3 - Elevar o nível de competitividade das empresas em 20% até 2016.

Nota: Pesquisas ainda não realizadas para o projeto.

Qualificar os serviços de alimentação fora do lar - polo gastronômico Pelotas - Rio Grande

Neste projeto, o público alvo atendido foram as micro e pequenas empresas do segmento de alimentação fora do lar dos municípios de Pelotas e Rio Grande. O objetivo central desse projeto foi promover ações para melhoria da gestão, qualidade, sustentabilidade e promoção das empresas de serviços de alimentação fora do lar do polo de Pelotas e Rio Grande. Com início no meio do ano de 2015, teve 90% das ações previstas executadas no período.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Obter 80% de empresas com controles de indicadores implantados até 2018. Sendo 20% em 2016, 20% em 2017 e 40% em 2018.
- 2 - Aumento do ticket médio em 15% até 2018. Sendo 5% em julho de 2016, 5% em julho de 2017 e 5% em julho de 2018.
- 3 - Obter 80% das empresas com práticas sustentáveis implementadas até 2018. Sendo 20% em 2016, 20% em 2017, 40% em 2018.

4 - Elevar o nível de competitividade das empresas em 20% até 2018. Sendo 10% em 2016 e 10% em 2017.

5 - Obter 30% do nº de empresas do projeto certificadas pelo programa PAS em 2018. Sendo 10% em 2016, 10% em 2017 e 10% em 2018.

Nota: Projeto iniciou em julho de 2015 e ainda não teve seus indicadores avaliados.

Promover o setor de gastronomia da Regional Planalto RS - polo gastronômico da Regional Planalto

O público alvo que este projeto teve como intuito de atender foram os empreendedores individuais, micro e pequenas empresas do segmento de alimentação fora do lar: bares, restaurantes, lancherias, padarias, confeitarias e assemelhados. Seu objetivo principal foi qualificar a gestão empresarial, promover melhores práticas na manipulação de alimentos e realizar ações em conjunto visando o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do setor de gastronomia.

Como foco estratégico, destacam-se: qualificar a gestão das empresas participantes do projeto; estimular melhores práticas na manipulação de alimentos; desenvolver e fomentar a cooperação entre as empresas; promover ações de acesso a mercados.

Iniciado na metade do ano de 2015, contou com alguns problemas de público, o que prejudicou a execução de todos os recursos e atividades previstas, totalizando no montante de 70% de realização.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.

2 - Obter 75% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Quadro 98 – Projetos artesanato

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Artesanato	EXPOART - Artesanato gaúcho rumo a grandes eventos	258.721	233.070
Artesanato Total		258.721	233.070

EXPOART - Artesanato gaúcho rumo a grandes eventos

O público-alvo do projeto se focou em microempresas, potenciais empreendedores e produtores rurais e artesões do estado do RS situados nas seguintes regiões turísticas: costa doce, missões, pampa gaúcho, serra gaúcha, hidrominerais, grande Porto Alegre, litoral norte gaúcho, rota das terras, Yucumã.

O projeto obteve uma execução de 90% das despesas, e foi finalizado no ano de 2015. Como foco estratégico do projeto, destacam-se: aproveitar a copa das confederações, copa 2014 e copa da

américa como oportunidade de mercado e fator de mobilização; capacitar unidades produtivas de artesanato e desenvolver produtos de alto valor agregado, elevando o patamar de qualidade estética, cultural e mercadológica; melhorar o nível de percepção do mercado comprador sobre o artesanato gaúcho.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Aumentar em 20% o faturamento dos grupos, sendo: 5% em 2012, 5% em 2013, 5% em 2014 e 5% em 2015.

2 - Aumentar em 50% a capacidade produtiva de cada artesão até final de 2015, sendo 10% em 2012, 10% em 2013, 20% em 2014 e 10 % 2015.

3 - Valor a ser comercializado no showroom de POA na Copa 2014.

4 - Obter 80% de avaliação positiva dos visitantes do showroom de artesanato de POA na Copa 2014, considerando aspectos como melhoria e qualidade dos produtos de artesanato aos desejos do consumidor.

5 - Atingir grau de 90% de satisfação dos clientes nas soluções ofertadas pelo Sebrae, até dezembro de 2015.

6 - Obter 80% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: Pesquisas ainda não realizadas para o projeto.

Quadro 99 – Projetos beleza

Sector Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Beleza	Desenvolver o setor de beleza da regional noroeste	191.273	186.987
	Desenvolver o setor de beleza e bem estar da região sul	336.782	223.170
	Desenvolver o setorial da beleza da campanha e fronteira oeste	361.752	342.474
	Qualificar as empresas de serviços de beleza da regional noroeste	265.835	243.498
	Qualificar as empresas do segmento de beleza e estética da região metropolitana de Porto Alegre	239.390	220.204
	Qualificar o segmento de beleza da região norte	148.253	143.082
	Qualificar o setor de beleza da regional planalto RS	250.260	227.939
	Qualificar os profissionais de beleza da campanha e fronteira oeste	194.827	174.072
Beleza Total		1.988.372	1.761.426

Desenvolver o setor de beleza da regional noroeste

O projeto tem como objetivo promover a qualidade e aumentar o faturamento visando o desenvolvimento dos pequenos negócios do setor de serviços do segmento da beleza e bem-estar na região noroeste. Teve como público-alvo empreendedor individual e microempresa. No ano de 2015 o projeto teve 98% das suas ações e atividades executadas. Será finalizado em 2016.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Implementar ferramentas gerenciais em 27 empresas, sendo 15 em 2014 e 12 em 2015.

2 - Obter 70% das empresas do projeto com aumento de faturamento de pelo menos 7% em relação ao faturamento do ano anterior.

Nota: Pesquisas ainda não realizadas para o projeto.

Desenvolver o setor de beleza e bem-estar da região sul

O objetivo do projeto é promover a qualidade e aumentar a produtividade visando o desenvolvimento dos pequenos negócios do setor de serviços nos segmentos de beleza e bem-estar da região sul. O foco estratégico do projeto, para atender empreendedor individual, empresa de pequeno porte e microempresas foi direcionado à qualificação dos profissionais de serviços; melhoria da gestão empresarial; gestão e desenvolvimento de parcerias locais; fomentar a cooperação dos pequenos negócios.

A execução do projeto, de 66% das despesas previstas, que foi prejudicada pela dinâmica da economia a partir do segundo semestre de 2015. Entretanto, foram realizadas atividades como a participação no seminário de beleza, missão Hair Brasil 2015 em São Paulo e consultorias individuais de acordo com a necessidade dos clientes.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.

2 - Obter 75% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Desenvolver o setorial da beleza da campanha e fronteira oeste

Tendo como principal público os pequenos negócios do setor de serviços do segmento da beleza e bem-estar na região campanha e fronteira oeste, o projeto teve como objetivo promover a melhoria da gestão das empresas, visando o desenvolvimento das microempresas e empreendedores individuais do setor de serviços de tratamento de beleza.

Com 95% das ações previstas no cronograma do projeto realizadas, conseguiu-se atender 120 (cento e vinte) empresas da região da campanha.

Quadro 100 – Indicadores intermediários e finalísticos do projeto

Indicador	T0	T1	TF	Meta
Implementar controles gerenciais	22 empresas (62,86%)	31 empresas (83,78%)	35 empresas (92,11%)	27 empresas (70%)
Produtos, serviços ou processos novos ou aperfeiçoados	09 empresas (25,71%)	16 empresas (43,24%)	29 empresas (76,32%)	15 empresas (40%)
Empresas com faturamento de pelo menos +5% até o final do projeto	19 empresas (54,29%)	21 empresas (56,76%)	18 empresas (47,37%)	27 empresas (70%)

Qualificar as empresas de serviços de beleza da regional noroeste

Com o objetivo de qualificar a gestão das empresas a partir da definição do posicionamento estratégico dos negócios e fomentar a cooperação, as ações deste projeto fecharam em 92% de execução. Atendendo as micro e pequenas empresas do segmento de beleza e estética da regional noroeste, procurou realizar a implantação do posicionamento estratégico dos pequenos negócios, melhoria da gestão empresarial e fomentar a cooperação dos pequenos negócios.

Quadro 101 – Indicadores intermediários e finalísticos do projeto

Indicador	T0	T1	TF	Meta
Implementar controles gerenciais	10 empresas	31 empresas	37 empresas	27 empresas
Aumento de faturamento de pelo menos 7% até o final do projeto	24 empresas (52,17%)	27 empresas (55,10%)	22 empresas (50%)	35 empresas (70%)

Qualificar as empresas do segmento de beleza e estética da região metropolitana de Porto Alegre

Com o projeto de um ano, iniciado em 2015 e com término em 2016, tem como objetivo aumentar a lucratividade das empresas de salão de beleza e estética através de qualificação na gestão, inovação e implementação de processos formais de trabalho. Tendo como focos estratégicos a melhoria na gestão das empresas de serviços de beleza e estética, fortalecimento da rede empresarial e desenvolvimento de parcerias, entre outros, atendeu 40 (quarenta) empresas e obteve durante este primeiro ano, a execução de 92% das ações previstas.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Obter 60% das empresas participantes do projeto com pelo menos 1 processo operacional documentado, sendo 20% das empresas implementando no primeiro ano e 40% no segundo ano.
- 2 - Elevar o nível de competitividade das empresas participantes do projeto em 20% até 2016.

Nota: Pesquisas ainda não realizadas para o projeto.

Qualificar o segmento de beleza da região norte

Com 97% das ações e atividades realizadas em 2015, este projeto teve como objetivo aumentar o faturamento e implementar controles gerenciais através de qualificação individual das empresas e ações coletivas. Atendendo empreendedor individual, micro e pequenas empresas do segmento de beleza e estética dos municípios de Erechim e Frederico Westphalen, conseguiu ter diversas ações para fortalecer o segmento de beleza e estética na região norte do RS.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Elevar em 30% o ticket médio das empresas até 2016, sendo 15% em cada ano.
- 2 - Elevar o nível de competitividade das empresas em 20% até 2016.

Nota: Pesquisas ainda não realizadas para o projeto.

Qualificar o setor de beleza da Regional Planalto RS

O projeto tem como objetivo promover a qualidade e aumentar a produtividade das microempresas, empresas de pequeno porte e empreendedores individuais do setor de serviços de beleza da regional Planalto. Seu foco estratégico visou a qualificação dos profissionais de serviços, melhoria da gestão empresarial, gestão e desenvolvimento de parcerias locais, conquista de novos clientes. Com isso, teve uma execução de 91% das despesas previstas.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Obter 80% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.

2 - Obter 70% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Qualificar os profissionais de beleza da campanha e fronteira oeste

Promover a qualidade e aumentar a produtividade visando o desenvolvimento dos pequenos negócios do setor de serviços do segmento da beleza e bem-estar, foi o objetivo principal do projeto. Com um público-alvo que compreende empreendedores individuais e microempresas, teve uma execução de 89% e foco estratégico na qualificação dos profissionais de serviços, melhoria da gestão empresarial, conquista de novos clientes, acesso a ações de inovação, acesso a mercado e fomento a cooperação visando o desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Implementar ferramentas gerenciais em 70% das empresas do projeto, sendo 35% em 2014 e 35% em 2015.

2 - Implementar em 40% das empresas do projeto, soluções em inovação tecnológica, através de soluções SEBRAETEC.

3 - Parcela de empresas com aumento de faturamento - % das empresas com faturamento de pelo menos +5%.

Nota: Pesquisas ainda não realizadas para o projeto.

Quadro 102 – Projetos construção civil

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Construção civil	Desenvolver as empresas de material de construção organizadas em redes de cooperação dos vales do taquari	154.344	137.731
	Construir - varejo de materiais de construção da região centro do RS	75.588	66.062
	Qualificar as empresas do varejo de materiais de construção da região norte	59.500	48.477
Construção civil Total		289.432	252.270

Desenvolver as empresas de material de construção organizadas em redes de cooperação dos vales do taquari

Projeto iniciado em 2015, teve como objetivo melhorar a qualidade da gestão empresarial das empresas de materiais de construção organizadas em redes de cooperação e/ou associações. Tendo como público alvo os empreendedores individuais, empresas de pequeno porte e microempresas, o projeto conseguiu executar 89% das ações e atividades previstas no ano de 2015, atendendo 40 (quarenta) pequenos negócios dos vales taquari.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Percentual de empresas que perceberam redução em sua inadimplência em relação ao ano anterior.
- 2 - Elevar o nível de competitividade das empresas em 20% até 2016.

Nota: Pesquisas ainda não realizadas para o projeto.

Construir - varejo de materiais de construção da região centro do RS

Este projeto teve como objetivo geral, orientar as empresas na melhoria da gestão básica e na sua organização como grupo para ações conjuntas no futuro, além de auxiliar no desenvolvimento das características empreendedoras de seus empresários. Seu público alvo é composto por micro e pequenas empresas do setor de varejo de material de construção: ferragens, lojas de materiais de construção e tintas, vidraçarias e madeireiras. No ano de 2015 executou 87% das ações e atividades previstas no cronograma.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.
- 2 - Obter 75% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Qualificar as empresas do varejo de materiais de construção da região norte

Tendo como focos estratégicos do projeto a qualificação da gestão das empresas participantes, fortalecimento do setor comércio varejista, fomento ao cooperativismo e promoção a mercados, foi possível atender micro e pequenas empresas do segmento de varejo de material de construção do município de Erechim.

Além disso, os participantes do projeto puderam atuar em várias ações durante o ano, dentre elas estão: Missão FEICON, feira Construsul, feira Frinape, etc. Este projeto conseguiu durante o ano a realização de 83% das ações previstas no seu cronograma.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.

2 - Obter 75% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Quadro 103 – Projetos moda

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Moda	Desenvolver o comércio do vestuário e acessórios da região metropolitana de Porto Alegre	226.100	200.483
	Desenvolver o comércio de vestuário da serra gaúcha	219.450	159.407
	Desenvolver o setor de vestuário e acessórios da regional planalto do RS	183.606	135.978
	Diferenciar as empresas de moda da regional noroeste e planalto	102.850	0
	Desenvolver as empresas de vestuário da regional sinos	151.833	83.928
	Qualificar as empresas do varejo de vestuário e acessórios da região norte	234.800	218.086
	Qualificar o setor de moda da região sul	422.200	385.092
Moda Total		1.540.839	1.182.974

Desenvolver o comércio do vestuário e acessórios da região metropolitana de Porto Alegre

Este projeto teve como objetivo qualificar a gestão empresarial e fomentar a cooperação visando o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do setor de comércio varejista da região metropolitana de Porto Alegre. Promover o associativismo entre as empresas, incentivar a inovação e o aperfeiçoamento da gestão empresarial foram focos estratégicos deste projeto. Foram atendidos 100 (cem) pequenos negócios e executados 89% das ações e atividades previstas.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.

2 - Obter 75% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Desenvolver o comércio de vestuário da serra gaúcha

O projeto teve como objetivo qualificar a gestão empresarial e fomentar a cooperação, visando o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do comércio do vestuário da serra gaúcha. Procurou atender, em todo seu andamento, micro e pequenas empresas e empreendedores individuais de comércio do vestuário da região. Executou 73% das ações e atividades previstas e isso se deu pelo fato do projeto ter iniciado no segundo semestre de 2015 e, também, devido à baixa adesão de público.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Obter 70% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.
- 2 - Obter 70% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Desenvolver o setor de vestuário e acessórios da regional planalto do RS

O projeto teve início na metade do ano de 2015, onde foi prejudicado em sua execução devido à baixa adesão de público. Teve como objetivo qualificar a gestão empresarial, fomentar a cooperação, desenvolver o foco no mercado e incentivar à inovação, visando o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do segmento de vestuário, calçados e acessórios da regional planalto. Buscou atender empreendedores individuais, micro e pequenas empresas do comércio varejista de vestuário, calçados e acessórios da regional Planalto e, em todo seu andamento, executou 74% das ações previstas para o período.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Reduzir em 14% o prazo médio de cobertura de estoque das empresas participantes do projeto até 2017.
- 2 - Elevar o nível de competitividade das empresas em 20% até 2017.

Nota: Pesquisas ainda não realizadas para o projeto.

Diferenciar as empresas de moda da regional noroeste e planalto

O projeto foi previsto com o objetivo de melhorar e diferenciar as empresas das regiões noroeste e planalto. Entretanto, por conta das novas estratégias adotadas pela entidade, o projeto foi encerrado sem sua iniciação. Por tanto, não houve execução de nenhum recurso que havia previsto.

Desenvolver as empresas de vestuário da regional sinos

Com o objetivo de qualificar a gestão empresarial, fomentar a cooperação e incentivar a inovação, visando o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do segmento de vestuário, calçados e acessórios no comércio varejista da regional sinos, o projeto procurou atender 60 (sessenta) empresas na região dos sinos.

Seu público alvo foi composto por pequenos negócios do setor de comércio varejista da regional sinos e inclusão de empresas do município de Canoas. Sua baixa execução, até o momento, se deu pelo fato de iniciar no meio do ano de 2015, além de contar com a baixa adesão do público alvo, resultando na execução de 55% das ações e atividades realizadas.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Obter 70% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.

Nota: Projeto iniciou em junho de 2015 e ainda não teve seus indicadores avaliados.

Qualificar as empresas do varejo de vestuário e acessórios da região norte

Este projeto teve como objetivo qualificar a gestão empresarial visando o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do segmento de vestuário e acessórios no comércio varejista. Além disso, atender empreendedores individuais, empresas de pequeno porte e microempresas do segmento de vestuário e acessórios no comércio varejista dos municípios de Erechim, Palmeira das Missões, Frederico Westphalen e Campinas do Sul. No ano de 2015, sua execução finalizou em 93% das ações previstas.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.

2 - Obter 75% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Qualificar o setor de moda da região sul

Com 91% das ações realizadas no ano de 2015, o projeto teve como objetivo aumentar o faturamento e implementar controles gerenciais através de qualificação individual das empresas e ações coletivas. Teve como público alvo as micro e pequenas empresas no setor de comércio de vestuário, calçado e acessório da região sul, totalizando 40 (quarenta) empresas atendidas.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Reduzir o prazo médio de cobertura do estoque em 7%.

2 - Implementar controles gerenciais.

3 - Aumentar o índice de competitividade em 20%.

Nota: Pesquisas ainda não realizadas para o projeto.

Quadro 104 – Projetos setorial

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
SETORIAL	Capacitar empresas de serviços do vale do sinos	250.479	227.786
	Capacitar o setor de serviços nos vales do taquari e rio pardo	161.482	151.888
	Desenvolver as empresas das redes empresariais do vale do sinos, caí e paranhana	311.000	281.794
	Desenvolver o comércio e serviços da região sul	189.000	171.202
	Desenvolver o setorial de comércio da região centro do RS	211.740	168.627
	Desenvolver o setorial de serviços da região centro do RS	102.701	99.823
	Desenvolver os espaços comerciais da região planalto	81.994	80.932
	Desenvolver os espaços comerciais da serra gaúcha	469.010	451.294
	Desenvolver as empresas do setor de serviços de saúde e bem-estar da região metropolitana	138.531	119.715
	Qualidade nos setores de comércio e serviço gaúcho - qualidade - RS 2015/2018	995.000	632.270
	Qualificar as empresas das redes de cooperação da região planalto do RS	218.932	215.009
	Qualificar as empresas de comércio e serviços de redes de cooperação da região metropolitana 2014 2015	761.121	676.442
	Qualificar as empresas de serviços da região metropolitana	214.410	189.073
	Qualificar as empresas de serviços da serra gaúcha	335.304	321.324
	Qualificar as revendas do setor de comércio do vale dos sinos	209.651	200.974
	Qualificar os fornecedores de serviços de consultoria e instrutoria do Sebrae/RS	397.100	390.934
	Missões internacionais em comércio e serviços	1.610.720	700.430
SETORIAL Total		6.658.175	5.079.517

Capacitar empresas de serviços do vale do Sinos

O projeto tem como objetivo qualificar a gestão das empresas a partir da definição do posicionamento estratégico dos negócios e fomentar a cooperação. Teve como seu público alvo, as micro e pequenas empresas do segmento de beleza, estética e gastronomia, sendo que, seu foco estratégico foi baseado em melhoria da gestão empresarial, fomento a cooperação dos pequenos negócios e implantação do posicionamento estratégico dos pequenos negócios. Durante o ano de 2015, suas ações e atividades foram executadas em 91%.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Obter 80% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.
- 2 - Obter 70% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Capacitar o setor de serviços nos vales do taquari e rio pardo

O projeto tem como objetivo qualificar a gestão empresarial e fomentar a cooperação visando o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do setor de serviços, focando seu atendimento nas empresas do setor de beleza. No ano de 2015, a execução financeira do projeto alcançou 94% dos valores previstos para o ano.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Obter 70% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.

2 - Obter 70% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Desenvolver as empresas das redes empresariais do vale do sinos, caí e paranhana

O projeto atingiu uma execução de despesas em 2015 de 91% com o objetivo de incrementar o resultado financeiro e implementar controles gerenciais nas empresas participantes. Além disso, tinha como foco estratégico aumentar a competitividade das empresas participantes e fomentar as ações de cooperação entre as empresas, atendendo empresas de pequeno porte e microempresas.

Quadro 105 – Indicadores intermediários e finalísticos do projeto

Indicador	T0	T1	TF	Meta
Empresas com um aumento de faturamento de pelo menos 5% até o final do projeto	51 empresas (61,45%)	34 empresas (45,33%)	17 empresas (21,52%)	67 empresas (70%)
Gestão por indicadores implementada	27 empresas (36,00%)	64 empresas (85,33%)	49 empresas (62,03%)	29 empresas (30%)

Desenvolver o comércio e serviços da região sul

No exercício de 2015, este projeto executou 91% das ações e atividades previstas, com o objetivo principal de fomentar a cooperação das empresas e trabalhar para implantação das ferramentas de gestão nas empresas, ampliando o acesso a mercado e faturamento das mesmas. Além disso, contou com a participação de microempreendedor individual, micro e pequena empresa do setor de comércio e serviços da região sul.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.

2 - Obter 70% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Desenvolver o setorial de comércio da região centro do RS

Com uma execução de 80% das despesas previstas, o projeto incorporou as empresas de pequeno porte, microempresas e empreendedores individuais de comércio dos municípios da região centro do Rio Grande do Sul, nos municípios de Santa Maria, São Sepé, Julho de Castilhos e Santiago.

Seu foco estratégico em 2015 foi a qualificação da gestão empresarial, fomentar a cooperação visando o desenvolvimento das micro e pequenas empresas e desenvolver o foco no mercado e o incentivo à inovação.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Desenvolver o setorial de serviços da região centro do RS

O projeto tem como objetivo qualificar a gestão empresarial e fomentar a cooperação visando o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do setor de serviços, com o foco de estratégia na qualificação da gestão empresarial, fomentar a cooperação objetivando o desenvolvimento das micro e pequenas empresas e desenvolver o foco no mercado e incentivo a inovação. Finalizou o ano de 2015 com execução de 97% das despesas previstas.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.

2 - Obter 75% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Desenvolver os espaços comerciais da região planalto

O projeto finalizou 2015 com uma execução de 99% das ações e atividades previstas. O objetivo do projeto é aumentar o faturamento das empresas através da implantação de ferramentas de gestão e através da melhoria do ambiente das lojas tornando-as mais atrativas. Teve como principal público-alvo empreendedor individual, microempresas, empresas de pequeno porte e foco estratégico o fomento ao associativismo empresarial, desenvolvimento do espaço comercial, aperfeiçoamento gerencial das micro e pequenas empresas e a promoção e acesso a mercado.

Quadro 106 – Indicadores intermediários e finalísticos do projeto

Indicador	T0	TF	Meta
Empresas com um aumento de faturamento de pelo menos 10% ao final do projeto.	25 empresas (65,79%)	13 empresas (44,83%)	28 empresas (70%)
Implantar ferramentas gerenciais	28 empresas (73,68%)	26 empresas (89,66%)	30 empresas (75%)

Desenvolver os espaços comerciais da serra gaúcha

O projeto teve como foco estratégico melhorar a gestão estratégica das empresas, desenvolver ações de promoção comercial, estimular acesso às inovações tecnológicas e tendências do varejo, fortalecer a cooperação e articulação entre as partes interessadas e melhorar a competitividade das empresas.

Seu público-alvo compreende microempresa, empresa de pequeno porte e empreendedor individual que foram atendidos nos municípios de Bento Gonçalves, Canela, Garibaldi, Guaporé e Nova Prata na serra gaúcha. O projeto teve execução de 96% das despesas previstas no ano de 2015.

Quadro 107 – Indicadores intermediários e finalísticos do projeto

Indicador	T0	T1	TF	Meta
Empresas com um aumento de faturamento de 7% no final do projeto.	50 empresas (58,82%)	55 empresas (64,71%)	27 empresas (36,49%)	54 empresas (70%)
Implementar gestão por indicadores	40 empresas (47,06%)	78 empresas (91,76%)	68 empresas (91,89%)	50 empresas (65%)

Desenvolver as empresas do setor de serviços de saúde e bem-estar da região metropolitana

Com o objetivo de desenvolver a gestão empresarial e promover a cooperação das empresas do setor de serviços de saúde e bem-estar da região metropolitana de Porto Alegre, o projeto atendeu 60 (sessenta) empresas no ano de 2015. Com seu público-alvo resumido em empreendedores individuais, micro e pequenas empresas do setor de saúde e bem-estar, seu foco estratégico foi a melhoria da gestão empresarial das MPEs, promover a cooperação, articulação das lideranças e promover o acesso a mercado. No ano de 2015, executou 86% das ações e atividades previstas.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Obter 80% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.

2 - Obter 80% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Qualidade nos setores de comércio e serviço gaúcho - Qualidade - RS 2015/2018

Com o objetivo de promover a melhoria da gestão pela qualidade e reconhecer com selo de excelência as empresas de destaque, o Q Comércio, procurou mobilizar empresários a participar de projetos de qualificação. Teve como parceiro a Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do RS (FCDL) que também auxilia na premiação das empresas com maior qualidade no RS. No ano de 2015, o projeto executou 64% das ações e atividades previstas, pelo fato do aumento de contrapartida, acarretando uma redução do público-alvo.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Obter 80% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.

2 - Obter 70% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Qualificar as empresas das redes de cooperação da região planalto do RS

Com o objetivo de aumentar a lucratividade das empresas associadas às redes de cooperação, através da qualificação da gestão, da redução de custos e do acesso a novos mercados e com público-alvo visando microempresas e empresas de pequeno porte, o projeto teve uma execução de 98% no ano de 2015. Dentre as estratégias utilizadas, o foco foi o fomento ao associativismo empresarial; aperfeiçoamento gerencial das micro e pequenas empresas; promoção e acesso a mercado.

Quadro 108 – Indicadores intermediários e finalísticos do projeto

Indicador	T0	T1	TF	Meta
Implementar controles gerenciais	46 empresas (75,41%)	43 empresas (72,88%)	47 empresas (72,31%)	58 empresas (80%)
Empresas com um aumento de faturamento de pelo menos 5% até o final do projeto.	37 empresas (60,66%)	28 empresas (47,46%)	23 empresas (35,38%)	50 empresas (70%)

Qualificar as empresas de comércio e serviços de redes de cooperação da região metropolitana 2014/2015

Aumentar a lucratividade das empresas associadas às redes de cooperação através da qualificação da gestão, redução de custos e acesso a novos mercados, foi o objetivo do projeto que teve como público alvo empresas de pequeno porte e microempresas. A execução das despesas do projeto encerrou o ano de 2015 com 89%.

Quadro 109 – Indicadores intermediários e finalísticos do projeto

Indicador	T0	T1	TF	Meta
Empresas com um aumento de faturamento de pelo menos 5% até o final do projeto	152 empresas (66,96%)	118 empresas (55,14%)	95 empresas (43,18%)	210 empresas (70%)
Gestão por indicadores	137 empresas (60,35%)	146 empresas (68,22%)	171 empresas (77,73%)	210 empresas (70%)

Qualificar as empresas de serviços da região metropolitana

O projeto iniciado em 2015 visa qualificar as empresas de serviços, proporcionando a melhoria da gestão e ampliação da participação em seu mercado. O público alvo é composto por micro e pequenas empresas e empreendedores individuais do setor de serviços da região metropolitana de Porto Alegre. No ano de 2015, 110 (cento e dez) empresas foram atendidas pelo projeto, que teve execução financeira de 88% do valor previsto para o período.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Obter 80% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.

2 - Obter 70% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Qualificar as empresas de serviços da serra gaúcha

Com o objetivo de promover a melhoria da gestão, aumentar o faturamento e a carteira de clientes ativos, das microempresas, empresas de pequeno porte e microempreendedores individuais do segmento de serviços da região da serra gaúcha, o projeto encerrou o ano de 2015 com uma execução de 96%, atendendo seu público alvo.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.

2 - Obter 70% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Qualificar as revendas do setor de comércio do vale do sinos

Promover o desenvolvimento das revendas através de implementação de gestão e qualidade, buscando a sustentabilidade das micro e pequenas empresas do setor, são os objetivos deste projeto, iniciado em 2015. Durante o ano em questão 60 (sessenta) empresas foram atendidas pelo projeto e a execução financeira alcançou 96% do valor estimado para o período.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Obter 50 empreendimentos com controles gerenciais implementados, sendo 30 em 2015 e 20 em 2016.

2 - Elevar o nível de competitividade das empresas em 10% até 31/12/2016.

Nota: Pesquisas ainda não realizadas para o projeto.

Qualificar os fornecedores de serviços de consultoria e instrutoria do Sebrae/RS

Com o objetivo de capacitar as micro e pequenas empresas credenciadas ao Sebrae/RS como fornecedores de prestação de serviços de consultoria e instrutoria, promovendo a excelência no atendimento ao cliente final, fortalecendo a rede de fornecedores estratégicos e provendo conhecimento sobre e para os pequenos negócios, teve execução de 98% das despesas realizadas.

Além disso, utilizou como foco estratégico, aprimorar a gestão das MPE; promover a cultura da excelência, a melhoria da gestão e o compartilhamento das boas práticas; qualificar a prestação de

serviços de consultoria e instrutoria; buscar a excelência em gestão com foco em resultados. Teve como público-alvo somente as microempresas.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.

2 - Obter 75% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Missões internacionais em comércio e serviços

O objetivo do projeto é promover o acesso a tendências e boas práticas de gestão de nível mundial nos setores de comércio e serviços. Com o atendimento voltado para empresas de comércio varejista e serviços interessadas em acessar tendências e boas práticas nos seus respectivos setores, o projeto, no ano de 2015, obteve execução financeira de 43% dos valores previstos. A baixa execução deve-se a queda do número de empresas que participaram da feira NRF 2016, onde de 50 (cinquenta) empresas previstas inicialmente, somente 13 (treze) participaram.

Nota: Projeto não possui indicadores finalísticos.

Quadro 110 – Suporte operacional comércio e serviços

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Sem setor	Suporte operacional relacionado a negócios - comércio e serviços	120.000	119.682
Sem setor Total		120.000	119.682

Suporte operacional relacionado a negócios - comércio e serviços

O projeto de suporte tem como objetivo de custear as despesas para suporte do setorial comércio e serviços como locação de bens móveis ou imóveis, transporte, hospedagem, serviços de comunicação, serviços reprográficos, materiais de consumo. Obteve, aproximadamente, 100% de execução das despesas previstas para o ano de 2015.

Nota: Projeto não possui indicadores finalísticos.

Quadro 111 – Projetos turismo

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Turismo	Fortalecer a competitividade do turismo na serra gaúcha	321.485	282.592
	Desenvolver as empresas do setor de turismo da região metropolitana de Porto Alegre	150.000	113.734
	Gaúcho do pampa ao mar-turismo rural nas regiões costa doce e pampa gaúcho/RS	537.361	487.328
	Qualificar o turismo da serra gaúcha	796.515	753.415
	Qualificar o turismo na costa doce-náutico	487.900	464.092
Turismo Total		2.293.261	2.101.161

Fortalecer a competitividade do turismo na serra gaúcha

Com o objetivo fortalecer a competitividade das empresas do setor de turismo rural da serra gaúcha, através da inovação e aprimoramento dos produtos turísticos e melhorias na gestão empresarial, durante o ano de 2015, o projeto atendeu 40 (quarenta) micro e pequenas empresas pertencentes à cadeia produtiva do turismo da região da serra gaúcha. A execução financeira do projeto no ano foi de 88% do valor total previsto.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Obter quatro novos produtos turísticos nos empreendimentos do roteiro Tour da Experiência até dezembro de 2016.
- 2 - Aumentar em 10% o número de agências que vendem os produtos turísticos das empresas do projeto, sendo 10% em 2015 e 10% em 2016.
- 3 - Aumentar o fluxo de turistas nas empresas do projeto em 10% até o final de 2016, sendo 5% ao ano.
- 4 - Aumentar em 20% o desempenho no diagnóstico do Modelo Excelência em Gestão - MEG, aplicado através do Prêmio MPE Brasil, até o final de 2016.

Nota: Pesquisas ainda não realizadas para o projeto.

Desenvolver as empresas do setor de turismo da região metropolitana de Porto Alegre

O objetivo deste projeto é desenvolver a gestão empresarial, promover a cooperação e a ampliação do mercado das empresas de turismo da região metropolitana de Porto Alegre, através do atendimento à empreendedores individuais, micro e pequenas empresas do setor de turismo da região. No ano de 2015, 60 (sessenta) empresas foram beneficiadas pelo projeto e a execução financeira alcançou 76% do valor previsto para o período, por ser um projeto que iniciou suas atividades na metade do ano de 2015, teve pouca adesão de público, prejudicando com isso a execução dos recursos.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Obter 80% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.
- 2 - Obter 75% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Gaúcho do pampa ao mar-turismo rural nas regiões costa doce e pampa gaúcho/RS

Projeto de continuidade com o objetivo de qualificar e promover a oferta dos empreendimentos turísticos rurais incentivando a melhoria do processo de gestão e o acesso à comercialização, atuando nas diversas atividades econômicas que compõe o segmento das regiões costa doce e pampa gaúcho. Seu público-alvo é composto por empreendedores individuais, micro e pequenas empresas formais e produtores rurais do segmento de turismo rural nas referidas regiões. Finalizou a etapa de 2014 com execução de despesas em 91%.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Aumentar em 20% o desempenho das empresas no diagnóstico MEG até dezembro de 2015.
- 2 - Aumentar em 10%, sendo 5% a cada ano, o desempenho das empresas participantes do projeto no grau de responsabilidade social do diagnóstico do MEG.
- 3 - Criar um novo roteiro turístico rural.
- 4 - Ampliar em 10% a oferta de produtos diferenciados oferecidos dentro do roteiro morro de amores, até dezembro de 2016.

Nota: Pesquisas ainda não realizadas para o projeto.

Qualificar o turismo da serra gaúcha

O projeto visa qualificar o turismo da serra gaúcha através da capacitação dos empreendimentos e do aprimoramento dos seus produtos turísticos. Para isso busca através do atendimento de micro e pequenas empresas e produtores rurais pertencentes à cadeia produtiva do turismo da serra gaúcha alcançar os objetivos do projeto.

Durante o ano de 2015, 100 (cem) empresas foram beneficiadas pelo projeto, que ao longo do ano executou 95% dos valores totais previsto.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.
- 2 - Obter 75% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

Qualificar o turismo na costa doce-náutico

Projeto com o objetivo de qualificar a gestão empresarial, fomentar a cooperação e práticas de sustentabilidade visando o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do setor de serviços turísticos e náutico da costa doce. O projeto buscou atender os empreendedores individuais, empresas de pequeno porte e microempresas e, em 2015 finalizou com 95% das despesas realizadas.

Indicadores intermediários e finalísticos do projeto:

- 1 - Obter 90% de satisfação dos clientes atendidos para cada ano.
- 2 - Obter 50% de aplicação dos produtos e serviços ofertados.

Nota: No ano de 2015 ainda não foram realizadas as pesquisas de aplicabilidade e satisfação, as quais serão realizadas pelo Sebrae/NA conforme cronograma previsto.

TERRITORIAL

Quadro 112 – Projetos desenvolvimento territorial

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Desenvolvimento territorial	ALI - Agentes Locais de Inovação/RS - 2012-2014	96.500	85.618
	ALI - Agentes Locais de Inovação/RS - 2014-2016	1.180.144	1.099.906
	Bônus metrologia RS 2015 - 2018	2.003.750	1.941.184
	Central de relacionamento 0800 - Sebrae/RS	170.604	162.924
	Desenvolver o território da região campanha e fronteira oeste	1.165.278	966.161
	Desenvolver o território da região centro	1.001.218	956.436
	Desenvolver o território da região dos vales do taquari e do rio pardo	1.565.742	1.435.044
	Desenvolver o território da região metropolitana	4.138.670	3.567.583
	Desenvolver o território da região noroeste	1.287.204	1.149.793
	Desenvolver o território da região norte	1.142.315	1.045.765
	Desenvolver o território da região planalto	1.315.092	1.241.297
	Desenvolver o território da região serra gaúcha	3.196.530	2.938.537
	Desenvolver o território da região sinos, caí e paranhana	3.461.756	3.164.238
	Desenvolver o território da região sul	1.297.923	1.225.797
	Educação empreendedora/RS - 2014-2017	723.834	389.767
	INOVA 2014 - SEBRAETEC Diferenciação	2.177.643	1.484.497
	Qualidade da gestão nas micro e pequenas empresas	397.036	319.170
	Realizar a Feira do Empreendedor - FE 2016	441.750	13.040
	Realizar o salão do empreendedor 2015	1.300.000	964.706
	RS - Desenvolvimento econômico territorial - noroeste	451.332	390.220
	RS - Desenvolvimento econômico territorial - região centro sul	538.494	465.419
	RS - Desenvolvimento econômico territorial - município de São José do Norte	423.556	347.993
	Sebrae/RS - Atendimento ativo negócio a negócio	12.047.745	10.253.146
	Sebrae/RS no território da cidadania zona sul do estado	17.776	9.986
Desenvolvimento territorial Total		41.541.892	35.618.227

ALI - Agentes Locais de Inovação/RS - 2012-2014

ALI - Agentes Locais de Inovação/RS - 2014-2016

O Programa ALI – Agentes Locais de Inovação é uma parceria entre o Sebrae e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) que visa promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de um acompanhamento proativo, gratuito e personalizado. Em 2015, O programa ALI no Rio Grande do Sul atendeu 2.639 empresas distintas, por meio de dois projetos vigentes:

Projeto ciclo 2012-2014 (RST - Rede de Serviços Tecnológicos): Parceria do Sebrae Nacional com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Centro de Tecnologia e Qualidade do Setor de Móveis da Região de Marche (COSMOB) da Itália, atuou por dois anos e meio na cadeia da indústria de couro e calçados da regional sinos, caí e paranhana. Contou com a participação de 12 (doze) agentes locais de inovação, sob a supervisão de 2 (dois) consultores especialistas do respectivo segmento, concluída em dezembro de 2015.

Projeto ciclo 2014-2016: com 50 (cinquenta) agentes locais de inovação em campo e 8 (oito) consultores, atua em 7 (sete) regionais do estado (metropolitana; sinos, caí e paranhana; serra gaúcha; vales do taquari e do rio pardo; planalto; noroeste; sul), nos setores de comércio, serviços e indústria. O índice de satisfação das empresas participantes foi de 86,40%, mensurado em agosto de 2015.

Para acompanhamento das adesões e dos planos de ação iniciados e concluídos junto às empresas, foram realizadas reuniões periódicas nas regionais com agentes e consultores para orientações, troca de experiências e levantamento de soluções às diversas demandas do projeto. Neste contexto, o programa ALI/RS destacou-se com significativos resultados em 2015: no Prêmio Nacional de Inovação, vencedor da categoria empresa ALI - indústria; em 11 (onze) eventos realizados entre clientes do programa, com temas de interesse empresarial para aprendizado, interação, troca de experiências e, ainda, criação e/ou fortalecimento de networking, com uma média de 50 (cinquenta) participantes em cada; na publicação externa de 13 (treze) casos de sucesso de empresas participantes, sendo 1 (um) no programa Pequenas Empresas & Grandes Negócios, da TV Globo; na elaboração de 70 (setenta) artigos técnicos, sob supervisão de 3 (três) professores orientadores em que 8 (oito) foram selecionados para compor a publicação externa do Sebrae Nacional “Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios”; em ações de capacitação com os agentes e atuação em campanhas e eventos nacionais de relevância nos temas de inovação e tecnologia.

A execução de 105,6% da meta de 2.500 empresas atendidas contribuiu para as metas mobilizadoras 1 (número de pequenos negócios atendidos), 2 (número de pequenos negócios atendidos com soluções específicas de inovação), 5 (número de empresas de pequeno porte atendidas) e 7 (taxa de pequenos negócios fidelizados). Quanto à execução orçamentária, foi realizada de acordo com o previsto, totalizando 92,9% na soma dos dois ciclos de projeto.

Bônus metrologia RS 2015-2018

O Bônus Metrologia é executado em parceria com a Rede Metrológica do RS e possibilita que as microempresas, as pequenas empresas e os produtores rurais, acessem, a menor custo, os serviços de calibração de instrumentos de medição, análises em produtos e matérias-primas diversas, ensaios e outros testes disponíveis nos diversos laboratórios reconhecidos e contratados pela Rede Metrológica do Rio Grande do Sul. Em 2015 o projeto atendeu 1679 pequenos negócios do Rio Grande do Sul, executando 97% do seu valor total previsto (R\$2.003.750,00).

Central de relacionamento 0800 – Sebrae/RS

O objetivo do projeto central de relacionamento é prestar atendimento aos empreendedores e empresários que buscam o Sebrae/RS, visando o fortalecimento do relacionamento através da diversidade de canais, como: 0800 570 0800, atendimento online (chat), fale conosco (e-mail), ouvidoria, telemarketing ativo e redes sociais.

No ano de 2015 recebemos 124.400 ligações, atendemos 37.900 empresas, que representa 136% da meta anual, realizamos 111.000 orientações técnicas, 139% da meta anual, e atingimos uma execução orçamentária de 96%.

No que se refere a resultados qualitativos, os números da monitoria da qualidade e pesquisa de satisfação evidenciam a qualidade do serviço prestado. Na monitoria da qualidade a equipe apresenta a média de 94% de conformidade e mais de 25.000 clientes avaliaram a qualidade do serviço prestado através da pesquisa de satisfação, com 96% de notas entre ótimo e bom. Esses resultados são o reflexo de todo o trabalho de acompanhamento e capacitações que a equipe recebe.

Desenvolver o território da região da campanha e fronteira oeste

O projeto tem como objetivo ampliar o atendimento individual, estimulando o empreendedorismo, a criação, o desenvolvimento e o fortalecimento dos pequenos negócios na região campanha e fronteira oeste. Prestando atendimento à potenciais empreendedores e empresários, empreendedores

individuais, microempresas, empresas de pequeno porte e produtores rurais localizados na região campanha e fronteira oeste, o projeto cumpriu com todas as metas físicas previstas:

Quadro 113 – Metas desenvolvimento territorial

Meta	Previsto	Realizado	%
CNPJ's únicos	8800	9450	107%
Microempreendedores Individuais	5965	6313	105%
Microempresas	2592	2865	110%
Empresas de Pequeno Porte	244	272	111%
Cursos	71	89	125%
Horas de Consultoria	4452	4041	90%
Oficinas	248	297	120%
Orientações Técnicas	14826	18853	127%
Palestras	222	225	101%
Rodadas de Negócio	3	4	133%
Seminários	4	4	100%

O número elevado de oficinas, deve-se a estratégia de fidelização do MEI na formalização e na declaração anual de rendimentos. O orçamento previsto para 2015 foi de R\$ 986.989,00 de despesa, e R\$ 204.548,00 de contrapartida de clientes. A execução orçamentária foi de 90% despesas, sendo 7% valores comprometidos para o próximo ano, e 68,08% de receita. Esta realização das receitas abaixo do previsto se deu em função do cancelamento de agendas de cursos, em virtude da agenda de consultores e indisponibilidade atendimento em algumas regiões onde não houve tempo hábil para remarcação.

Desenvolver o território da região centro

O objetivo do projeto é ampliar o atendimento individual, estimulando o empreendedorismo, a criação, o desenvolvimento e fortalecimento dos pequenos negócios na região centro. Prestando atendimento à potenciais empreendedores e empresários, empreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte e produtores rurais localizados na região. O projeto desenvolver o território da região centro apresentou resultados satisfatórios em 2015, cumprindo com todas as metas físicas previstas:

Quadro 114 – Metas desenvolvimento territorial

Meta	Previsto	Realizado	%
CNPJ's únicos	8800	9113	104%
Microempreendedores Individuais	5340	5327	99%
Microempresas	3060	3306	108%
Empresas de Pequeno Porte	470	480	102%
Cursos	58	101	174%
Horas de Consultoria	3713	4516	121%
Oficinas	202	233	155%
Orientações Técnicas	17577	20121	114%
Palestras	115	125	108%
Rodadas de Negócio	1	1	100%
Seminários	5	5	100%

O orçamento previsto para 2015 foi de R\$ 1.001.218,00 de despesa, e R\$ 230.953,00 de contrapartida de clientes. A execução orçamentária foi de 96% de despesa e 120% de receita. Novamente podemos destacar como principal desafio os atendimentos às microempresas. Como pontos fortes, podemos destacar as parcerias em municípios da região, o que nos possibilitou o atingimento das metas e aumento na base de empresas atendidas.

Desenvolver o território da região vales do taquari e rio pardo

O projeto tem como objetivo ampliar o atendimento individual, estimulando o empreendedorismo, a criação, o desenvolvimento e fortalecimento dos pequenos negócios na região vales do taquari e rio pardo do RS, prestando atendimento à potenciais empreendedores e empresários, empreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte e produtores rurais.

O orçamento inicial do projeto no valor de R\$ 1.084.859,00 teve um incremento de 44,32%, passando para R\$ 1.565.742,00, dos quais foram executados 92%. Outros 3,88% ficaram comprometidos em consultorias a serem finalizadas no 1º trimestre de 2016. A receita da contrapartida de clientes representou 21,9% do orçamento. O projeto atingiu as metas físicas propostas conforme o quadro abaixo:

Quadro 115 – Metas desenvolvimento territorial

Meta	Previsto	Realizado	%
CNPJ's únicos	6000	6499	108%
Microempreendedores Individuais	3634	3761	103%
Microempresas	1996	2164	108%
Empresas de Pequeno Porte	371	544	146%
Cursos	92	99	107%
Horas de Consultoria	6506	8092	124%
Oficinas	176	190	107%
Orientações Técnicas	10106	11671	115%
Palestras	114	137	120%
Rodadas de Negócio	4	5	125%
Seminários	15	18	120%

Através da estrutura das duas unidades de atendimento da região, 3 (três) pontos de atendimento em parceiros, da unidade móvel e da parceria com várias entidades e prefeituras, foi possível atender as 62 (sessenta e duas) cidades da região. Podemos afirmar que o projeto cumpriu sua finalidade em 2015, assim como, realizou ações que permitirão novas parcerias em 2016.

Desenvolver o território da região metropolitana

O projeto tem como objetivo ampliar o atendimento individual, estimulando o empreendedorismo, a criação, o desenvolvimento e fortalecimento dos pequenos negócios na região metropolitana do RS. Prestando atendimento à potenciais empreendedores e empresários, empreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte e produtores rurais.

O projeto desenvolver o território da região metropolitana 2015 iniciou o ano com a implementação do novo formato de atendimento ao MEI, sendo realizado pelos técnicos e assistentes especialistas, com carga horária de aproximadamente 4 horas para realizar o registro do MEI e declaração anual com o foco na fidelização dos clientes.

Com uma execução orçamentária de 86% realizamos ação no litoral no período de janeiro a fevereiro de 2015, atendendo os empresários em uma ação ativa com a unidade móvel. A regional metropolitana foi piloto no seminário Workcred, no município de Porto Alegre, onde tivemos um excelente resultado. Realizamos também, os seminários de microcrédito no município de Viamão, o seminário regional de crédito no município de Tramandaí e o seminário desafios do crescimento. O projeto atingiu as metas físicas propostas conforme o quadro abaixo:

Quadro 116 – Metas desenvolvimento territorial

Meta	Previsto	Realizado	%
CNPJ's únicos	20400	20502	101%
Microempreendedores Individuais	10772	8897	83%
Microempresas	8034	9654	120%
Empresas de Pequeno Porte	1594	1951	122%
Cursos	136	177	130%
Horas de Consultoria	24056	24615	102%
Oficinas	186	410	220%
Orientações Técnicas	21403	39531	185%
Palestras	200	279	139%
Rodadas de Negócio	3	5	167%
Seminários	12	16	133%

Destaque para a primeira rodada de negócios no município de Santo Antônio da Patrulha e a segunda rodada de negócios no município de Gravataí, voltada para o setor da indústria. Foi dada continuidade no formato de atendimento ao parceiro onde os técnicos especialistas do atendimento territorial são divididos por quadrantes, realizando atuação em busca de novos parceiros e estreitando relacionamento com parceiros já existentes.

Consideramos como principal desafio o atingimento das metas mobilizadoras 3 e 4 de microempreendedor individual e microempresas e a meta 7 de fidelização do projeto, pois houve dificuldades na prospecção deste público, no entanto, elaborou-se ações estratégicas para captação, como, por exemplo, o período do movimento “Compre do Pequeno Negócio”, o qual se formou uma comissão para a construção e acompanhamento deste importante evento. Tivemos mudanças no cenário e, devido a este impacto, decidiu-se pela priorização do atingimento da meta mobilizadora 4.

Desenvolver o território da região noroeste

O projeto tem como objetivo ampliar o atendimento individual, estimulando o empreendedorismo, a criação, o desenvolvimento e fortalecimento dos pequenos negócios na região noroeste do RS. Prestando atendimento à potenciais empreendedores e empresários, empreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte e produtores rurais.

Em 2015 o projeto apresentou bons resultados físicos e financeiros, superando todas as suas metas propostas para o ano. Com uma realização de orçamentária de 89%, levamos atendimentos aos 77 (setenta e sete) municípios de abrangência através de visitas da unidade móvel e dos técnicos de atendimento. O projeto atingiu as metas físicas propostas conforme o quadro abaixo:

Quadro 117 – Metas desenvolvimento territorial

Meta	Previsto	Realizado	%
CNPJ's únicos	9000	9835	109%
Microempreendedores Individuais	6114	6301	103%
Microempresas	2501	3086	123%
Empresas de Pequeno Porte	385	448	116%
Cursos	104	149	143%
Horas de Consultoria	5875	6144	104%
Oficinas	210	218	104%
Orientações Técnicas	20400	29242	143%
Palestras	143	145	101%
Rodadas de Negócio	1	1	100%
Seminários	0	5	-

Além das capacitações e consultorias realizadas nas nossas unidades de atendimento, destacamos os eventos: Worcred realizado em Ijuí em parceria com a Unijuí, BRDE, BNDS, Badesul, Banrisul, Criatec e Finep que contou com a participação de 250 pessoas; palestra o atendimento mágico realizado em Horizontina em parceria com a ACI que contou com a participação de 1000 pessoas; evento relacionado ao Movimento Compre do Pequeno; Semana do MEI realizado em Ijuí, Santa Rosa e Santo Angelo; Palestra Jogo de Damas com a embaixadora da ONU, realizada em Ijuí contando com 120 participantes. Destacamos também, o fortalecimento das parcerias com entidades como ACI, CDL e Prefeituras para realização de capacitações e atendimentos em geral.

Desenvolver o território da região norte

O projeto tem como objetivo ampliar o atendimento individual, estimulando o empreendedorismo, a criação, o desenvolvimento e fortalecimento dos pequenos negócios na região norte do RS, prestando atendimento à potenciais empreendedores e empresários, empreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte e produtores rurais. No ano de 2015, o projeto de desenvolvimento territorial da região norte, buscou levar o atendimento, bem como as soluções do Sebrae/RS para o maior número possível de MPEs, localizadas nos 72 (setenta e dois) municípios de sua área de atuação.

Foram realizadas parcerias, com diversas prefeituras, ACIs, CDLs, Sindicatos, bem como, com o Banco Sicredi, no sentido de viabilizar a realização de ações com contrapartida financeira. Este trabalho teve um resultado muito positivo, visto que, para 2016, a grande maioria possui o intuito de renovar a parceria.

Quanto aos números do projeto, todos foram atingidos em sua totalidade, tivemos 100% de execução das metas físicas e também a realização da receita e 92% de realização de despesa previstas. Realizamos diversas ações de educação empreendedora, auxiliamos os projetos coletivos da regional com o Prêmio MPE Brasil, batemos nossa meta no Prêmio Sebrae Mulher de Negócios e participamos ativamente do Salão do Empreendedor – iniciativa singular do Sebrae/RS, inserida na feira Frinape de Erechim, durante o mês de novembro de 2015.

Quadro 118 – Metas desenvolvimento territorial

Meta	Previsto	Realizado	%
CNPJ's únicos	6000	7018	117%
Microempreendedores Individuais	2911	3485	120%
Microempresas	2782	3176	114%
Empresas de Pequeno Porte	307	357	116%
Cursos	90	135	150%
Horas de Consultoria	5173	5723	110%
Oficinas	120	125	104%
Orientações Técnicas	12220	12197	99%
Palestras	80	89	111%
Rodadas de Negócio	0	1	-
Seminários	7	9	129%

Mantivemos com a cooperativa Aurora e demais filiadas, parceria na execução de programas de qualidade para produtores rurais. O ponto forte do projeto em 2015 foram as parcerias firmadas e fortalecidas e a busca em conhecer melhor as necessidades de nossos clientes, para com isso, sermos mais assertivos e eficientes.

Desenvolver o território da região planalto

O projeto tem como objetivo ampliar o atendimento individual, estimulando o empreendedorismo, a criação, o desenvolvimento e fortalecimento dos pequenos negócios na região planalto do RS, prestando atendimento à potenciais empreendedores e empresários, empreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte e produtores rurais. O projeto executou 94,39% do orçamento e 101,54% da receita previstos para o ano de 2015, sendo que os valores que ficaram comprometidos referem-se a consultorias que serão concluídas e cobradas nos primeiros meses de 2016. O projeto atingiu as metas físicas propostas conforme o quadro abaixo:

Quadro 119 – Metas desenvolvimento territorial

Meta	Previsto	Realizado	%
CNPJ's únicos	9000	11241	125%
Microempreendedores Individuais	5606	7122	127%
Microempresas	2942	3617	123%
Empresas de Pequeno Porte	452	502	111%
Cursos	61	107	175%
Horas de Consultoria	5349	7284	136%
Oficinas	222	241	108%
Orientações Técnicas	25470	29335	115%
Palestras	187	217	116%
Rodadas de Negócio	1	1	100%
Seminários	3	3	100%

Todas as metas físicas foram atingidas e algumas superadas, inclusive as metas de atendimento por porte de empresa e fidelização de clientes. Ao longo de 2015 foram realizadas diversas ações com parceiros como prefeituras, CDL e Associações Comerciais e Universidades, o que contribuiu fortemente para o atingimento de todas as metas e também para a ampliação do atendimento do Sebrae a diversos municípios da região.

Outra ação que contribuiu fortemente para o atingimento dos resultados foi a estratégia adotada para atendimento dos MEIs no Estado, assim como também as ações de mobilização, como Semana do MEI em Passo Fundo, que contou com atendimento especial na tenda montada na praça da cidade. Dos 72 (setenta e dois) municípios que compõe a regional Planalto somente 1 (um) não teve atendimento do Sebrae/RS em 2015.

Como estratégia destaca-se a parceria realizada em alguns municípios para o Programa de Qualificação de MPE, o que resultou em fidelização dos clientes neles atendidos e interesse por parte dos parceiros em retomar estes programas em 2016.

Desenvolver o território da região serra gaúcha

O projeto tem como objetivo ampliar o atendimento individual, estimulando o empreendedorismo, a criação, o desenvolvimento e fortalecimento dos pequenos negócios na região serra gaúcha do RS, prestando atendimento à potenciais empreendedores e empresários, empreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte e produtores rurais. Em 2015 o projeto desenvolver o território da região serra gaúcha atendeu 14.839 pequenos negócios, sendo 8.807 microempreendedores individuais, 4.739 microempresas e 1.293 empresas de pequeno porte. Realizaram-se atendimentos nos 49 (quarenta e nove) municípios de abrangência da regional, cobrindo todo o território destinado ao projeto.

Quadro 120 – Metas desenvolvimento territorial

Meta	Previsto	Realizado	%
CNPJ's únicos	12000	14839	124%
Microempreendedores Individuais	7551	8807	117%
Microempresas	3696	4739	128%
Empresas de Pequeno Porte	753	1293	172%
Cursos	115	151	131%
Horas de Consultoria	12387	13507	109%
Oficinas	309	360	116%
Orientações Técnicas	26000	31291	120%
Palestras	231	298	129%
Rodadas de Negócio	3	5	166%
Seminários	0	36	-

Fora aplicado um valor histórico nas ações realizadas pelo projeto: R\$ 2.938.480, sendo a execução orçamentária de 92%. Arrecadou-se como contrapartida dos clientes R\$ 545.562. Este resultado expressivo foi possível pelo fortalecimento da estratégia de ampliação da presença dos técnicos da equipe do projeto próximos a parceiros espalhados por municípios do território, que se organizou em quadrantes de atuação. Dessa forma todas as metas traçadas para o projeto foram contempladas.

A atuação da unidade móvel percorrendo os municípios da regional e a Linha da Pequena Empresa presente nos bairros de Caxias do Sul (maior município do território) possibilitou excelentes resultados para a serra gaúcha, tanto em números de atendimentos – a regional serra gaúcha foi a que atendeu o maior número de microempreendedores individuais em todo Rio Grande do Sul em 2015 – quanto em relacionamento com clientes e parceiros.

A atuação no Movimento Compre do Pequeno Negócio merece destaque nesse ano. Consultorias, capacitações e eventos especiais com o mote do movimento chamaram a atenção da comunidade e alcançaram aos pequenos negócios da região, estímulo e qualificação para seu desenvolvimento.

Desenvolver o território da região sinos

O projeto tem como objetivo ampliar o atendimento individual, estimulando o empreendedorismo, a criação, o desenvolvimento e fortalecimento dos pequenos negócios na região sinos do RS. Prestando atendimento à potenciais empreendedores e empresários, empreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte e produtores rurais.

O projeto foi executado com o cumprimento de todas suas metas físicas. As metas orçamentárias foram finalizadas com 91% em execução de despesas (previsto R\$3.461.756) e 128% em receita (previsto R\$523.325). Foi mantida a política de fortalecimento de articulação entre os parceiros locais, fechando o período com a parceria em capacitações com 91 (noventa e uma) entidades distintas, no território da região sinos, caí e paranhana (abrangência de 43 municípios). O projeto atingiu as metas físicas propostas conforme o quadro abaixo:

Quadro 121 – Metas desenvolvimento territorial

Meta	Previsto	Realizado	%
CNPJ's únicos	12000	13002	108%
Microempreendedores Individuais	7552	7813	103%
Microempresas	3710	4133	111%
Empresas de Pequeno Porte	718	1056	147%
Cursos	120	135	112%
Horas de Consultoria	15818	19523	123%
Oficinas	304	353	116%
Orientações Técnicas	19348	25260	130%
Palestras	125	157	125%
Rodadas de Negócio	5	5	100%
Seminários	14	17	121%

Manteve-se a gestão e articulação de ações e agendas do projeto compartilhadas com todos os analistas que compõem o corpo técnico, o que resultou em maior capitalização das ações e fortalecimento institucional. As metas mobilizadoras do projeto foram todas cumpridas com sucesso. Houve dificuldades no cumprimento da meta de atendimento de microempresas, porém foram superadas durante o processo de atendimento.

Desenvolver o território da região sul

O projeto tem como objetivo ampliar o atendimento individual, estimulando o empreendedorismo, a criação, o desenvolvimento e fortalecimento dos pequenos negócios na região sul do RS, prestando atendimento à potenciais empreendedores e empresários, empreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte e produtores rurais. O projeto desenvolver o território da região sul, em 2015, atendeu aos 33 (trinta e três) municípios que compõe a região, atingindo um público de 7.415 empresas distintas, sendo: 2.307 microempresas; 379 empresas de pequeno porte; 4.729 empreendedores individuais.

Quadro 122 – Metas desenvolvimento territorial

Meta	Previsto	Realizado	%
CNPJ's únicos	6000	7415	123%
Microempreendedores Individuais	3538	4729	133%
Microempresas	2120	2307	108%
Empresas de Pequeno Porte	320	379	118%
Cursos	93	84	90%
Horas de Consultoria	4934	5535	112%
Oficinas	226	226	100%
Orientações Técnicas	14443	15287	105%
Palestras	78	107	137%
Rodadas de Negócio	2	2	100%
Seminários	2	4	200%

No que tange a execução orçamentária de despesas, do recurso de R\$ 1.297.923, previsto, executamos R\$ 1.225.703, (94,5%). Já a Receita prevista de R\$ 228.907, foi realizada em 102% com o atingimento do valor de R\$ 233.461,00.

Consideramos o ano de 2015 um ano de excelentes resultados sobre o que havíamos previsto, e a certeza da contribuição para os pequenos negócios da região, onde contamos com uma equipe qualificada ao atendimento, uma equipe de consultores da mesma forma comprometida e a parceria de entidades públicas e privadas dos municípios que muito nos auxiliou, para o atingimento de nossos objetivos.

INOVA 2014 - SEBRAETEC Diferenciação

O projeto tem como objetivo, através de Chamada Pública lançada em agosto de 2014, selecionar propostas de micro e pequenas empresas, para pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos inovadores desde a fase de pesquisa até a comercialização pioneira, através do compartilhamento de custos com as empresas por meio de Subvenção Econômica à Inovação.

Foram elegíveis para esta Chamada Pública as micro e pequenas empresas incubadas, e/ou sediadas em parques tecnológicos e as pequenas empresas, todas sediadas no Estado do Rio Grande do Sul, constituídas formalmente há pelo menos 01 (um) ano e legalmente registradas na Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul, que realizem, ou se proponham a realizar, atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P, D & I) exclusivamente nas áreas de petróleo e gás, energias alternativas, TIC, metal mecânico, agronegócio, meio ambiente e saúde.

Recebemos um montante de 88 (oitenta e oito) propostas e no dia 09 de dezembro de 2014, após as etapas de avaliação (pré-qualificação, avaliação de mérito e banca presencial), fizemos um treinamento sobre aquisições e prestação de contas e formalizamos os contratos com 42 (quarenta e duas) empresas, as quais totalizaram o recurso disponível (R\$ 4.000.000,00).

Em relação a gestão técnica e financeira deste edital, disponibilizamos um sistema informatizado para a prestação de contas (<http://www.inovapers.com.br/>), além de realizarmos capacitações presenciais com todos os empresários e coordenadores dos projetos, com periodicidade quadrimestral e visitas nas empresas a cada trimestre.

Com o mesmo encerrando em abril de 2016 (prorrogamos por mais 04 meses do prazo original contratado), já liberamos o montante de R\$ 3.345.933,67, sendo que empresas executaram até o presente momento o valor de R\$ 2.676.228,06. Parte do valor do projeto não foi executado em função de atraso na execução técnica e financeira de alguns projetos com todos, entretanto, dentro da normalidade em função da tecnologia envolvida na constituição dos mesmos.

Qualidade da gestão nas micro e pequenas empresas

No projeto qualidade da gestão nas micro e pequenas empresas, estão alocados:

- Prêmio MPE Brasil, com o objetivo de reconhecer as empresas que promovem o aumento da qualidade, produtividade e competitividade de micro e pequenas empresas, através da disseminação de conceitos e práticas de gestão. Nos últimos cinco anos no RS, mais de 27.900 participaram e 23.400 preencheram o questionário de auto avaliação. Em 2015, foram mais de 4.000 empresas inscritas.
- Prêmio Sebrae Mulher de Negócios, em 2015 completou sua 11ª edição, onde tivemos mais de 13.000 empresas inscritas no Brasil, sendo que, no RS, foram 867 relatos. O prêmio é o reconhecimento às mulheres que transformaram seus sonhos em realidade.

Ambos os prêmios estão embasados no Modelo de Excelência da Gestão – MEG da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. O projeto encerrou com execução financeira de 81% e o orçamento previsto para locação do espaço - Cerimônia do Prêmio Sebrae Mulher de Negócios, não foi utilizado, o evento foi realizado na feira Frinape, na cidade de Erechim, não tendo custos para projeto.

Salão do empreendedor - Frinape 2015

O salão do empreendedor em sua primeira edição registrou um público de 9.835 visitantes nos nove dias de funcionamento, de 07 a 15 de novembro em Erechim junto a 15ª feira Frinape – feira multisetorial. O evento teve como principal objetivo levar informação, conhecimento e oportunidades de negócio aos empreendedores e potenciais empreendedores e empresários da região norte.

Os visitantes puderam conferir diversas atividades, como capacitações, atendimentos, workshops, palestras e espaços interativos, criados para estimular a criatividade e oferecer ideias para melhorar os empreendimentos e/ou para a criação de novos negócios. No espaço de atendimento/canvas foram realizados 910 atendimentos, entre eles: 796 orientações técnicas e 114 assessorias. No espaço de capacitações foram 121 (cento e vinte e uma) atividades distribuídas nos nove dias de programação para um público de 2 mil pessoas. Na arena empreendedora foram 1.014 pessoas atendidas.

Foi realizado 74% da execução orçamentária prevista, tínhamos previsto um investimento maior em comunicação e marketing, em função de desenvolvimento de peças, plano de mídia e divulgação do evento, mas em função da reestruturação geral de projetos e controle rigoroso dos custos da empresa como um todo refizemos nosso escopo e enxugamos o plano de mídia, bem como optamos pela não produção de algumas peças personalizadas com a campanha do Salão, substituindo as mesmas por materiais de uso comum no dia a dia do Sebrae, tais como: blocos, canetas, pastas e similares de uso diário e que fazem parte do nosso estoque.

Realizamos este mesmo trabalho também em relação as necessidades de infraestrutura para os eventos que aconteceram dentro do Salão, tais como: palestras, oficinas, espaço da arena empreendedora, entrega estadual do prêmio mulher de negócios, onde avaliamos as demandas e necessidades e trabalhamos num modelo que atendesse a todos de forma simples e uniforme, não tendo assim a necessidade de identidades visuais diferenciadas pra cada um dos eventos, bem como no desenvolvimento de materiais padrão pra que todos utilizassem sem prejuízo da qualidade e entrega aos clientes.

Feira do empreendedor - Frinape 2016

Em relação a baixa execução do projeto foi em função de deliberação da diretoria de não realização da Feira do Empreendedor no formato original na capital. Estes recursos estavam destinados ao pagamento dos custos de locação do espaço/pavilhão e a contratação do profissional para criação do projeto arquitetônico da Feira. Os mesmos serão utilizados para a realização do Salão do Empreendedor Rural que acontecerá dentro da Expointer de 27 de agosto a 4 de setembro de 2016.

Sebrae/RS – Atendimento ativo negócio a negócio

O negócio a negócio, faz parte de um programa nacional e é uma estratégia de orientação empresarial de gestão, voltada para microempreendedores individuais e microempresas, e caracteriza-se, essencialmente, pela visita de um Agente de Orientação Empresarial – AOE à sede do empreendimento, não havendo necessidade de que o empresário tenha a iniciativa de buscar o Sebrae ou de se deslocar até um de seus pontos de atendimento.

Em 2015 realizou-se o redesenho da metodologia, onde foram introduzidas inovações de diversas ordens, sempre buscando qualificar ainda mais o atendimento. Com esta alteração, as equipes de trabalho tiveram que ser capacitadas e todo material de trabalho precisou ser revisto, além do sistema de inserção de dados, que passou por uma reestruturação no processo, o que contribuiu para que a meta não fosse atendida plenamente. A execução financeira foi de 89% e a execução física foi de 96%, ou seja, 53.091 empresas atendidas.

Quadro 123 – Transferidor de programas

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Transferidor de programas	SEBRAETEC - RS	544.117	360.161
Transferidor de programas Total		544.117	360.161

SEBRAETEC - RS

O Programa SEBRAETEC é um Programa Nacional, através do qual executamos cerca de 380 (trezentos e oitenta) soluções do Sebrae/RS, permitindo às micro e pequenas empresas e produtores rurais, dos diversos setores econômico, acessarem consultorias, oficinas e capacitações.

O SEBRAETEC apoiou 80% do valor dos atendimentos em 2015, nas áreas temáticas de design, produtividade, qualidade, produção de alimentos, meio ambiente, eficiência energética e adequação da produção.

Dentre as vantagens dos atendimentos através deste programa estão o aumento da lucratividade das empresas, a agregação de valor aos produtos e processos, a diferenciação no mercado, o controle dos custos de produção, o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos, a preparação para certificações e a racionalização do uso de energia.

Para estes atendimentos, conta-se com a atuação da rede de prestadores de serviço tecnológico no Estado, através de 27 Entidades Executoras, tais como: universidades, fundações, instituições de ciências, pesquisa, tecnologia, inovação e escolas técnicas. Neste ano, atendemos 15.305 MPEs e produtores rurais.

Realizamos através do SEBRAETEC os cursos de boas práticas de fabricação em alimentos, e os cursos de olho na qualidade total rural, bem como consultorias do projeto pisa, do programa de indicadores, de qualidade total, de design e de processos produtivos, além dos serviços de calibração de instrumentos de medição, análises em produtos e matérias-primas diversas, ensaios e outros testes disponíveis através do bônus metrologia.

Análise SEBRAETEC - RS - Transferidor

No ano de 2015, similar ao que foi realizado em 2013 e 2014, o programa SEBRAETEC foi operacionalizado de forma descentralizada, com o recurso e metas distribuídos entre os 116 projetos do estado, através da ação específica, com nome de SEBRAETEC.

No projeto SEBRAETEC - RS Transferidor foi previsto o valor de R\$ 544.117, para gestão e monitoramento do programa. Deste total, (66,1%) foram aplicados para custear despesas com as atividades relacionadas à gestão e monitoramento do projeto, à mobilização e arregimentação do público-alvo, compreendendo a gestão e o suporte administrativo (locação de equipamentos e veículos, passagens, combustível, correio e outros relacionados a esta atividade), e na impressão de materiais para a divulgação do programa junto ao seu público-alvo em todo o estado.

Quanto ao saldo do projeto transferidor, o mesmo foi ocasionado pela devolução de recursos de projetos de atendimento nos meses de setembro a novembro/2015, no montante de R\$ 160.000,00. Logo, este montante foi alocado na ação de gestão e monitoramento do projeto transferidor SEBRAETEC – RS não sendo necessária a sua utilização.

Quadro 124 – Projetos sem setor

Setor Econômico	Projeto	Despesa Orçada	Despesa Executada
Sem setor	Implementação da REDESIM no Estado do Rio Grande do Sul	3.816.677	1.394.484
	Implementação da Lei Geral no RS	314.995	153.070
	Fortalecimento da rede de agentes de desenvolvimento local do RS	315.000	128.270
	Prêmio Sebrae prefeito empreendedor	138.000	68.966
	Assessoria Legislativa - 2015	447.603	409.167
	Líder campanha	379.030	377.600
	Líder fronteira	317.751	317.250
	Implementação de compras públicas municipais para micro e pequenas empresas	920.009	255.012
	Implementação de compras públicas para micro e pequenas empresas	472.730	244.683
	Divulgação externa/mídia	3.569.269	3.173.557
Sem setor Total		10.691.064	6.522.059

Implantação da REDESIM no Estado do Rio Grande do Sul

O projeto Implantação da REDESIM no Estado do Rio Grande do Sul é uma parceria do Sebrae/RS com a Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul (JUCERGS), onde 70% do valor do projeto está destinado à ação de digitalização do acervo de documentos de registro mercantil da Junta. A digitalização é necessária para que ocorra a informatização de todos os processos de abertura, alteração e baixa de empresas de forma eletrônica e mais rápida, assim diminuindo a burocracia e facilitando a vida do empreendedor.

Implementação da Lei Geral no RS

Em 2006 foi aprovada a Lei Federal Complementar 123/2006, que é o estatuto da micro e pequena empresa. Esta lei tem por objetivo melhorar o ambiente institucional para se empreender, assim como, garante uma série de direitos aos empreendedores. O Sebrae/RS atua na implementação da lei, auxiliando os municípios gaúchos a implementarem todos os benefícios previstos na legislação por meio de consultorias e uma metodologia especialmente desenvolvida para atender as prefeituras municipais.

Tendo em vista as ocorrências climáticas em algumas regiões do Estado, parte dos municípios iniciaram o trabalho com a Lei Geral tardiamente. Na sua maior parte o projeto foi executado a partir do mês de junho de 2015, sendo que a partir do mês de setembro de 2015 tivemos alterações no cenário econômico do sistema Sebrae, logo, ocorrendo contingenciamento de gastos nos Estados. Recursos e visitas foram otimizadas, possibilitando que as metas estipuladas fossem todas alcançadas, contudo, com o menor recurso possível.

A execução física deste projeto alcançou 103%, portanto superou a meta com um recurso inferior ao previsto.

Fortalecimento da rede de agentes de desenvolvimento local do RS

O Agente de Desenvolvimento Local figura na Lei Federal Complementar 128/2008. Trata-se de um colaborador da prefeitura que atua focado na implementação de políticas públicas voltadas ao favorecimento do empreendedorismo.

O Sebrae/RS, alinhado com as diretrizes de todo o sistema Sebrae, atua no treinamento dos agentes, bem como na elaboração de planos de ação que estejam alinhados com os benefícios previstos na legislação.

Os cursos e consultorias programadas foram realizadas no decorrer do período junto às regionais do Sebrae/RS. Contudo, face ao contingenciamento de recurso, diante do cenário econômico do país, e que afetou o sistema S, objetivou-se realizar ações que otimizaram recurso e tempo de deslocamento entre as regionais.

Outro fator que ocorreu no projeto frente a economia proposta foi reduzir o número de participantes nas missões interestaduais de agentes de desenvolvimento. Mediante essas ações, obtivemos resultados com a máxima economia possível.

Prêmio Sebrae prefeito empreendedor

O projeto Prêmio Sebrae prefeito empreendedor visa reconhecer os administradores públicos que tenham medidas de gestão que favoreçam o empreendedorismo. Está premiação é formada por quatro etapas.

Tendo em vista o Prêmio Sebrae prefeito empreendedor ser bianual, as inscrições de projetos ocorreram no período de 25/05/2015 a 30/11/2015 e, durante esse período foram executados dez cursos de projetos, sendo um por regional do Sebrae. Contudo, o seu maior custo está no trabalho realizado nas análises técnicas dos projetos, a qual iniciou somente dia 14/12/2015 e foi concluída em 15/01/2016, sendo grande parte da execução orçamentária realizada em janeiro de 2016. O saldo remanescente do ano de 2015, foi incorporado ao projeto no mês de janeiro de 2016.

Assembleia Legislativa - 2015

O projeto tem como objetivo realizar a articulação e mobilização do Sebrae/RS com a Frente Parlamentar da Micro e Pequena Empresa (FPMPE) e o Fórum Permanente da Micro e Pequena Empresa do Rio Grande do Sul (FOPEMEPE/RS) construindo a melhoria do ambiente legal para as Micro e Pequenas Empresas do Estado do RS, por meio de ações conjuntas, elaboração de propostas e debates.

O projeto tinha um total de recurso a ser realizado no montante de R\$ 447.603,00 e foi dividido nas seguintes ações:

- 1) Apoio técnico, interação e consultoria ao Fórum Permanente da Micro e Pequena Empresa do Estado do Rio Grande do Sul (FOPEMEPE/RS). O total dessa ação compreendia como recurso o valor de R\$ 156.103,00. Desse valor, 99,91 %, ou seja, R\$ 155.970,00 foram executados por meio da prestação de consultorias e encontros.
- 2) Interação entre o Sebrae/RS e a Frente Parlamentar da Assembleia Legislativa do RS (FPMPE). O total dessa ação compreendia como recurso o valor de R\$ 36.960,00. Desse valor, 85,22%, ou seja, R\$ 31.497,93 foram executados nas ações de realização de encontros que propiciaram o debate com os atores.
- 3) Apoio técnico por meio de consultoria aos projetos de articulação institucional interna e externa do Sebrae/RS. O total dessa ação compreendia como recurso o valor de R\$ 76.540,00. Desse valor, 86,42% foram executados por meio da prestação de consultorias técnicas.
- 4) III Encontro dos Municípios de Desenvolvimento Sustentável em Brasília (EMDS 2015). O total dessa ação compreendia como recurso o valor de R\$ 88.000,00. Desse valor, 97,70%, ou seja, R\$ 85.979,75 foram executados por meio da execução de uma missão para o encontro.
- 5) Fórum Estadual de Secretários e Dirigentes de Desenvolvimento Municipal. O total dessa ação compreendia como recurso o valor R\$ 90.000,00. Desse valor, 77,29%, ou seja, R\$ 69.569,51 foram executados por meio da realização do encontro Estadual no município de Passo Fundo, nos dias 17 e 18 de junho de 2015. O saldo positivo do projeto decorre da parceria estabelecida com a prefeitura de Passo Fundo, a qual propiciou a economia de recurso nas ações de locação de espaço do evento.

Por tratar-se de um projeto de articulação institucional entre o Sebrae/RS e entidades do Poder Executivo e Legislativo do Estado do Rio Grande do Sul, mudanças estratégicas e potencializações de ações irão depender dos atores envolvidos e de suas decisões, comprometendo a execução e realização do planejamento orçamentário. Dessa forma, conclui-se pelas justificativas descritas, que o projeto Assessoria Legislativa teve uma execução de 91,41% do total do seu recurso previsto.

Líder Campanha e Líder Fronteira

O programa LÍDER é um programa que visa mobilização, qualificação e integração de lideranças com vistas ao planejamento e coordenação das ações regionais. O programa prevê o desenho do plano estratégico da região, além da definição de um sistema de governança e um método de acompanhamento e controle de gestão do desenvolvimento.

O programa prevê três fases (pré-operacional – operacional e pós-operacional), sendo as fases: pré-operacional – operacional foram executadas em 2015, conforme previsto na metodologia.

A Fase Pré-Operacional constituiu-se no momento de articulação, onde nas regiões, foram realizadas as escolhas dos voluntários “chave” para fazerem parte desse programa. O programa contou com a presença de representantes das regiões dentre eles: prefeitos, vice-prefeitos, secretários municipais, presidentes de associações e sindicatos, vereadores, professores e empresários.

A fase operacional seguiu rigorosamente toda a metodologia proposta ao longo de oito encontros que resultaram no planejamento estratégico regional.

O Líder acontece simultaneamente em duas regiões do estado do RS, na fronteira oeste - líder fronteira e na região da campanha com o denominando líder campanha. Em ambos projetos, as ações foram exatamente as mesmas.

No líder fronteira oeste, 10 (dez) municípios foram contemplados: Uruguaiana, Barra do Quaraí, Itaqui, São Borja, Maçambará, Manoel Viana, Alegrete, Quaraí, Itacurubi e Garruchos.

No programa líder campanha, 12 (doze) municípios participam do projeto: Aceguá, Bagé, São Gabriel, Santana do Livramento, Caçapava do Sul, Lavras do Sul, Santa Margarida do Sul, Candiota e Hulha.

Implementação de compras públicas municipais para micro e pequenas empresas

A Lei Federal Complementar 123/2006 e suas alterações posteriores trouxeram uma série de benefícios para os pequenos negócios, entre eles, a exigência que o poder público realize licitações exclusivas para micro e pequenas empresas, neste sentido, o Sebrae/RS, alinhado com as diretrizes de todo o Sistema Sebrae, atua no treinamento dos servidores responsáveis pelas compras nos municípios e também no treinamento de empresários para que os mesmos estejam preparados para participarem das licitações públicas.

Justifica-se a baixa execução do orçamento previsto devido a mudança da estratégia da gestão atual, que assumiu em janeiro de 2015, onde a abordagem aos pequenos negócios, prevista no projeto, passou a ser de responsabilidade da Gerência de Atendimento Individual (GAI), não mais da Gerência de Políticas Públicas GPP), onde 24% do recurso previsto no projeto estava alocado.

Ainda, deve-se considerar que a partir de agosto de 2014, com a aprovação da Lei Complementar Federal 147/2014 que alterou a Lei Complementar 123/2006, a aplicação da lei, em seus principais pontos, deixou de ser voluntária e passou a ser obrigatória, minimizando os esforços de convencimento do Sebrae e, conseqüentemente, o esforço em busca dos resultados, impactando diretamente na execução.

Por fim, o ineditismo do projeto, ainda que tenha sido construído a partir do sucesso do Programa Fornecer, em parceria com o Governo do Estado, acarretou na dificuldade de planejamento e previsão da necessidade dos municípios, tendo sido estimado um investimento maior para a intervenção nas prefeituras, correspondente a 41% do montante, o que acabou não se confirmando na prática.

Implementação de compras públicas para micro e pequenas empresas

A Lei Federal Complementar 123/2006 e suas alterações posteriores trouxeram uma série de benefícios para os pequenos negócios, entre eles, a exigência que o poder público realize licitações exclusivas para micro e pequenas empresas, neste sentido, o Sebrae/RS, alinhado com as diretrizes de todo o Sistema Sebrae, atua na viabilização de licitações do governo estadual, seja por meio de eventos ou divulgação de oportunidades para empresários, bem como treinamento de empresários para que os mesmos estejam preparados para participarem das licitações públicas e consultorias para a preparação de documentação e formação de preço de venda.

Com a derrota do Governo responsável pela concepção do Fornecer, foram feitas algumas tentativas de aproximação, mas a crise no estado se agravou e com isso o pagamento de fornecedores foi comprometido, o que levou o Sebrae/RS a recuar até que esta situação se reestabeleça ou que tenhamos, minimamente, a garantia de pagamento dos pequenos negócios.

A execução de 51,8% do recurso previsto ficou concentrada no desenvolvimento de materiais técnicos de apoio, relevantes para todos os projetos que envolvam o tema.

Divulgação externa/mídia

O projeto divulgação externa/mídia tem como objetivo geral subsidiar o planejamento, a implementação, a padronização e a coordenação de estratégias de divulgação da imagem/marca do Sebrae/RS, de acordo com os modelos e aplicações orientadas nacionalmente, por meio de linguagem publicitária e mídia paga.

Os serviços de divulgação institucional podem acontecer em diferentes tipos de veículos (Jornal, Rádio, Televisão, Internet, etc.), divulgando os produtos e os serviços do Sebrae/RS, bem como potencializando a sua atuação no Estado.

A execução financeira geral do projeto em 2015 foi de aproximadamente 89%, sendo 74% deste recurso originário de Contribuição Social Ordinária (CSO) e 26% de recurso de Contribuição Social do Sebrae Nacional (CSN).

Importante ressaltar que a execução da Contribuição Social do Sebrae Nacional foi de 100%, na qual foi recebida pelo RS para subsidiar a realização de ações de mídias locais voltadas a divulgação da campanha Compre do Pequeno Negócio (58%) e Veiculação da Série Radiofônica: "Papo de Especialistas" (42%).

3.5 Apresentação e análise de indicadores de desempenho

O acompanhamento do desempenho do Sebrae/RS é realizado por meio da análise de três conjuntos de indicadores: Resultados Institucionais, Metas Mobilizadoras e Indicadores do Mapa Estratégico. Estes indicadores foram apresentados no item 3.4 – Desempenho Operacional, deste Relatório de Gestão, página 56.

Metas de Atendimento

O atendimento é feito por meio de 9 (nove) instrumentos, que são apresentados com seus indicadores de desempenho no quadro a seguir:

Quadro 125 – Instrumentos de Atendimentos

Instrumento	Indicador	Previsto Original para 2015	Previsto Ajustado para 2015	Execução em 2015	% de Execução em 2015
CONSULTORIA	Número de consultorias	0	0	117.200	0,0%
	Número de horas	393.692	423.570	469.470	110,8%
	Número de pequenos negócios	0	0	72.476	0,0%
	Potenciais empresários	0	0	1.685	0,0%
CURSO	Número de concluintes em cursos a distância	0	0	33.031	0,0%
	Número de concluintes em cursos presenciais	0	0	33.386	0,0%
	Número de cursos	1.118	1.654	2.027	122,6%
	Número de cursos à distância	0	0	220	0,0%
	Número de pequenos negócios	0	0	23.037	0,0%
	Potenciais empreendedores	0	0	9.939	0,0%
	Potenciais empresários	0	0	10.429	0,0%
FEIRAS	Nº de feiras do Sebrae	1	1	1	100,0%
	Nº pequenos negócios expositores em feiras de terceiros	658	679	768	113,1%
	Nº pequenos negócios expositores em feiras do Sebrae	300	300	201	67,0%
MISSÃO E CARAVANA	Nº de missões/caravanas para eventos de terceiros	195	262	332	126,7%
	Nº de missões/caravanas para eventos do Sebrae	35	65	92	141,5%
	Nº de pequenos negócios para eventos de terceiros	2.888	3.015	2.894	96,0%
	Nº de pequenos negócios para eventos do Sebrae	534	779	1.004	128,9%
	Nº de potenciais empresários para eventos de terceiros	50	21	413	1.966,7%
	Nº de potenciais empresários para eventos do Sebrae	10	64	267	417,2%
OFICINA	Nº de oficinas	1.814	3.092	3.982	128,8%
	Nº de participantes	28.472	42.096	59.177	140,6%
	Número de pequenos negócios	0	0	36.596	0,0%
	Número de potenciais empreendedores	0	0	46	0,0%
	Número de potenciais empresários	0	0	6.185	0,0%
ORIENTAÇÃO TÉCNICA	Número de orientações	342.494	409.223	519.531	127,0%
	Número de pequenos negócios	0	0	176.290	0,0%
	Potenciais empresários	0	0	103.058	0,0%
PALESTRA	Nº de palestras	1.557	2.078	2.617	125,9%
	Nº de participantes	23.411	38.604	60.134	155,8%
	Número de pequenos negócios	0	0	12.252	0,0%
	Número de potenciais empresários	0	0	25.793	0,0%
RODADA	Nº de pequenos negócios	979	1.029	1.512	146,9%
	Nº de rodadas	41	52	71	136,5%

SEMINÁRIO	Nº de participantes	1.975	4.155	11.490	276,5%
	Nº de seminário	50	105	279	265,7%
	Número de pequenos negócios	0	0	5.687	0,0%
	Número de potenciais empreendedores	0	0	34	0,0%
	Número de potenciais empresários	0	0	2.727	0,0%
Número de potenciais empresários		81125	98116	127.207	104,4%
Número de potenciais empreendedores		15787	23727	14.637	-
Número de empresas atendidas		204.985	213.369	186.872	87,6%
Número de pessoas informadas sem cadastro		-	-	0	-
Número de pessoas informadas com cadastro		-	-	359.486	-
Número de informações		1.196.587	792.967	904.657	114,1%

CURSOS

Indicador: Número de cursos

Realização de cursos ocorre de acordo com a demanda dos empresários nas unidades de atendimento, ocorreram turmas adicionais após o esgotamento de vagas nas turmas previstas ordinariamente.

FEIRAS

Indicador: Nº pequenos negócios expositores em feiras do Sebrae

O número de pequenos negócios participantes em feiras foi inferior ao projetado devido a dois fatores:

- As feiras exigem um considerável investimento por parte do empresário, que diante do cenário econômico de 2015 foi mais cauteloso, diminuindo o nº de empresários participantes.
- Cerca de 88 empresas expositoras na feira MERCOPAR, promovida pelo Sebrae/RS, tiveram seu porte modificado em 2015 pela base de dados do Sebrae Nacional, as mesmas não foram contabilizadas na meta, visto que após a revisão do porte não estavam mais no escopo de atendimento do Sebrae de acordo com seu estatuto.

MISSÃO E CARAVANA

Indicador: Número de missões/caravanas para eventos de terceiros

Realização de missões para feiras estaduais de acordo com as demandas de acesso a mercado de empresas participantes de projetos setoriais.

Indicador: Número de missões/caravanas para eventos do Sebrae

Realização de missões para feiras estaduais de acordo com as demandas de acesso a mercado de empresas participantes de projetos setoriais.

Indicador: Nº de pequenos negócios para eventos do Sebrae

O número de pequenos negócios participantes em eventos foi quase 30% acima do previsto pelo Sebrae/RS, este indicador foi superado devido a demanda espontânea dos empresários por novos negócios com baixo investimento.

Indicador: Nº de potenciais empresários para eventos do Sebrae

Projeto: Qualidade da gestão nas Micro e Pequenas Empresas. A execução acima do previsto são convidados dos empresários finalistas das cerimônias: Prêmio MPE Brasil e Prêmio Sebrae Mulher de Negócios, que não estavam previstos e, contudo, registrados as participações.

OFICINAS

Indicadores: Número de oficinas e número de participantes

Os projetos de atendimento territorial superaram, de forma geral, o número de oficinas previstas para 2015. Isso se deve ao aumento da procura do MEI pelos serviços, devido a estratégia de fidelização deste público, estimulada pelo Sebrae/RS. Portanto, foi necessário a realização de um volume maior de oficinas do que o previsto e, conseqüentemente, aumentando o volume de participantes.

ORIENTAÇÃO TÉCNICA

Indicador: Número de orientações

Os projetos Central de Relacionamento 0800 – Sebrae/RS e projetos de atendimento territorial atingiram resultados superiores nesse indicador, parte por estímulo de campanhas institucionais promovidas pelo Sebrae/NA (exemplo: Movimento Compra do Pequeno Negócio), também, provocados por ações de relacionamento realizadas pelo Sebrae/RS e parte por demanda espontânea de empresários e potenciais empresários.

PALESTRA e SEMINÁRIOS

Indicadores: Número de palestras, seminários e participantes

Os projetos de atendimento territorial superaram, de forma geral, o número de palestras e seminários previstos para 2015. Isso se deve ao aumento da procura do Micro Empreendedor Individual – MEI pelos serviços, devido a estratégia de fidelização deste público, estimulada pelo Sebrae/RS. Portanto, foi necessário a realização de um volume maior de palestras e seminários do que o previsto e, conseqüentemente, aumentando o volume de participantes

RODADAS

Indicadores: Número de rodadas e número de participantes em rodadas

Realização de rodadas de negócio no setor da indústria não previstas e demandadas pelo público-alvo dos projetos aumentou e, conseqüentemente, cresceu o número de participantes.

INDICADORES SEM EXECUÇÃO PREVISTA

Os indicadores que constam percentuais “zerados”, não possuem número previsto de realização durante o ano, ou seja, é devido não possuir meta no sistema Sebrae, por isso, possuem dado de execução na respectiva coluna.

4. GOVERNANÇA

4.1 Descrição das estruturas de governança

Diretrizes e controle de atuação da governança

O Sebrae/RS é composto, em sua estrutura básica, pelo Conselho Deliberativo Estadual (CDE); Diretoria Executiva (Direx) e pelo Conselho Fiscal (CF).

O Sebrae tem como associados 15 (quinze) entidades representadas por conselheiros titulares e respectivos suplentes, pessoas físicas, de cada um dos associados do Sebrae/RS.

A Diretoria Executiva é o órgão colegiado de natureza executiva responsável pela gestão institucional. É composta pelo diretor superintendente, diretor de administração e finanças e diretor técnico, ambos eleitos pelo CDE.

O CF é o órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. O Conselho Fiscal compõe-se de 3 membros efetivos e 3 suplentes, eleitos pelo CDE, para mandato de 4 anos consecutivos, sem remuneração.

São realizadas reuniões trimestrais, momento em que são analisados os resultados. Os assuntos analisados são o Balanço Contábil e as Demonstrações Financeiras trimestrais e anuais, ao final de cada exercício, bem como o parecer da empresa de auditoria externa, que constam em ata. Esse processo é encaminhado aos conselheiros considerando o prazo regimental.

Auditoria Interna

Gerencia os processos relacionados à área de auditoria interna, auditoria externa e aos órgãos de controle externo CGU/PR e TCU, elaborando relatórios e prestando informações referentes ao Sebrae/RS.

Monitora o nível de adequação dos controles internos nos processos da Entidade, considerando os normativos internos e os regramentos emanados pelos órgãos de controle externo.

Responsável por verificar a adequada utilização das normas técnicas relacionadas às demonstrações contábeis da Entidade, considerando os pronunciamentos contábeis aplicáveis e as normas de auditoria vigentes.

Principais atribuições:

- 1) Executar o plano anual de auditoria validado pela diretoria do SEBRAE/RS;
- 2) Efetuar procedimentos de auditoria, utilizando a metodologia de gestão de riscos, objetivando mitigar riscos de alta exposição para Entidade;
- 3) Elaborar relatórios, de acordo com o escopo definido para verificar a adequação dos procedimentos efetuados e analisar a aderência dos procedimentos operacionais aos regramentos internos;

- 4) Acompanhar a execução do contrato de auditoria externa, mediante a verificação dos trabalhos trimestrais, de controles internos, avaliação do ambiente de TI e trabalhos de encerramento anual do exercício;
- 5) Verificar o atendimento das obrigações previstas nos normativos relativos ao processo de prestação de contas anual da Entidade a ser entregue na CGU, bem como o acompanhamento da implementação do plano de providências relativo às recomendações efetuadas no exercício;
- 6) Acompanhar o andamento dos processos de prestação de contas junto ao TCU, bem como garantir a implementação das determinações efetuadas por aquele órgão de controle;
- 7) Participar das reuniões do Conselho Deliberativo Estadual e do Conselho Fiscal, em temas relativos aos órgãos de controle externo e processos de prestação de contas do SEBRAE/RS;
- 8) Gerenciar os contratos, convênios e acordos de cooperação de sua responsabilidade.

Gestão de Riscos – Identificação, classificação, análise e tratamento dos riscos empresariais

Em 2009 teve início a implantação de metodologia de Gestão de Riscos para os processos de negócio da Entidade.

Os riscos identificados no Sebrae/RS são classificados por processos e segundo o grau de impacto *versus* vulnerabilidade. Nesse contexto, os principais pontos de exposição estão associados aos riscos normativos (quebra de norma) e financeiros (não aplicação do recurso na finalidade prevista). Nesta etapa são priorizados os riscos com alto impacto e alta vulnerabilidade.

Para os demais riscos identificados são analisadas as diretrizes de controles existentes na entidade, visando mitigar os riscos de forma a reduzir a sua possibilidade de materialização ou mesmo eliminar os seus efeitos.

Regras de conduta adotadas no Sebrae/RS

Código de Ética

Código apresenta os procedimentos, orientações e informações sobre atitudes e responsabilidades que devemos ter uns para com os outros, perante clientes, parceiros, fornecedores, governo e sociedade. Com ele, estamos evoluindo em nossas práticas de gestão - a exemplo de grandes empresas - demonstrando preocupação não só com os resultados, mas como estes são alcançados no que se refere à relação entre as pessoas.

Define a conduta e orienta como devem ser as relações de trabalho no Sebrae/RS. Este código se aplica a todos os colaboradores, os quais se entende por:

- Empregados com contrato de trabalho por período de experiência, efetivo, por prazo determinado ou temporário;
- Abrange ainda os membros da Diretoria Executiva e;
- Estagiários.

Canais de sugestões, denúncias e reclamações

Os canais colocados à disposição das partes interessadas para receber sugestões, denúncias e reclamações são a Ouvidoria e o Fale Conosco através do site Sebrae, 0800 através da Central de Relacionamento, registro de considerações de clientes nas Regionais e Unidades de Atendimento no Sistema Pronto Atendimento e as Redes Sociais: facebook e twitter.

O tratamento dado às manifestações dos clientes está detalhado na Instrução Normativa IN29 - Atendimento.

Os principais mecanismos de orientação para a atuação da estrutura de governança visando a equidade e proteção dos direitos de todas as partes interessadas são:

Estatuto

Este documento tem o objetivo de descrever a denominação, constituição, Sede, Foro e duração do Sebrae/RS. Além disso, descreve a estrutura e a forma de atuação, finalidade e condições de vinculação ao Sistema Sebrae.

Consta a relação das entidades associadas e regra a admissão e exclusão destes associados. Estabelece a criação da governança e as responsabilidades dos órgãos instituídos: CDE, CF, DIREX. Este documento rege também as atribuições dos dirigentes, e do Presidente do CDE.

Regimento interno

Documento que trata do detalhamento da estrutura básica do Sebrae/RS e sua forma de atuação no estado do RS. Apresenta a Estrutura Operacional, Coordenação e Controle, detalha as características do funcionamento da entidade, especificação dos atos formais de decisão, instrumentos de comunicação formal e relatórios de informações gerenciais.

Limites orçamentários

Os limites e condições de alocação dos recursos orçamentários são estabelecidos com os seguintes focos: Objetivos Estratégicos, Público-alvo, Grupos de despesas e Receitas e Fundo de Reserva. A definição de Limites Orçamentários pelo Sebrae/NA para aplicações em:

Focando os objetivos estratégicos

- Mínimo de 20% do total das aplicações de cada ano deve ser alocado em ações vinculadas as classificações funcionais Atendimento com conteúdo de Inovação e Tecnologia;
- Mínimo de 2% e máximo de 6% do valor total das folhas de pagamento (salários, encargos e benefícios) deve ser alocado em ações de capacitação do quadro efetivo de cada Sebrae/UF e do Sebrae/NA;
- Mínimo de 2% do valor da CSO deve ser alocado em ações vinculadas à classificação “Tecnologias da Informação e Comunicação”.

Focando o público-alvo

- Mínimo de 50% do total dos recursos em projetos de atendimento deve ser alocado em projetos de atendimento setorial com abordagem coletiva.

Focando os grupos de despesas

- Pessoal, encargos e benefícios: Máximo de 55% sobre a soma da Contribuição Social Ordinária - CSO e das Receitas dos Sebrae/UF. Máximo de 15% sobre a soma da Contribuição Social Ordinária do Sebrae/NA e das receitas próprias do Sebrae/NA.

- Divulgação, anúncio, publicidade e propaganda. Máximo de 3,5% para os Sebrae/UF do valor total das receitas previstas no cenário de recursos. Máximo de 5,5% para o Sebrae/NA.

- Bens móveis (despesas com aquisição de móveis, máquinas e equipamentos). Máximo 3% do total das receitas do exercício.

- Bens imóveis: As aplicações em aquisição, construção ou reforma, com ampliação da área útil de bens imóveis operacionais, ficam condicionadas à prévia aprovação da diretoria do Sebrae/NA e do CDN.

- Custeio administrativo: A participação da contribuição social ordinária para custeio administrativo, incluindo-se os gastos com a manutenção dos conselhos, deverão se limitar ao valor estabelecido para estas despesas, na forma da Lei nº 8.154, de 28/12/1990.

Focando as receitas e fundo de reserva

- Os Sebrae/UF deverão captar o mínimo de 10% de recursos próprios em relação ao total dos recursos da CSO;

- Fundo de reserva: Máximo de 10% dos recursos da CSO e receitas.

Os métodos utilizados para acompanhar os atos da gestão são:

Auditorias da Controladoria Geral da União - CGU

As auditorias da CGU ocorrem em duas oportunidades durante cada ano, no momento da apresentação do processo de prestação de contas anual da entidade no início do primeiro semestre e na fase de acompanhamento e implementação das ações ao final do segundo semestre.

No primeiro momento a equipe de auditoria da CGU analisa o relatório de prestação de contas da entidade considerando se o mesmo foi elaborado atendendo aos normativos cabíveis e considerando se todos os elementos necessários para a avaliação das contas está presente, efetuando uma análise de consistência dos objetivos, metas, fontes de recursos, utilização de pessoal, origem e aplicação dos recursos, orçamento anual, histórico da entidade, repasse de recursos e pareceres.

Sendo considerado adequado, são feitas as atualizações cabíveis e o processo é encaminhado para o Tribunal de Contas da União - TCU para análise e julgamento, podendo ser demandadas novas informações em cada etapa. Na fase de acompanhamento a CGU comparece à entidade e efetua

procedimentos aplicáveis para verificar se as recomendações efetuadas em períodos anteriores foram implementadas, bem como verifica se as determinações do TCU foram consideradas nos processos da entidade, passando a fazer parte dos processos corporativos.

A CGU pode também realizar trabalhos especiais, motivados por denúncias ou com o objetivo específico de atender a uma demanda dos órgãos cabíveis, sempre relatando os fatos e emitindo um relatório de auditoria com um plano de ações específico para o objeto do trabalho.

Auditoria do Tribunal de Contas da União - TCU

O Tribunal de Contas da União realiza trabalhos de auditoria conforme demandas específicas para atender aos objetivos de trabalho e de controles dos recursos administrados pela entidade. Esses trabalhos precedem de uma formalização para seu início junto à alta administração e todas as etapas de solicitação e entrega de documentos são formalizadas e protocoladas.

Com base na análise dos documentos e pareceres são julgados os processos e emitidos acórdãos onde o tema é analisado e emitido uma determinação para que a entidade efetue as melhorias necessárias. Essas determinações serão objeto de análise da equipe da CGU para efeitos de acompanhamento.

O TCU também pode fazer a solicitação de informações pontuais, relacionadas a casos de denúncia e uso dos recursos de origem pública. Anualmente o tribunal julga as contas dos gestores da entidade, atendendo aos normativos específicos e suas alterações.

Auditorias do Sebrae Nacional

As auditorias do Sebrae/NA acontecem principalmente nos projetos onde existe os recursos oriundos de fonte nacional, sendo previamente comunicado pela Diretoria a sua execução, foco e prazo. Atendem a critérios específicos, baseados no objetivo do projeto e no atingimento das metas propostas.

Em casos especiais, como na gestão de recursos oriundos da administração direta do governo federal, devem ser atendidos regulamentos e legislação específica, de acordo com a fonte que originou os repasses. Para atender a essas solicitações e a questão da execução orçamentária foi desenvolvido o sistema “PrestContas” que serve para acompanhar a execução de recursos, realiza-se o processo via ferramenta informatizada, sendo essa metodologia repassada aos estados.

Essas auditorias são realizadas por demanda específica, não existindo um cronograma anual prévio. Outra ação relevante são os trabalhos efetuados em conjunto com as unidades de auditoria dos estados para repasse da metodologia da Gestão de Riscos por processo e seus reflexos nos conceitos sistêmicos.

Auditoria Externa

Visando a consistência e a comparabilidade de informações contábeis do sistema, o Sebrae Nacional licitou uma empresa de auditoria externa para realizar o serviço em todo o país. A empresa vencedora da última licitação foi a KPMG Auditores Independentes. Com base nas horas técnicas contratadas foi definido um escopo de trabalho que atende a legislação aplicável, sendo realizados quatro trabalhos trimestrais, um trabalho de auditoria de TI e um de controles internos que são apresentados nas reuniões do Conselho Fiscal.

Existe uma reserva técnica de horas para serem utilizadas pelos conselheiros, realizando trabalhos que sejam necessários para a avaliação das contas da entidade. Ao final do exercício é realizado um trabalho de encerramento, sendo emitida a opinião sobre as contas e com base nessa posição o Conselho Fiscal realiza a análise aprovando ou reprovando as contas da entidade. Esse parecer é submetido ao Conselho Deliberativo Estadual (CDE) que encaminha até o dia 28/02, de cada ano, o parecer para Conselho Deliberativo Nacional (CDN).

Auditoria de Compliance

No exercício de 2015 foi realizado, no Sebrae/RS, a auditoria de Compliance do Programa de Integridade Corporativa, conforme deliberação do Conselho Deliberativo Nacional (CDN). Os trabalhos em campo foram realizados no período de 05/10/2015 a 06/11/2015 pela empresa de auditoria externa, Deloitte Touche Tohmatsu, contemplando análises e verificações dos processos internos em conformidade com as regras previstas.

Visando atender as solicitações de informações expedidas pela Deloitte, bem como os prazos estabelecidos, a unidade de auditoria interna foi responsável pelo acompanhamento das demandas junto as gerências do Sebrae/RS.

No desenvolvimento dos trabalhos foram solicitados uma série de informações, documentos e bases de contratações, compras, pagamentos e registros sistêmicos das seguintes gerências/processos: Gestão de Pessoas, Administração e Suprimentos, Credenciados, Controladoria e Finanças, Jurídico e Auditoria.

Níveis de aprovação/alçada

Outro instrumento para orientar os atos da direção visando proteger os interesses das partes interessadas é a definição dos níveis de aprovação/alçada nos documentos formais do Sebrae.

A prática busca garantir maior controle e transparência nas ações realizadas. É o caso da Instrução Normativa IN27 - Suprimentos, Compras, Licitações e Contratação de Serviços que tem como objetivo determinar os procedimentos para as aquisições de bens e/ou contratação de serviços para as ações do Sebrae/RS.

Quadro 126 – Níveis de alçada para compras

Valor da Compra	Nível competente para autorizar
Até R\$ 10.000,00	Gerente, Assessor ou Gerente Regional
Acima de R\$ 10.000,00	DIREX

Autorizações de pagamento

Também no sistema de documentação está previsto a definição de níveis de autorização de pagamentos. Na Instrução Normativa IN10 - Viagens nacionais e deslocamentos têm como objetivo definir os critérios, as políticas estabelecidas e as responsabilidades sobre as viagens nacionais e deslocamentos, no âmbito do Sebrae/RS, bem como orientar os envolvidos sobre os procedimentos necessários à realização das mesmas.

Quadro 127 – Níveis de autorização para viagens

Viagens	Viagens RS – Interior	Demais Estados (Interestaduais)
Viajante	Quem autoriza e aprova	Aprova
Conselheiros do Sebrae/RS, convidados e Diretores	Diretores	Diretores
Gerentes	Diretor	Diretor
Demais	Gerente	Diretores

Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema Sebrae

O Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema Sebrae é o instrumento normativo que estabelece as regras para os procedimentos licitatórios em todo o Sistema Sebrae. Ele define os princípios das contratações, aponta as definições de contratação, as modalidades, limites e tipos, os casos de dispensa e inexigibilidade, a habilitação, o procedimento, a impugnação do julgamento das propostas e dos recursos e os próprios contratos.

4.2 Informações sobre dirigentes e colegiados

A estrutura básica do Sebrae/RS é composta pelos seguintes órgãos:

- I. Conselho Deliberativo Estadual (CDE);
- II. Diretoria Executiva (DIREX);
- III. Conselho Fiscal (CF).

Conselho Deliberativo Estadual (CDE):

O CDE é o órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano da entidade e é composto por quinze (15) conselheiros titulares e respectivos suplentes que representam as 15 (quinze) entidades associadas do Sebrae/RS.

Os conselheiros titulares e respectivos suplentes serão indicados pelos associados, a quem representarão no CDE, e cumprirão mandato de quatro (04) anos sem remuneração, sendo que, conforme regimento interno, os suplentes devem substituir os conselheiros titulares em seus afastamentos e impedimentos temporários.

Compete ao CDE eleger, dentre os conselheiros titulares, com o voto concorde, no mínimo de oito (08) conselheiros, o seu Presidente, em reunião especialmente convocada para esse fim.

De acordo com o Artigo 8º, capítulo II do regimento interno, compete ao Conselho Deliberativo Estadual:

- Promover ampla discussão das diretrizes para elaboração de Planos e Programas do Sebrae/RS;
- Aprovar a proposta de planejamento estratégico da Diretoria Executiva para os Planos e Programas do Sebrae/RS;

- Proceder às eleições do Presidente do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal;
- Eleger os membros da Diretoria Executiva, demissíveis “ad nutum”, homologado ou não os nomes indicados pelo Presidente do Conselho, observado o quórum qualificado, para o período de até quatro (04) anos, sendo exigido voto concorde de, no mínimo, oito (08) conselheiros;
- Analisar periodicamente os relatórios das metas e a execução orçamentária a cargo da Diretoria Executiva, emitindo as recomendações que entender pertinentes.

Conselho Fiscal (CF):

É composto por três membros titulares e três suplentes, eleitos pelo CDE, para exercício de mandato de quatro (04) anos consecutivos, sem remuneração.

O CF é o órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. Compete ao Conselho Fiscal, nos termos do estabelecido no capítulo II, Artigo 7º do regimento interno:

- a) Eleger seu Presidente;
- b) Elaborar proposta de seu Regimento Interno e submetê-la ao CDE;
- c) Examinar e emitir parecer sobre o balanço, demonstrações financeiras e prestação de contas anuais;
- d) Examinar e emitir parecer sobre balanços e balancetes, sempre que o Conselho Deliberativo Estadual solicitar;
- e) Emitir parecer, quando solicitado, sobre a alienação ou oneração de bens móveis.

Processo de escolha dos dirigentes do Sebrae/RS:

O Presidente do CDE, o Diretor Superintendente, o Diretor de Administração e Finanças e o Diretor Técnico, todos são eleitos pelo Conselho Deliberativo Estadual por meio de votação de, no mínimo, oito (08) conselheiros.

4.3 Atuação da unidade de auditoria interna

As normas gerais e as atribuições da auditoria interna do Sebrae/RS constam na Instrução Normativa IN01 - Estrutura Organizacional de Gestão e Sistema de Comunicação Formal - anexo 2 deste relatório de gestão.

A auditoria também é regulamentada pelo Estatuto Social e Regimento Interno, conforme transcreve-se a seguir:

Estatuto Social do Sebrae/RS, em seu Art. 16 § 13:

A auditoria Interna do SEBRAE/RS deverá encaminhar ao presidente do CDE cópia do inteiro teor de seus relatórios de inspeção e pareceres.

Regimento Interno, capítulo IV – DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – item III, unidade de auditoria:

Missão: Prover assessoramento para a efetiva e transparente aplicação dos recursos do sistema Sebrae, tendo como referencial os normativos de controle internos e externos.

O Estatuto Social consta no anexo 3 e o Regimento Interno do Sebrae/RS consta como anexo 4 deste relatório de gestão.

A unidade de auditoria interna do Sebrae/RS está diretamente vinculada, na estrutura organizacional, ao Diretor Superintendente conforme cronograma aprovado. Realiza reportes para os Conselhos Deliberativo Estadual e Conselho Fiscal, atuando conforme as demandas e participando das reuniões de trabalho durante cada exercício.

O processo de seleção do atual responsável da unidade de auditoria, ocorreu em agosto de 2003 através de processo seletivo estruturado, conforme os normativos vigentes. A área é composta por um total de quatro profissionais, sendo dois técnicos e dois assistentes técnicos, todos selecionados através da mesma modalidade e de acordo com os normativos vigentes.

A auditoria interna reporta os relatórios e pareceres, aos diretores e gerentes responsáveis pela área/processo auditado, contendo as recomendações de melhorias, bem como, realiza o acompanhamento “*Follow-up*” dos planos de ação propostos.

No âmbito do processo de elaboração das demonstrações financeiras e relatórios contábeis da entidade existe uma série de normas e procedimentos que objetivam constituir um ambiente de controle interno adequado à elaboração, registro e divulgação destas informações.

Dentre os principais controles existentes neste processo, citamos a existência de um plano de contas e um manual de contabilidade aprovado para todo o sistema, onde ficam descritos as funções e formas de operacionalizar as rubricas. A unidade nacional trabalhou de forma intensa a fim de uniformizar e controlar esses procedimentos, através de suporte com sistemas e normativos, controle de prazos e contratação de auditoria externa de forma centralizada.

No tocante ao contrato de auditoria externa, há uma empresa licitada para atender a todas as unidades federativas, buscando analisar o cumprimento dos normativos contábeis aplicáveis de forma uniformizada. São efetuados 3 (três) trabalhos trimestrais e um de fechamento anual onde são apresentados os pontos de melhoria identificados, os comentários da administração e um plano de ação para resolver os fatos constatados. Esses relatórios são reportados periodicamente nas reuniões do Conselho Fiscal, estando presentes os conselheiros, diretores, gerentes e técnicos.

Todas as informações são apresentadas ao Conselho Fiscal, seguindo a previsão estatutária de acompanhamento dos resultados, que são reportados ao Conselho Deliberativo Estadual pelo Presidente do Conselho Fiscal. Estas reuniões ocorrem periodicamente atendendo a um cronograma anual previamente aprovado.

Assim, podemos identificar que as informações elaboradas são analisadas desde as instâncias operacionais, passando pelas gerências, Diretoria Executiva e na esfera dos Conselhos da Entidade. A estrutura de controles está prevista nos normativos vigentes da entidade, bem como nos sistemas operacionais, tabelas de alçadas, controles de acesso a sistemas, política de informática e regimentos internos formam um ambiente de controle que suporta este processo.

Adicionalmente, ressalta-se que o Sebrae/RS aderiu a metodologia de Gestão de Riscos por processo, em conjunto com um trabalho incentivado pelo Sebrae Nacional, que teve seu início no ano de 2009. Esse programa representou uma série de melhorias na forma de entender e avaliar os riscos estratégicos e operacionais existentes, bem como a forma que a entidade lida com os mesmos.

A unidade de auditoria realiza os trabalhos previstos no Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna - PAAAI, que visa verificar os controles internos aplicáveis aos processos mais representativos em termos de recursos, volumes de transações e impacto nos resultados da entidade. Em 2013 foi executado um trabalho em parceria com o Sebrae/NA para analisar os procedimentos e controles aplicáveis ao processo de geração e consistência dos dados da folha de pagamentos da entidade, sendo os resultados divulgados no âmbito da diretoria e da gerência responsável por este processo.

Historicamente, a auditoria interna demonstra através de suas opiniões, que o Sebrae/RS tem tido resultados que apontam a adequacidade de seus controles internos, quando comparados aos volumes de transações e riscos de negócio.

Fator relevante tem sido o tratamento prioritário exarado pela Diretoria Executiva no sentido de valorizar e implementar controles, cortes de custos e aplicação dos recursos de forma coerente com a missão da instituição, sempre procurando alternativas viáveis e mais econômicas no sentido de adequar a operação à realidade das metas aprovadas para o exercício.

Uma iniciativa que merece destaque é a estrutura de gestão de processos e monitoramento aprovada pela diretoria, que trabalha no sentido de revisar, melhorar e propor novos processos adequados ao modelo de trabalho da instituição e consistente com os normativos da entidade. No ambiente de controle interno, as melhorias sugeridas são implementadas aos processos, buscando reduzir os riscos existentes.

4.4 Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos

Informamos que, no exercício em análise, não ocorreram irregularidades capazes de impactar o desempenho do Sebrae/RS e ter de constituir processo de gestão e correição no ambiente interno da entidade.

Registramos que, no caso de eventual ocorrência de fatos ilícitos administrativos cometidos por colaboradores, a entidade está preparada para tomar todas as medidas administrativas internas, normativas, extra judiciais e no âmbito judicial, se assim se mostrar necessário.

O Sebrae/RS dispõe de um comitê de ética estruturado o qual objetiva responder dúvidas, bem como avaliar e tratar as denúncias referentes à conduta dos colaboradores. A comissão foi criada no ano de 2013 e conta com a participação dos gerentes das áreas de gestão de pessoas, gerência de administração e suprimentos, gerência de credenciados, gerência de auditoria, gerência jurídica, além de, um representante da gerência regional e um conselheiro indicado pelo Conselho Deliberativo Estadual – CDE.

Além do Código de Ética, já mencionado neste relatório, atualmente, há outros dois documentos que estabelecem regras de conduta:

Estatuto Social: estabelece a criação da governança e as responsabilidades dos órgãos instituídos: CDE, CF e Diretoria Executiva. Trata, também, das atribuições dos dirigentes e do Presidente do CDE e aborda procedimentos de exclusão de associados e procedimentos no caso de atos de improbidade administrativa ou de malversação de recursos.

Instrução Normativa IN51 – Política de Segurança: estabelece as normas relativas à Política de Segurança para a adequada utilização dos recursos computacionais e das informações eletrônicas do Sebrae/RS, que, uma vez violadas, sujeita os usuários à ação disciplinar interna, sem prejuízo de ações judiciais posteriores.

4.5 Gestão de riscos e controles internos

Contexto:

Há mais de duas décadas, o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) elaborou um padrão de boas práticas de controles internos para ajudar as empresas a analisar e melhorar seus sistemas de controles internos. Desde então, essas práticas têm sido incorporadas às políticas, às regras e aos regulamentos de milhares de empresas para contribuir que estas controlem melhor suas atividades e atinjam os objetivos estabelecidos.

A necessidade de existência de padrões pelos quais os controles internos possam ser avaliados e sua eficácia atestada pressupõe a adoção de uma estrutura reconhecida internacionalmente para o estabelecimento de controles internos do Sebrae/RS.

A estrutura do COSO, cujos membros são as principais associações norte-americanas e internacionais de contadores e auditores internos, é amplamente divulgada e utilizada por diversas empresas.

O COSO define controle interno como sendo um processo, influenciado pela alta administração, gerência e demais colaboradores, elaborado para fornecer uma segurança razoável nos seguintes aspectos:

- **Eficiência e eficácia das operações;**
- **Integridade dos relatórios financeiros;**
- **Conformidade com legislações e regulamentações aplicáveis à organização.**

Segundo o COSO, os controles internos devem ser estabelecidos para minimizar a exposição aos riscos que podem impactar o atendimento aos objetivos da Entidade.

A metodologia de auditoria interna utilizada pelo Sebrae tem foco em riscos, com uma abordagem “de cima para baixo”, ou seja, partindo dos riscos estratégicos para o planejamento dos trabalhos, o que auxilia a organização a focar os recursos de auditoria interna em áreas de maior importância e valor.

Riscos:

Há algumas premissas para a existência de qualquer organização. Uma delas é a de gerar valor às partes interessadas. Outra premissa é de que enfrentam incertezas, havendo o desafio de conhecê-las e determinar até que ponto aceitá-las. Essas incertezas são eventos que podem gerar impacto tanto negativo quanto positivo. Os que geram impacto negativo representam riscos que podem impedir a

criação de valor ou destruir o valor existente. Os de impacto positivo representam oportunidades, influenciam favoravelmente a realização dos objetivos, apoiando a criação ou a preservação de valor.

O processo por meio do qual as organizações analisam metodicamente essas incertezas e os riscos inerentes às respectivas atividades, objetivando a identificação, estimativa e controle dessas incertezas é conhecido como gestão de riscos.

Segundo o COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, o risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos.

No Sebrae, se utiliza a seguinte definição:

Risco é qualquer evento futuro e incerto que pode afetar negativamente a capacidade da empresa em atingir seus objetivos e suas estratégias de negócio.

Nessa definição o risco está associado aos objetivos e estratégias de negócio, sendo, portanto, importante identificá-los, traduzindo a estratégia em objetivos operacionais, de conformidade e de comunicação. Essa prática sustenta a responsabilização, a avaliação do desempenho e respectiva recompensa, promovendo dessa forma a eficiência operacional em todos os níveis da organização.

O termo “risco” designa o resultado da combinação entre a probabilidade de ocorrência de um determinado evento, aleatório, futuro e incerto e o impacto resultante caso ele ocorra. Como tal, é um evento que pode gerar prejuízo e, além do sentido de possibilidade ou chance (oportunidade), tem o sentido de perigo.

Como o risco está associado à probabilidade de perdas durante a realização de uma atividade, representa uma ou mais condições de uma variável com potencial para degradação. Ocasionará o desvio das metas ou aumentará os esforços programados em termos de pessoal, equipamentos, instalações, materiais, recursos financeiros etc. (âmbito humano, social, político, legal, econômico, empresarial e técnico) para a sua concretização.

Prática de Governança Corporativa:

Conhecer os possíveis riscos que integram o ambiente de atuação tornou-se essencial para minimizar ou até mesmo anular perdas. Desta forma, através do repasse da metodologia de Gestão de Riscos realizado pelo Sebrae Nacional, em 2009, o trabalho de identificação e acompanhamento de riscos foi implementado no Sebrae/RS.

Desde então, o Sebrae/RS utiliza a metodologia de auditoria interna com foco em riscos nos trabalhos de mapeamento e revisão de processos, de acordo com as ações estabelecidas no Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna.

A auditoria com foco em riscos utiliza os conceitos de gestão ou gerenciamento de riscos. Neste tipo de trabalho se executa um conjunto de etapas para identificação e avaliação dos riscos, identificação e avaliação dos controles, identificação de oportunidades de melhoria e o acompanhamento das medidas adotadas

Em 2015, a identificação e avaliação dos Riscos Estratégicos foi realizada a partir de uma discussão no âmbito corporativo que está associada aos objetivos estratégicos descritos nas perspectivas Partes

Interessadas, Processos e Recursos do Mapa Estratégico do Sistema Sebrae. São utilizados os conceitos de riscos estratégicos adotados pelo Sebrae Nacional e replicados para os demais estados.

Os Riscos Estratégicos referem-se aos principais riscos relacionados ao negócio que, caso se materializem, podem interferir negativamente no alcance dos objetivos estratégicos da organização.

No Sebrae/RS, estes riscos foram identificados após uma análise detalhada do Mapa Estratégico do Sistema Sebrae 2022, em uma ação conjunta das gerências de Auditoria Interna, Orçamento e Monitoramento e da Diretoria Executiva do Sebrae/RS, que resultou na definição da Matriz de Riscos Estratégicos, e consequentemente foi utilizada para avaliação das premissas (Impacto e Probabilidade) de análise de riscos. No quadro abaixo consta a descrição destes riscos:

Quadro 128 – Descrição de riscos

Risco do RS		Descrição geral do risco
1	Imagem	Desgaste da imagem do Sebrae perante os formadores de opinião, a sociedade, ou as autoridades, e de; publicidade negativa (verdadeira ou ausência de atitude ética e/ou Coerente com a missão e os valores da entidade compromisso com o resultado, conhecimento, sustentabilidade, transparência e humana).
2	Macroeconômico	Variante econômica e financeira, tanto no cenário brasileiro quanto internacional, que podem impactar o ambiente dos pequenos negócios ou a capacidade do Sebrae de obter ou gerar seus recursos financeiros.
3	Ambiente Legal	Dificuldades no fomento de políticas públicas, dificultando o Sebrae de influência positiva sobre a sociedade, o mercado e as autoridades e demonstrar os benefícios de suas ações ao país.
4	Recursos Humanos	Gestão de recursos humanos desalinhada com os objetivos estratégicos ou que tenha dificuldades para atrair e reter de obra qualificada.
5	Regulatório	Impactos do descumprimento de normas ou regulamentos, incapacidade do Sebrae de se adaptar a mudanças normativas ou de prestar contas de sua atuação à sociedade e órgãos reguladores.
6	Tecnológico	Estratégia de tecnologia da informação insuficiente para suportar a Gestão do Sistema Sebrae ou o atendimento aos seus clientes.
7	Atitude Inovadora	Estratégia de negócios e desenvolvimento de produtos e serviços desalinhada com a visão de futuro, inviabilizando a da posição inovadora do Sebrae.
8	Comportamento Sustentável	Estratégia de negócios e cultura de colaboradores e administradores que não contribuam com o desenvolvimento sustentável do Sebrae e dos pequenos negócios.
9	Estratégia de Negócios	Estratégia de negócios desalinhada com a missão, a visão e os valores do Sebrae, ou que não permita/difículte o reconhecimento do Sebrae como provedor da solução pelo cliente.
10	Gestão da Informação e Conhecimento	Dificuldade do Sebrae em reter e gerir o conhecimento, adquirido ou gerado internamente, bem como utilizar as informações disponíveis para tomada de decisão.

Anualmente, os riscos estratégicos do RS são revisados pela Auditoria interna contemplando as seguintes etapas:

- Revisão dos riscos e fatores de riscos existentes, buscando identificar novos riscos/fatores ou adequar sua descrição de forma a garantir um melhor entendimento destes pela Administração.

- Avaliação com base na percepção da Administração dos riscos considerando a probabilidade de ocorrência, bem como o impacto no caso de materialização, para definir o nível de criticidade de cada um dos riscos (Matriz de Criticidade).

Definição da criticidade:

O processo de avaliação é realizado por meio da aplicação de um questionário eletrônico, com base em questionamentos objetivos, cujo o intuito é captar de maneira estruturada as percepções dos executivos em relação aos principais aspectos de Gestão de Riscos.

Em 2015 a avaliação dos riscos compreendeu 55 fatores de risco, com base no desmembramento dos Riscos Estratégicos. Do total de 26 pesquisados foram obtidas 22 respostas, atingindo o percentual de 85% da pesquisa respondida.

A partir dos dados levantados é realizada uma análise de probabilidade e impacto utilizando a escala abaixo:

Figura 12 – Critério de avaliação de riscos

Critérios de Avaliação			
Probabilidade		Impacto	
Quase certo	Deve ocorrer na maioria das vezes	Alto	Acima de 2% da receita. Continuidade Governança comprometida Grande impacto na imagem
Provável	Esperado ocorrer em grande parte das vezes	Significativo	De 1% a 2% da receita Publicidade adversa Alianças ameaçadas Fraudes Tratados em nível de Diretoria/CDN
Possível	Pode ocorrer em algum momento	Moderado	De 0,5% a 1% da receita Pode afetar público/imagem Tratados em nível de Diretoria
Improvável	Difícil chance de ocorrência	Baixo	De R\$ 25 mil a 0,5% da receita Pequena possibilidade de afetar imagem Tratados em nível de Gerência
Remoto	Pode ocorrer somente em casos excepcionais	Insignificante	Impactos financeiros até R\$ 25 mil. Não afeta a imagem do Sebrae

A classificação é feita com base no nível de criticidade: “Alto”, “Moderado”, “Significativo” e “Baixo”, permitindo uma melhor gestão de recursos e esforços de forma a tratar com eficiência e tempestividade os riscos mais críticos para o Sebrae/RS.

A relevância é definida a partir análise da probabilidade *versus* o impacto de cada fator de risco numa escala de 1 a 5. Os valores demonstrados a seguir representam os limitadores para cada nível de criticidade:

Figura 13 – Validação pela criticidade dos fatores de riscos

Tabela de validação pela criticidade dos Fatores de Riscos					
Alto	5	10	15	20	25
Significativo	4	8	12	16	20
Moderado	3	6	9	12	15
Baixo	2	4	6	8	10
Insignificante	1	2	3	4	5
	Remota	Improvável	Possível	Provável	Quase certa

A correlação da probabilidade e impacto permite a identificação do nível de criticidade dos fatores de riscos. O quadro a seguir apresenta os fatores de risco, identificados em 2015, considerados críticos, ou seja, acima e 12 pontos.

Quadro 129 – Fatores de risco críticos

Risco Estratégico		Fatores de risco		Probabilidade	Impacto	Criticidade
R.02	Macro econômico	FR.02.1	Alterações significativas na economia brasileira (recessão, inflação), podem impactar o desenvolvimento e as finanças dos pequenos negócios;	Provável	Significativo	16
		FR.02.2	A política cambial do governo pode impactar as exportações/importações, afetando os pequenos negócios que atuam nesse mercado;	Provável	Significativo	16
		FR.02.3	Um aumento expressivo nas taxas de juros pode dificultar a obtenção de crédito pelos pequenos negócios;	Provável	Significativo	16
		FR.02.4	Uma redução brusca na arrecadação fiscal pode impactar a capacidade financeira do Sebrae/RS.	Possível	Significativo	12
R.03	Ambiente Legal	FR.03.6	Pode haver mudanças legais e/ou decisões governamentais desfavoráveis, que comprometam o ambiente dos pequenos negócios.	Possível	Significativo	12
R.07	Atitude Inovadora	FR.07.1	O desenvolvimento de produtos/serviços pode ocorrer sem compromisso com novas tecnologias;	Possível	Significativo	12
		FR.07.2	O programa de desenvolvimento pode não promover uma atitude inovadora nos colaboradores do Sebrae/RS;	Possível	Significativo	12
		FR.07.5	Os projetos de atendimento podem não promover práticas de gestão inovadoras.	Possível	Significativo	12
R.09	Estratégia de Negócios	FR.09.2	A utilização de mão-de-obra não capacitada (própria ou terceirizada) no atendimento ao cliente pode dificultar a aplicação correta de seus produtos ou serviços.	Possível	Significativo	12
		FR.09.3	A estratégia de negócios do Sebrae/RS, baseada na terceirização do atendimento, pode dificultar a retenção do conhecimento gerado.	Possível	Significativo	12

		FR.09.5	A atuação do Sebrae/RS possuir dependência de parcerias com entidades privadas ou governamentais.	Possível	Significativo	12
		FR.09.6	A estratégia de atendimento do Sebrae/RS desconsiderar o impacto da descontinuidade de produtos e serviços já adotados pelo cliente.	Possível	Significativo	12
R.10	Gestão da Informação e do Conhecimento	FR.10.1	O conhecimento relativo aos pequenos negócios existente na entidade ser desatualizado e/ou não padronizado.	Possível	Significativo	12
		FR.10.2	Pode existir dificuldade em reter o conhecimento gerado;	Possível	Significativo	12
		FR.10.7	Estratégia de negócios do Sebrae/RS, baseada na terceirização do atendimento (credenciados), pode dificultar a retenção do conhecimento gerado e comprometer a gestão de informações críticas.	Possível	Significativo	12

Essa análise de criticidade é apresentada aos diretores e gerentes, no Seminário de Planejamento PPA – Avaliação do Ambiente Interno, como insumo para o planejamento das ações a serem realizadas nos próximos exercícios.

Nesse mesmo Seminário foram definidas para 2016 as formas de tratamento dos fatores de riscos que podem incluir ações de melhoria (de minimização) que possam reduzir os níveis de criticidade apresentados e/ou aceitação do nível atual.

Apresenta-se, a seguir, algumas das ações definidas para o tratamento dos fatores de riscos críticos relacionados aos riscos estratégicos demonstrado no quadro 129, acima:

Quadro 130 – Ações de tratamento para os riscos identificados

	Risco	Tema	Necessidade / Controle	Projeto / Ação
R.02	Macroeconômico	Orçamento	Revisão do volume de recursos disponível para execução dos projetos	No contexto operacional todos os projetos foram revisados atentando para os critérios para o uso do recurso no cenário orçamentário de 2016
R.03	Ambiente Legal	Orçamento	Gestão Sebrae Nacional	O Sebrae/RS segue o regramento legal do sistema com reflexo nos projetos e ações para 2016
R.07	Atitude inovadora Comportamento Sustentável.	Soluções	Levantamento de necessidades e expectativas das Partes Interessadas. (Credenciados, Colaboradores e clientes)	Ação: Pesquisar e realizar levantamento de necessidade dos clientes
R.07 e R.09	Atitude Inovadora Estratégia de Negócios Imagem Recursos Humanos Comportamento Sustentável	Educação Corporativa	Desenvolver o grupo gerencial para a inovação, gestão de pessoas e à obtenção de resultados	Programa de Desenvolvimento de Lideranças
R.09	Estratégia de Negócios	Educação Corporativa	Definir o Jeito Sebrae/RS de Atender, alinhado às diretrizes de Gestão (GAI) e capacitar as equipes (GEPS)	Jeito Sebrae/RS de Atender
R.09	Estratégia de Negócios	Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento	Sebrae não acompanha dinamicidade do mercado e inovações	Estruturar processo de busca de oportunidades (monitoramento de mídias e especialistas)
R.10	Gestão da Informação e Conhecimento	Credenciados	NOVO SISTEMA DE CREDENCIADOS - parametrização do setor, segmento, área técnica, experiência específica	Definição dos parâmetros a serem atendidos
R.10	Gestão da Informação e Conhecimento	TI e Processos	1) Integração e Integridade da informação 2) Confiabilidade de dados para a tomada de decisão 3) Integrar as informações	Realizar inventário de necessidade de informação com foco nos processos de atendimento

4.6 Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados

Informamos que os membros dos Conselhos Deliberativo Estadual (CDE) e Fiscal (CF) não são remunerados no Sebrae/RS.

Conselho Deliberativo Estadual (CDE):

O parágrafo 1º Art. 2º do regimento interno do conselho deliberativo estadual destaca que os conselheiros e respectivos suplentes serão indicados pelos associados, a quem representarão no CDE, e cumprirão mandato de quatro (04) anos, sem remuneração, permitida a recondução caso retirada a indicação pelo associado representado, ou findo o prazo do mandato.

Conselho Fiscal (CF):

Conforme Art. 2º do regimento interno do conselho fiscal, o CF é composto por três (03) membros titulares e três (03) suplentes, eleitos pelo conselho deliberativo estadual, dentre pessoas físicas capazes civilmente, diplomadas em curso de nível universitário, residentes no País, indicadas pelas entidades associadas do Sebrae/RS, elencadas no artigo 8º do Estatuto Social do Sebrae/RS para exercício de um mandato de quatro (04) anos consecutivos, sem remuneração, permitida a recondução.

Quadro 131 – Relação de Conselheiros de Administração e Fiscal

Remuneração dos Conselheiros de Administração e Fiscal				
Conselho de Administração				
Nome do Conselheiro	Período de Exercício		Remuneração (R\$)	
	Início	Fim	Média Mensal	Total no Exercício
Luiz Gonzaga Veras Mota	20/04/2015	20/04/2019	N/A	N/A
Irany de Oliveira Sant'Anna Junior	20/04/2015	20/04/2019	N/A	N/A
Edson Bündchen	24/04/2015	24/04/2019	N/A	N/A
Vanderlei Barbiero	26/08/2015	26/08/2019	N/A	N/A
Susana Maria Kakuta	13/05/2015	13/05/2019	N/A	N/A
Pery Francisco Sperotto Coelho	13/05/2015	13/05/2019	N/A	N/A
Ruben Danilo de Albuquerque	24/08/2009	06/01/2019	N/A	N/A
Fábio Muller	18/07/2012	06/01/2019	N/A	N/A
André Vanoni Godoy	13/01/2009	06/01/2019	N/A	N/A
Marlos Davi Schmidt	06/01/2015	06/01/2019	N/A	N/A
Marco Antonio Baldo	22/06/2012	06/01/2019	N/A	N/A
Abilio Afonso Baeta Neves	20/04/2015	20/04/2019	N/A	N/A
Carlos Rivaci Sperotto	13/01/2009	06/01/2019	N/A	N/A
Valmir Antonio Susin	01/01/2011	06/01/2019	N/A	N/A
Vitor Augusto Koch	13/01/2009	06/01/2019	N/A	N/A
Fernando Luis Palaoro	24/03/2009	06/01/2019	N/A	N/A
Luiz Carlos Bohn	06/01/2015	06/01/2019	N/A	N/A
Zildo de Marchi	04/01/2012	06/01/2019	N/A	N/A
Ricardo Russowsky	06/01/2015	06/01/2019	N/A	N/A

Olmiro Cavazzola	24/04/2015	24/04/2019	N/A	N/A
Heitor José Müller	18/07/2011	06/01/2019	N/A	N/A
Marco Aurélio Paradedda	06/01/2015	06/01/2019	N/A	N/A
José Paulo Dornelles Cairolí	21/11/2014	26/02/2019	N/A	N/A
José Claudio Silva dos Santos	26/11/2015	25/11/2019	N/A	N/A
Fábio de Oliveira Branco	06/01/2015	06/01/2019	N/A	N/A
Gilberto Machado Pinho	24/02/2015	24/02/2019	N/A	N/A
Alexandre de Carli	06/01/2015	06/01/2019	N/A	N/A
Gilmar Tietböhl Rodrigues	08/08/2011	06/01/2019	N/A	N/A
Conselho Fiscal				
Nome do Conselheiro	Período de Exercício		Remuneração (R\$)	
	Início	Fim	Média Mensal	Total no Exercício
Jose Benedicto Ledur	01/03/2015	28/02/2019	N/A	N/A
Gilberto Brocco	01/03/2015	28/02/2019	N/A	N/A
Jorge Claudimir	01/03/2015	28/02/2019	N/A	N/A
Pedro Amar Ribeiro Lacerda	01/03/2015	28/02/2019	N/A	N/A
Carlomagno Goebel	01/03/2015	28/02/2015	N/A	N/A
Ivanir Antônio Gasparin	01/03/2015	28/02/2019	N/A	N/A

Diretoria Executiva (DIREX):

Os diretores estão enquadrados no cargo de Técnico Master II da tabela salarial vigente que contempla nove (09) níveis salariais, com amplitude de 26,68% do menor ao maior nível.

Não há política ou prática de movimentação salarial dos diretores. A remuneração é o salário da admissão com o reajuste realizado conforme acordo coletivo de trabalho.

A remuneração é composta por salário fixo (enquadrado na tabela salarial), e Função Gratificada (FG) pelo exercício da função. A composição da remuneração segue parâmetros praticados no mercado, podendo variar para mais ou para menos.

Proporção de cada elemento da remuneração total:

Diretor Superintendente:

Salário 49,17%

Função Gratificada 50,83%.

Diretor Técnico e Diretor Administrativo e Financeiro:

Salário 51,35%

Função Gratificada 48,65%

Relativo à remuneração variável:

a) os mecanismos de remuneração variável (% lucros, bônus, ações, opções de ações, etc.):

Programa de Participação nos Resultados (PPR).

b) os indicadores/métricas de desempenho usados no programa de remuneração variável:

Os indicadores/métricas utilizados para remuneração dos diretores no programa PPR considera-se o cumprimento das metas organizacionais contemplando as metas mobilizadoras e os indicadores do mapa estratégico como descrito em capítulo específico deste relatório.

c) os níveis de premiação-alvo (pagos em caso de cumprimento de 100% das metas):

Valor máximo de 1 (uma) remuneração mensal por ano (salário + FG).

d) a descrição dos benefícios oferecidos:

Os benefícios oferecidos são: vale alimentação, vale refeição, plano de saúde, plano odontológico, previdência privada e seguro de vida em grupo.

Demonstrativo Sintético da Remuneração de Membros de Diretoria e de Conselhos

No quadro, a seguir, constam os valores totais pagos, no exercício de 2015 e de 2014, aos membros da diretoria executiva do Sebrae/RS

Quadro 132 – Síntese da remuneração dos administradores

Identificação do Órgão		
Órgão: Diretoria Executiva do Sebrae/RS		
Remuneração dos Membros	Exercício	
	2015	2014
I – Remuneração Fixa (a+b+c+d)	1.412.528,33	1.309.749,74
a) salário ou pró-labore	1.287.745,93	1.192.768,00
b) benefícios diretos e indiretos (1)	124.782,40	116.981,74
c) remuneração por participação em comitês	0,00	0,00
d) outros	0,00	0,00
II – Remuneração variável (e+f+g+h+i)	94.081,57	88.015,42
e) bônus	0,00	0,00
f) participação nos resultados	94.081,57	88.015,42
g) remuneração por participação em reuniões	0,00	0,00
h) comissões	0,00	0,00
i) outros	0,00	0,00
III – Total da Remuneração (I+II)	1.506.609,90	1.397.765,16
IV – Benefícios pós-emprego	0,00	0,00
V – Benefícios motivados pela cessação do exercício do cargo	0,00	0,00
VI – Remuneração baseada em ações	0,00	0,00

Nota: (1) Contempla os seguintes benefícios: Previdência Privada, Assistência Médica, Assistência Odontológica, Seguro de Vida em grupo, Vale Refeição/Alimentação

Demonstrativo da Remuneração Variável dos Administradores

No quadro, a seguir, são discriminados os valores distribuídos à diretoria executiva a título do Programa de Participação nos Resultados – PPR.

Quadro 133 – Detalhamento de itens da remuneração variável dos administradores

Identificação do Órgão		
Órgão: Diretoria Executiva do Sebrae/RS		
Reconhecimento de Bônus e Participação de Resultados	Exercício	
	2015	2014
I – Bônus (a+b+c+d)	0,00	0,00
a) valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00
b) valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00
c) valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	0,00
d) valor efetivamente reconhecido no resultado	0,00	0,00
II – Participação no Resultado (e+f+g+h)	94.081,57	88.015,42
e) valor mínimo previsto no plano de remuneração	NA	NA
f) valor máximo previsto no plano de remuneração	94.081,57	88.015,42
g) valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	94.081,57	88.015,42
h) valor efetivamente reconhecido no resultado	94.081,57	88.015,42
III – Total (I+II)	94.081,57	88.015,42

4.7 Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada

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

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

5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5.1 Canais de acesso do cidadão

Sistema de correição

Com abrangência nacional e integrando a Assessoria da Presidência do Sebrae Nacional, a ouvidoria Sebrae atua de forma sistêmica. Conta com uma equipe de quatro analistas coordenados por um gerente adjunto na sede nacional e pelo menos um interlocutor da ouvidoria em cada estado. Todos os estados aderiram à ouvidoria e dispõem de profissionais qualificados para a interlocução com a ouvidoria Sebrae e tratamento das manifestações do seu estado. No Sebrae/RS a ouvidoria integra a Gerência de Atendimento Individual – GAI através da Central de Relacionamento e conta com um assistente técnico responsável pelo recebimento e tratativa das demandas.

Além da realização, em 2014, do programa de capacitação em ouvidoria pela Universidade Corporativa Sebrae com certificação da Associação Brasileira de Ouvidores e Ombudsman (ABO), em agosto de 2015 houve participação no II Encontro Nacional da Ouvidoria Sebrae com o objetivo de aprimorar o modelo de atuação e diretrizes em ouvidoria para o Sistema Sebrae. No mesmo semestre os interlocutores participaram do XVIII Congresso Brasileiro de Ouvidores e Ombudsman, promovido pela ABO, através do qual foi possível conhecer e compartilhar boas práticas de gestão e atuação no canal de ouvidoria.

Com a perspectiva da qualidade na gestão, a ouvidoria do Sebrae/RS atende o público externo dispondo de canal de contato direto através de formulário próprio disponível no portal www.sebrae-rs.com.br, além do e-mail ouvidoria@sebrae-rs.com.br e de oferecer inserção de demandas através dos atendentes, que registram no sistema Pronto Atendimento as reclamações, críticas, sugestões e elogios a serem encaminhadas para a ouvidoria. Desta forma, as manifestações podem ser identificadas ou anônimas e realizadas pessoalmente, por telefone ou por meio eletrônico (chat, site e/ou e-mail).

Em 2015, as manifestações, em sua maioria, se referem a reclamações de clientes, cujas necessidades foram identificadas e tratadas através do canal de ouvidoria. No ano o Sebrae/RS recebeu 762 manifestações de clientes externos, das quais 50% foram classificadas como reclamações, 19% como elogios e 6% como sugestão. Em comparativo com o ano de 2014 ficou constatada uma queda de 14 pontos no percentual de reclamações e o aumento de 6 e 2 pontos no percentual de elogios e sugestões, respectivamente.

A Instrução Normativa - IN29 orienta sobre as atividades de atendimento no Sebrae/RS e apresenta as informações sobre a tratativa de considerações de clientes, sejam estas, reclamações, elogios ou sugestões. O Código de Ética do Sebrae/RS e demais instruções normativas referentes aos serviços e produtos disponibilizados ao público, constituem as principais referências de normas da ouvidoria no estado.

Com base nas ocorrências registradas ao longo do ano e respeitando as normas fundamentais colocadas pela documentação acima referida, é possível analisar e alterar procedimentos relacionados às reclamações e sugestões recebidas. A exemplo disso, verifica-se a adequação da Central de Relacionamento para atendimento de todas as demandas oriundas de contato via telefone 0800, sem a distinção de assuntos por níveis, solicitação feita por clientes e atendida ao final de 2015. Demais melhorias encontram-se em análise das áreas responsáveis para possível implementação em 2016.

Também para 2016 estão em planejamento ações de melhoria interna ao canal de ouvidoria, como o reforço na divulgação da forma de atuação deste e a adoção do processo de encaminhamento de demandas através de multiplicadores responsáveis em cada área eventualmente acionada. Tais ações têm como objetivo principal garantir que o processo de recebimento, registro, encaminhamento, tratativa e retorno de demandas seja realizado de maneira eficiente para todas as partes envolvidas.

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

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

5.3 Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários

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

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

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

O endereço eletrônico do Sebrae/RS (www.sebrae-rs.com.br) dispõe de acesso ao link institucional “transparência” onde, atendendo ao disposto no Decreto nº 7.724, de 16/05/2012, torna pública a consulta de informações relativas a estrutura de remuneração do seu quadro de funcionários e diretoria executiva, mediante tabela salarial relacionados por cargo e função.

No link transparência também são apresentados o código de ética do Sebrae/RS, os relatórios de auditoria emitidos pela Controladoria Geral da União (CGU) e os relatórios de gestão do exercício apresentados ao Tribunal de Contas da União (TCU) integrando o processo de prestação de contas anual.

Voluntariamente, o Sebrae/RS presta contas à sociedade através do Relatório de Gestão de Marketing, documento elaborado sob a coordenação da Gerência de Comunicação e que reúne os principais resultados dos projetos e ações da entidade referente às atividades dos doze (12) meses anteriores à sua publicação. O Relatório de Gestão de Marketing é um documento com a exposição das principais atividades realizadas pelo Sebrae/RS junto a seus públicos, interno e externo.

6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

6.1 Desempenho financeiro no exercício

Análise dos Recursos Disponíveis, Realizáveis e Exigíveis

Das Disponibilidades:

A variação percentual positiva de 22% das disponibilidades, comparadas, com o exercício de 2014, deve-se à utilização de desembolsos para a programação da Contribuição Social Nacional - CSN para os projetos do exercício e aumento no volume de receita financeira em 69%. Os recursos disponíveis são destinados à programação orçamentária prevista para os próximos exercícios.

Quadro 134 – Disponibilidades

Em R\$ mil

	2015	2014	Variação (%)
Caixa - Bancos	240	2.373	-90%
Aplicações Financeiras	46.712	36.175	29%
TOTAL	46.952	38.548	22%

Ativos Circulantes:

Os Ativos Circulantes tiveram uma variação percentual negativa de 6% comparado ao exercício de 2014, principalmente, em função das operações com adiantamentos de convênios visto que no ano de 2015 houve redução no repasse de valores e prestações de contas de adiantamentos efetuados no ano de 2014.

Quadro 135 – Ativo circulante

Em R\$ mil

	2015	2014	Variação (%)
Numerários vinculados a programas e projetos	6.397	4.331	48%
Valores a receber	1.447	1.388	4%
Adiantamentos concedidos	2.645	5.333	-50%
Créditos com o Sistema SEBRAE	269	353	-24%
Outros créditos	483	611	-21%
TOTAL	11.241	12.016	-6%

Ativo não circulante:

Os ativos não circulantes tiveram uma variação positiva de 4 % comparado ao exercício de 2014. Contribui para a variação subscrição de quotas do Fundo de Investimento em Participações - CRP Empreendedor. Este fundo tem como objetivo investir em empresas inovadoras de pequeno e médio porte.

Quadro 136 – Ativo não circulante

Em R\$ mil

	2015	2014	Variação (%)
Depósitos judiciais	2.315	2.253	3%
Outros créditos	859	826	4%
Investimentos	3.139	2.220	41%
Imobilizado	11.191	11.343	-1%
Intangível	1.185	1.288	-8%
TOTAL	18.698	17.930	4%

Passivo Circulante:

Os passivos circulantes tiveram uma variação positiva de 16%. Contribuiu para a variação, as obrigações com Sistema SEBRAE que são recursos de Contribuição Social Nacional - CSN recebidas e ainda não aplicadas nos projetos específicos a que se destinam. Por ocasião do encerramento do exercício, conforme previsão em Instrução Normativa o valor não utilizado será devolvido ao Sebrae Nacional.

Quadro 137 – Passivo circulante

Em R\$ mil

	2015	2014	Variação (%)
Benefícios a empregados de curto prazo	2.579	2.477	4%
Obrigações tributárias	820	575	43%
Obrigações com convênios e contratos	36	-	100%
Contas a pagar a fornecedores e outras	2.833	3.609	-22%
Provisões sobre folha de pagamentos	7.706	6.668	16%
Obrigações com Sistema SEBRAE	6.463	4.331	49%
TOTAL	20.437	17.660	16%

Passivo não circulante:

A variação positiva no passivo não circulante de 75% deve-se a entrada de novos processos trabalhistas considerados pela nossa gerência jurídica como risco de “provável” perda.

Quadro 138 – Passivo não circulante

Em R\$ mil

	2015	2014	Variação (%)
Provisões para contingências	5.588	3.243	72%
Obrigações com o Sistema SEBRAE	86	-	100%
TOTAL	5.674	3.243	75%

Gestão dos fundos exclusivos

Os recursos financeiros do Sebrae são oriundos da contribuição social das empresas e são mantidos, principalmente, no Banco do Brasil.

Os fundos exclusivos encerraram 2015 com o saldo aplicado de R\$ 53,3 milhões. Do total, R\$ 53 milhões estão aplicados no Banco do Brasil e R\$ 263 mil no Banco do Estado do Rio Grande do Sul - Banrisul. A receita com aplicações financeiras acumuladas em 2015 foi de R\$ 7,5 milhões.

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. As aplicações financeiras são imediatamente conversíveis em dinheiro e sujeitas a um risco insignificante de mudança de valor.

Quadro 139 – Fundos exclusivos

Nome	%
BB Milênio 10 (Sebrae Nacional)	13,16%
BB CP Corporativo 10 milhões	12,96%
BB CP Corporativo 600 mil	12,63%
BB CP Automático	9,08%
Poupança	8,06%
CDI	13,24%
IGPM	10,54%

Quadro 140 – Rentabilidade

Rentabilidade				
Ano	Taxa Nominal	CDI	Acumulada 5 anos	
2010	9,72%	9,75%	Fundo 60,19%	CDI 58,98%
2011	11,88%	11,60%		
2012	9,15%	8,40%		
2013	7,83%	8,06%	2015	
2014	10,88%	10,81%	Fundo 13,16%	CDI 13,24%
2015	13,16%	13,24%		

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

O sistema Sebrae não adota às diretrizes preconizadas nas Normas Brasileiras aplicadas ao setor público, em especial, nas NBC T 16.9 e 16.10.

O regime contábil adotado para o sistema Sebrae é o de competência, preceituado no art. 9º da resolução CFC nº 750, de 29 de dezembro de 1993, que dispõe sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade (PFC).

A depreciação é calculada pelo método linear, a taxas anuais variáveis de 2% a 20%, levando em consideração a vida útil estimada dos bens. Os terrenos não são depreciados.

IMOBILIZADO

Reconhecimento e mensuração

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

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

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.

Depreciação

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

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

Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais serão revistos a cada encerramento de exercício financeiro e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis. As vidas úteis estimadas para o exercício corrente e comparativo são as seguintes:

Descrição	Taxa de depreciação estimada
Edificações	02% ao ano, pelo método linear
Veículo	20% ao ano, pelo método linear
Móveis e utensílios	10% ao ano, pelo método linear
Máquinas e equipamentos	10% ao ano, pelo método linear
Instalações	10% ao ano, pelo método linear
Benfeitorias em prédio de terceiros	20% ao ano, pelo método linear
Equipamentos de informática	20% ao ano, pelo método linear
Sistemas aplicativos	20% ao ano, pelo método linear

Intangível

Ativos intangíveis que são adquiridos pela Entidade e que têm vidas úteis finitas são mensurados pelo custo, deduzido da amortização acumulada e das perdas por redução ao valor recuperável acumuladas.

Os gastos subsequentes são capitalizados somente quando eles aumentam os futuros benefícios econômicos incorporados no ativo específico ao quais se relacionam.

A amortização é reconhecida no resultado baseando-se no método linear com relação às vidas úteis estimadas de ativos intangíveis, a partir da data em que estes estão disponíveis para uso. As vidas úteis estimadas para o exercício corrente e comparativo são as seguintes:

Softwares 5 anos.

Métodos de amortização, vidas úteis e valores residuais são revistos a cada encerramento de exercício financeiro e ajustados caso seja adequado.

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.

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

6.3 Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade

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

A definição de limites orçamentários, estabelecida pela Instrução Normativa - IN 37 do Sebrae/NA, permite assegurar que os custos com determinados grupos de despesas não ultrapassem os limites estabelecidos para o período. Os Limites são monitorados mensalmente e avaliados durante as reuniões de monitoramento no Sebrae/RS. Destaca-se, a seguir, os Limites que estão diretamente relacionados ao controle de custos:

Quadro 141 – Limites orçamentários

Limite	Valor limite	% executado 2015	Situação
Capacitação de recursos humanos	Mínimo 2% e máximo 6%	2,4%	OK
Pessoal, encargos e benefícios	Máximo 55%	39,9%	OK
Divulgação, anúncio, publicidade e propaganda	Máximo 3,5%	2,7%	OK
Bens móveis (receita de alienação de bens + 3% receita CSO + receitas próprias)	Máximo de 100%	2,2%	OK
Custeio administrativo (5% lei 8.154/90 + receitas próprias)	Máximo de 100%	59,5%	OK
Tecnologia da informação e da comunicação	Mínimo 2%	4,2%	OK

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

As demonstrações financeiras são 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 são preparadas com base no custo histórico, exceto no caso de classe de ativo imobilizado de terrenos e edificações que são avaliados ao valor justo (custo atribuído) na data da adoção inicial do Pronunciamento Técnico nº 27, instrumentos financeiros classificados como caixa e equivalentes de caixa e o ativo atuarial da parcela de benefício definido do Plano Previdenciário patrocinado pela Entidade. As demonstrações financeiras são apresentadas em reais, que é a moeda funcional da Entidade.

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, o valor justo dos ativos financeiros. A provisão para créditos de liquidação duvidosa, revisão da vida útil sobre o ativo imobilizado, e prazos de geração de benefícios econômicos futuros para fins de amortização do ativo intangível, provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas e os ativos, passivos e premissas de aposentadoria e demais benefícios de risco relativos a planos de benefícios pós-emprego.

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

Adicionalmente, informamos que o relatório das demonstrações financeiras dos auditores independentes encontra-se, no anexo 5, deste relatório de gestão.

7. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

7.1 Gestão de pessoas

- Composição da força de trabalho:

Quadro 142 – Força de trabalho por cargo em 2015

CARGO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Diretor	03	1%
Gerente/Assessor	27	7%
Técnico	228	60%
Secretária Executiva	04	1%
Assistente Técnico	100	26%
Assistente de Atendimento	20	5%
TOTAL	382	100%

Fonte: Gestão de Pessoas, dados de 31/12/2015

- Distribuição da força de trabalho, especialmente no âmbito das áreas técnicas responsáveis por macroprocesso finalístico e de unidades e subunidades descentralizadas:

Quadro 143 – Distribuição da força de trabalho

	DIRETORIA/GERÊNCIA	FUNCI NÁRIOS	GERENTE
ÁREAS MEIO	Assessoria geral	7	Julio Cesar Ferrazza
	Diretoria de administração e finanças	1	Carlos Alberto Schütz
	Superintendência	1	Derly Cunha Fialho
	Gerência de credenciados	16	Flavia Eliane Bandeira dos Santos
	Gerência de administração e suprimentos	15	Marco Antonio Canfield Grendene
	Gerência de auditoria	4	Wladimir Alexandre Noga
	Gerência de comunicação	8	Luciana Bueno dos Santos
	Gerência de controladoria e finanças	12	Rafael Reckziegel de Lucena
	Gerência de gestão de pessoas	11	Luciano Amaral Ramos
	Gerência de políticas públicas	7	Alessandro Vasconcelos Machado
	Gerência de tecnologia da informação e gestão de processos	13	Roberto Woltmann
	Gerência jurídica	4	Leonardo Lamachia
	Gerência de gestão estratégica	5	Andre Luis Vieira Campos
ÁREAS FINALÍSTICAS	Diretoria técnica	1	Ayrton Pinto Ramos
	Gerência de atendimento individual	6	Viviane Ferran
	Gerência de atendimento individual central de relacionamento	27	
	Gerência de inovação, mercado e serviços financeiros	11	Danyela de Souza Pires
	Gerência de operação das regionais	6	Claiton dos Santos
	Gerência de soluções	15	Ana Claudia Fagundes Monticelli
	Gerência regional campanha e fronteira oeste	18	Angelo Antônio Queirolo Aguinaga

	Gerência regional centro - Santa Maria	16	Andre Luiz Fialho Blos
	Gerência regional metropolitana	33	Paulo Cesar da C. Bruscato
	Gerência regional noroeste	18	Claiton dos Santos
	Gerência regional norte	13	Silvana Conterato Berguemmaier
	Gerência regional planalto	16	Diane Teresinha Sensolo
	Gerência regional serra gaúcha	25	Rogério da Silva Rodrigues
	Gerência regional sinos, caí e paranhana	23	Marco Aurélio Copetti
	Gerência regional sul	15	Rosani Boeira Ribeiro
	Gerência regional vales do taquari e rio pardo	14	Liane Beatriz Portantiolo Klein
	Gerência setorial da indústria	7	Fabio Krieger Lopes Reis
	Gerência setorial do agronegócio	7	João Paulo Martins Costa Kessler
	Gerência setorial do comércio e serviços	7	Fabio Krieger Lopes Reis
TOTAL		382	

Fonte: Gestão de Pessoas, dados de 31/12/2015

- **Relação entre servidores efetivos e temporários:**

O Sebrae/RS, em 31/12/2015, possui 382 funcionários efetivos incluindo os diretores e 8 temporários, portanto, a relação entre temporários e efetivos perfaz 2,09%.

- **Conclusões de eventuais estudos realizados para avaliar a distribuição do pessoal no âmbito da unidade, especialmente no contexto da execução da sua atividade-fim:**

Informamos que, no Sebrae/RS, esta avaliação não foi realizada no ano de 2015.

- **Qualificação da força de trabalho quanto ao grau de escolaridade, especialização, tempo para aposentadoria, idade, e outros aspectos relevantes no contexto da unidade:**

Quadro 144 – Escolaridade dos colaboradores efetivos 2015

Escolaridade	Quantidade
Doutorado completo	0
Mestrado completo	19
Mestrado incompleto	0
Pós-doutorado incompleto	0
Pós-graduação completo	137
Pós-graduação incompleto	0
Educação superior completo	148
Educação superior incompleto	77
Ensino médio completo	1
Total	382

Fonte: Gestão de Pessoas, dados de 31/12/2015

Quadro 145 – Faixa etária de funcionários

FAIXA	FUNCIONÁRIOS
1 - Menor de 21	1
2 - De 21 a 30	121
3 - De 31 a 40	158
4 - De 41 a 50	72
5 - De 51 a 60	28
6 - Acima de 60	2
Total Geral	382

Fonte: Gestão de Pessoas, dados de 31/12/2015

Informamos que o estudo relativo ao tempo de aposentadoria dos funcionários não foi realizado em 2015.

- **Política de capacitação e treinamento do pessoal:**

O Sebrae/RS possui política específica normatizada para capacitação de colaboradores.

- **Despesas associadas à manutenção do pessoal**

Quadro 146 – Despesas com manutenção de pessoal em 2015

DESPESAS	VALORES
SALÁRIOS E GRATIFICAÇÕES	R\$ 26.412.433,29
BENEFÍCIOS	R\$ 7.669.360,97
ENCARGOS SOCIAIS	R\$ 10.513.628,15
TOTAL	R\$ 44.595.422,41
PROVISÃO DE FÉRIAS	R\$ 3.487.678,34
PROVISÃO DE 13º	R\$ 2.339.909,80
PPR	R\$ 2.431.800,27
INDENIZAÇÕES TRABALHISTAS	R\$ 539.721,41
TOTAL GERAL	R\$ 53.394.532,23

Fonte: Gestão de Pessoas, dados de 31/12/2015

- **Ações adotadas para identificar eventual irregularidade relacionada ao pessoal, especialmente em relação à acumulação remunerada de cargos, funções e empregos públicos e à terceirização irregular de cargos, demonstrando as medidas adotadas para tratar a irregularidade identificada:**

Os contratos de trabalho firmados entre o Sebrae/RS e seus funcionários preveem claramente o cumprimento da jornada de trabalho estabelecido nos horários ajustados, controlados por registro de ponto eletrônico conforme previsto pela legislação vigente.

Os casos pontuais em que o funcionário exerce uma atividade de docência firmado com instituição de ensino dentro dos parâmetros legais vigentes, cumpre horário diverso daquele efetuado no Sebrae/RS, de modo que não há possibilidade de acumulação remunerada de cargos, funções ou

empregos públicos. Igualmente não há prática no Sebrae/RS de terceirização de trabalho que não esteja rigorosamente de acordo com as previsões de leis vigentes. Se identificados casos de irregularidades, o Sebrae/RS adotará todas as medidas cabíveis visando corrigir a situação.

- **Principais riscos identificados na gestão de pessoas da unidade e as providências adotadas para mitigá-los:**

A mitigação de riscos é uma ação constante definida pela área de Gestão de Pessoas, por meio da revisão de processos e procedimentos, pelo acompanhamento sistemático das alterações de dispositivos legais, tendências de jurisprudência, gestão adequada de pessoal, entre outras.

Neste contexto de atuação foram desenvolvidos relatórios de auditoria de bases de cálculo do INSS, FGTS, IRRF e PIS de modo a garantir correção nos descontos e recolhimentos destes encargos, como também, foi realizada uma revisão na parametrização dos eventos da folha de pagamento, atendendo rigorosamente ao regramento da legislação vigente.

- **Indicadores gerenciais sobre a gestão de pessoas.**

TURNOVER

Quadro 147 – Turnover 2015

TURNOVER 2015		
UNIDADES	ADMITIDOS	DESLIGADOS
TOTAL	44	27
TURNOVER	9,75%	

Fonte: Gestão de Pessoas, dados de 31/12/2015

ABSENTEÍSMO

Figura 14 – Absenteísmo 2015

ABSENTEÍSMO - ANO DE 2015												
Mês	Geral				Detalhamento							
	Hrs trabalhadas	Nº de funcionários	Hrs de afastamento	%	Maternidade	Nº de funcionários	Atestados	Nº de funcionários	Atestados de acompanhamento	Nº de funcionários	Hrs afastamento previdência	Nº de funcionários
1	60.924,07	10	978,57	1,61%	392	3	219,97	4	66,6	1	300	2
2	63.647,94	8	1001,29	1,57%	432	3	169,29	3	0	0	400	2
3	69.285,96	11	1314	1,90%	864	4	34	4	16	1	400	2
4	71.332,16	8	1399,92	1,96%	912	4	87,92	2	0	0	400	2
5	71.028,71	11	1474,6	2,08%	960	4	114,6	5	0	0	400	2
6	72.105,33	12	1196	1,66%	712	4	60	5	24	1	400	2
7	70.971,09	8	656	0,92%	208	1	24	3	24	2	400	2
8	72.709,28	12	744,05	1,02%	32	1	312,05	9	0	0	400	2
9	72.757,94	13	736	1,01%	200	1	128	9	8	1	400	2
10	74.175,31	9	496	0,67%	0	0	96	7	0	0	400	2
11	73.677,92	13	1024,73	1,39%	416	2	208,73	9	0	0	400	2
12	72.248,65	9	1404,05	1,94%	704	3	300,05	4	0	0	400	2
Total	844.864,36	124	12425,21	1,48%	5.832,00	30	1754,61	64	138,6	6	4700	2

Fonte: Gestão de Pessoas, dados de 31/12/2015

EFICÁCIA NA SELEÇÃO

Quadro 148 – Eficácia na seleção

Nº DE FUNCIONÁRIOS ADMITIDOS EM 2014 QUE COMPLETARAM 1 ANO OU MAIS NA ENTIDADE ATÉ 31/12/2015			
Nº DE ADMITIDOS	DESLIGADOS COM MENOS DE 1 ANO	PERMANECERAM	EFICÁCIA EM %
44	2	42	95,45%

Fonte: Gestão de Pessoas, dados de 31/12/2015

7.1.1 Estrutura de pessoal da unidade

Quadro 149 – Força de trabalho do Sebrae/RS

Tipologia dos Cargos	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Servidores em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2)	*425	382	44	27
1.1. Membros de poder e agentes políticos	-	-	-	-
1.2. Servidores de Carreira (1.2.1+1.2.2+1.2.3+1.2.4)	-	-	-	-
1.2.1. Servidores de carreira vinculada ao órgão	-	-	-	-
1.2.2. Servidores de carreira em exercício descentralizado	-	-	-	-
1.2.3. Servidores de carreira em exercício provisório	-	-	-	-
1.2.4. Servidores requisitados de outros órgãos e esferas	-	-	-	-
2. Servidores com Contratos Temporários	8	8	13	18
3. Servidores sem Vínculo com a Administração Pública	-	-	-	-
4. Total de Servidores (1+2+3)	433	390	57	45

Fonte: Gestão de Pessoas, dados de 31/12/2015

*Quadro de pessoal aprovado pelo Conselho Deliberativo Estadual (CDE).

Quadro 150 – Distribuição da lotação efetiva

Distribuição da Lotação Efetiva		
Tipologia dos Cargos	Lotação Efetiva	
	Área Meio	Área Fim
1. Servidores em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2)	104	278
1.1. Membros de poder e agentes políticos	0	0
1.2. Servidores de Carreira (1.2.1+1.2.2+1.2.3+1.2.4)	0	0
1.2.1. Servidores de carreira vinculada ao órgão	0	0
1.2.2. Servidores de carreira em exercício descentralizado	0	0
1.2.3. Servidores de carreira em exercício provisório	0	0
1.2.4. Servidores requisitados de outros órgãos e esferas	0	0
2. Servidores com Contratos Temporários	3	5
3. Servidores sem Vínculo com a Administração Pública	0	0
4. Total de Servidores (1+2+3)	107	283

Fonte: Gestão de Pessoas, dados de 31/12/2015

Quadro 151 – Detalhamento da estrutura de cargos em função gratificada do Sebrae/RS

Tipologias dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Cargos em Comissão	0	0	0	0
1.1. Cargos Natureza Especial	0	0	0	0
01.2. Grupo Direção e Assessoramento Superior	0	0	0	0
1.2.1. Servidores de Carreira Vinculada ao Órgão	0	0	0	0
1.2.2. Servidores de Carreira em Exercício Descentralizado	0	0	0	0
1.2.3. Servidores de Outros Órgãos e Esferas	0	0	0	0
1.2.4. Sem Vínculo	0	0	0	0
1.2.5. Aposentados	0	0	0	0
2. Funções Gratificadas	*29	27	3	3
2.1. Servidores de Carreira Vinculada ao Órgão	0	0	0	0
2.2. Servidores de Carreira em Exercício Descentralizado	0	0	0	0
2.3. Servidores de Outros órgãos e Esferas	0	0	0	0
3. Total de Servidores em Cargo e em Função (1+2)	29	27	3	3

Fonte: Gestão de Pessoas, dados de 31/12/2015

*O número de funcionários com função gratificada, corresponde a um gerente por gerência. Em 31/12/15, existem duas (2) gerências com vagas de gerente em aberto.

Análise crítica:

Ressalta-se que possíveis impactos da aposentadoria sobre a força de trabalho disponível no Sebrae/RS é desprezível. Nos últimos 15 (quinze) anos, apenas 1 (um) funcionário se aposentou na entidade. Em caso de aposentadoria, o Sebrae/RS realiza a reposição do colaborador para perfazer as demandas do cargo.

7.1.2 Demonstrativo das despesas com pessoal

Quadro 152 – Demonstrativo de despesas com pessoal

Tipologias/ Exercícios		Vencimentos e Vantagens Fixas	Despesas Variáveis						Despesas de Exercícios Anteriores	Decisões Judiciais	Total
			Retribuições	Gratificações	Adicionais	Indenizações	Benefícios Assistenciais e Previdenciários	Demais Despesas Variáveis			
Membros do poder e agentes políticos											
Exercícios	2015	24.359.998,51	0,00	2.052.434,78	0,00	539.721,41	7.669.360,97	0,00	0,00	0,00	34.621.515,67
	2014	20.877.379,87	0,00	1.805.677,87	0,00	249.533,09	6.614.456,46	0,00	0,00	0,00	29.547.047,29
Servidores de carreira vinculados ao órgão da unidade											
Exercícios	2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servidores de carreira SEM VÍNCULO com o órgão da unidade											
Exercícios	2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servidores SEM VÍNCULO com a administração pública (exceto temporários)											
Exercícios	2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servidores cedidos com ônus											
Exercícios	2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servidores com contrato temporário											
Exercícios	2015	359.356,18	0,00	0,00	0,00	0,00	114.956,27	0,00	0,00	0,00	474.312,45
	2014	267.323,23	0,00	0,00	0,00	0,00	69.308,92	0,00	0,00	0,00	336.632,15

Fonte: Gestão de Pessoas, dados de 31/12/2015

7.1.3 Gestão de riscos relacionados a pessoal

Riscos Estratégicos – Recursos Humanos

A partir da identificação e avaliação dos riscos estratégicos iniciada em 2014 e continuada no exercício de 2015, o Sebrae/RS passou a conhecer o risco estratégico relacionado a recursos humanos, bem como os fatores de risco que potencializam a relevância sobre os objetivos da entidade.

Os riscos estratégicos referem-se aos principais riscos relacionados ao negócio que, caso se materializem, podem interferir negativamente no alcance dos objetivos estratégicos e na missão institucional da entidade. Demonstra-se, a seguir, as definições de risco estratégico e os fatores de riscos relacionados a recursos humanos avaliados no Sebrae/RS:

Quadro 153 – Risco estratégico e fatores de riscos relacionados a Recursos Humanos

Risco		Descrição geral do risco	Probabilidade	Impacto	Fatores de risco	
R.04	RH	Gestão de recursos humanos desalinhada com os objetivos estratégicos ou que tenha dificuldades para atrair e reter mão de obra qualificada.	Improvável	Moderado	FR.04.1	A estratégia de recursos humanos pode não contemplar um processo seletivo eficaz, dificultando a contratação de pessoal com os ideais e competências apreciados pelo Sebrae/RS.
					FR.04.3	A política de desenvolvimento profissional pode ser insuficiente ou desalinhada com a estratégia de negócios do Sebrae/RS.
					FR.04.4	A cultura organizacional pode estar inadequada com os valores do Sebrae.
					FR.04.5	A estratégia para retenção de talentos pode ser insuficiente.

A avaliação do risco e respectivos fatores de risco é realizada com base nos critérios de avaliação definidos na metodologia de auditoria com foco em riscos, permitindo uma melhor gestão de recursos e esforços de forma a tratar com eficiência e tempestividade aqueles que são mais críticos para o Sebrae/RS. Após definido o risco e os fatores de risco é realizada uma análise de probabilidade e impacto utilizando o critério a seguir definido pela entidade:

Critérios de Avaliação			
Probabilidade		Impacto	
Quase certo	Deve ocorrer na maioria das vezes	Alto	Acima de 2% da receita. Continuidade Governança comprometida Grande impacto na imagem
Provável	Esperado ocorrer em grande parte das vezes	Significativo	De 1% a 2% da receita Publicidade adversa Alianças ameaçadas Fraudes Tratados em nível de Diretoria/CDN
Possível	Pode ocorrer em algum momento	Moderado	De 0,5% a 1% da receita Pode afetar público/imagem Tratados em nível de Diretoria
Improvável	Difícil chance de ocorrência	Baixo	De R\$ 25 mil a 0,5% da receita Pequena possibilidade de afetar imagem Tratados em nível de Gerência
Remoto	Pode ocorrer somente em casos excepcionais	Insignificante	Impactos financeiros até R\$ 25 mil. Não afetam a imagem do Sebrae

Riscos relacionados a Folha de Pagamento

Em decorrência da relevância dos recursos financeiros empregados no ciclo de folha de pagamento na entidade e da responsabilidade financeira sobre os atos praticados, a exatidão dos valores despendidos torna-se de grande importância.

Desta forma, em 2013, através de parceria entre o Sebrae/RS e o Nacional, foi realizado um trabalho de auditoria contínua na folha de pagamento da entidade. Esse trabalho alcançou resultados bastante satisfatórios, proporcionando maior segurança no tocante ao processo de folha de pagamento.

A meta deste trabalho foi aperfeiçoar o processo de gestão de folha de pagamento do Sebrae/RS, auxiliando na detecção prévia de possíveis riscos e não conformidades relacionadas aos valores a pagar, descontar e recolher, visando corrigir eventuais problemas tempestivamente, de maneira a reduzir o risco de reclamações trabalhistas, autuações fiscais e valores pagos incorretamente.

Essa meta foi alcançada por meio da utilização de técnicas de auditoria contínua e automatizada, para avaliação e recálculos dos valores de eventos de folha de pagamento de todos os colaboradores do Sebrae/RS.

O trabalho avaliou o cálculo dos proventos e descontos de folha de pagamento, no período de maio a junho de 2013, relativo a proventos, provisões, encargos e descontos.

Revisão do Processo de Gestão de Pessoas realizada pela empresa de Auditoria Externa

A empresa de auditoria externa, KPMG Auditores Independentes, examinou os procedimentos de gestão de pessoas em conformidade com as diretrizes das seguintes Instruções Normativas vigentes na entidade:

- IN 45 - Recrutamento e Seleção
- IN 30 - Política de Educação Corporativa
- IN 17 - Política de Desligamentos

Esta revisão dos controles internos foi realizada tomando como base a análise das transações de contratações, demissões, promoções e movimentação de profissionais no Sebrae/RS.

Os objetivos gerais deste trabalho incluem a revisão dos controles internos, com base na metodologia COSO, realizadas por meio do levantamento do subprocesso auditado, da identificação dos riscos e testes dos controles internos. Como resultado desta auditoria, foram apresentadas oportunidades de melhorias identificadas e as respectivas recomendações considerando as adequações às boas práticas de controle.

7.2 Gestão do patrimônio e infraestrutura

7.2.1 Gestão do patrimônio imobiliário da União

Patrimônio imobiliário próprio

Mencionamos que o patrimônio imobiliário do Sebrae/RS não compõe a estrutura da união.

Informamos que o único imóvel próprio do Sebrae/RS é o edifício sede situado a rua sete de setembro, 555 – centro histórico – Porto Alegre/RS. Trata-se de um imóvel com oito pavimentos e área total de 2.028 m², com os seguintes contratos de manutenção preventiva/corretiva dos itens adiante:

- Elevador – manutenção terceirizada preventiva mensal;
- Climatização – manutenção terceirizada preventiva semanal;
- Limpeza, conservação, serviços de copa e auxiliar de serviços gerais, sendo todos terceirizados e diários;
- Serviços terceirizados de portaria (diário) e vigilância armada, fora do horário comercial (inclusive finais de semana e feriados);
- Serviços terceirizados de manutenção elétrica para iluminação e força, redes lógicas e de telefonia, conforme necessidade;
- Serviços terceirizados de manutenção de limpezas de reservatórios e controle de pragas, semestrais;
- Recarga dos extintores de incêndio realizadas anualmente.

A manutenção das unidades de atendimento do Sebrae/RS, possui equipe de engenharia e manutenção, lotada na sede de Porto Alegre, conforme segue:

- 01 (um) engenheiro civil (funcionário com 200 horas/mês);
- 01 (um) estagiário de engenharia civil.

As rotinas de manutenção são realizadas obedecendo as seguintes periodicidades:

Diária: redes elétricas;

Semanal: redes hidros sanitárias e sistema de climatização;

Mensal: elevadores;

Anual: sistema de alarmes e sistema de combate e incêndio.

7.2.2 Informações sobre imóveis locados de terceiros

Patrimônio imobiliário locado de terceiros

O Sebrae/RS possui 28 (vinte e oito) imóveis locados, sendo que destes, um imóvel destina-se ao centro de distribuição de materiais e os demais compõe as regionais de atendimento ao cliente, distribuídos no estado do Rio Grande do Sul conforme figura a seguir:

Figura 15 – Relação de regionais e unidades do Sebrae/RS

Tipo	Contrato	Gerência/Regional	Endereço	Objeto Município	Valor do Aluguel	Vigência	ROTINAS DE MANUTENÇÃO					
							Redes elétricas	Redes Hidrossanitárias	Sistema de Combate e Incêndio	Sistema de Alarme	Sistema de Climatização	Elevadores
Próprio	N/A	GELOG	Rua Sete de Setembro, 555	Porto Alegre	R\$ 0,00	00/00/0000	Diária	Semanal	Anual	Anual	Semanal	Mensal
Alugado	0082/0-11	GELOG	Rua Frederico Mentz, 1872	Porto Alegre	R\$ 5.952,51	04/04/2016	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Semanal	N/A
Alugado	1548/0-15	GELOG	Rua Sete de Setembro, 730	Porto Alegre	R\$ 9.000,00	31/03/2016	Condomínio	Condomínio	Condomínio	Condomínio	Condomínio	Condomínio
Alugado	525/0-2012	CAFO	Rua Domingos de Almeida, 1706	Uruguiana	R\$ 14.169,55	02/12/2015	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
Alugado	206/8-2004	CAFO	Av João Goulart, 413	S. do Livramento	R\$ 2.526,97	30/11/2015	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
Alugado	024/2-2011	CAFO	Rua Bento Gonçalves, 335	Bagé	R\$ 5.000,00	31/01/2016	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
Alugado	9932/4-2009	CAFO	Rua General Marques, 728	São Borja	R\$ 1.266,61	30/12/2015	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
Alugado	87/3-2010	CENTRO	Rua Cel Niederauer, 1221	Santa Maria	R\$ 14.500,00	01/04/2016	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
Alugado	90/0-2013	CENTRO	Rua Pinheiro Machado, 2228	Santiago	R\$ 1.557,75	05/03/2016	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
Alugado	1115/3-2010	METROPOLITANA	Rua João Manoel, 282	Porto Alegre	R\$ 32.258,79	30/09/2016	Diária	Semanal	Anual	Anual	Semanal	Mensal
Alugado	1404/0-14	METROPOLITANA	Rua Antônio Joaquim Mesquita, 259	Porto Alegre	R\$ 7.000,00	01/02/2019	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Semanal	N/A
Alugado	6004/7-2006	METROPOLITANA	Rua Dr José L. da Silva, 2228	Gravatá	R\$ 5.500,00	15/01/2016	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Semanal	N/A
Alugado	0215/0-2013	NOROESTE	Rua Benjamin Constant, 144	Ijuí	R\$ 7.357,73	15/05/2016	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
Alugado	196/2-2011	NOROESTE	Rua João Macluf, 24	Santa Rosa	R\$ 3.153,87	16/06/2016	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
Alugado	0495/0-14	NOROESTE	Av. Venâncio Aires, 1615	Santo Ângelo	R\$ 2.200,00	30/10/2016	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
Alugado	1101/3-2010	NORTE	Rua Mauricio Cardoso, 744	Erechim	R\$ 7.967,63	01/08/2016	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
Alugado	0029/010	NORTE	Rua do Comércio, 1013	F. Westphalen	R\$ 635,59	26/01/2016	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
Alugado	1128/3-2010	PLANALTO	Rua Uruguai, 1180	Passo Fundo	R\$ 7.943,89	31/10/2016	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
Alugado	61/4-2006	PLANALTO	Av. Gal Câmara, 935	Cruz Alta	R\$ 800,00	31/12/2015	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
Alugado	514/0-2012	SERRA	Av. Pinheiro Machado, 1726	Caxias do Sul	R\$ 21.938,44	31/12/2015	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	Mensal
Alugado	232/0-2013	SERRA	Rua Dr Casagrande, 05	Bento Gonçalves	R\$ 4.960,80	31/05/2016	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
Alugado	108/0-2013	SERRA	Rua Dr Flores, 44	Vacaria	R\$ 2.864,40	14/03/2016	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
Alugado	2038/6-2003	SINOS	Rua José Bonifácio, 204	São Leopoldo	R\$ 5.709,41	31/03/2016	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
Alugado	1384/0-13	SINOS	Rua Bento Gonçalves, 1743	Novo Hamburgo	R\$ 1.488,33	30/05/2016	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
Alugado	1035/3-2010	SINOS	Rua Muck, 116	Canoas	R\$ 6.166,16	25/05/2016	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
Alugado	270/2-2011	SUL	Rua Felix da Cunha, 618	Pelotas	R\$ 10.569,16	31/07/2016	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
Alugado	1616/0-2015	SUL	Rua Riachuelo, sn - Cais do Porto	Rio Grande	R\$ 0,00	02/02/2017	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
Alugado	372/0-2012	TAQUARI	Rua Venâncio Aires, 647	Santa Cruz do Sul	R\$ 946,78	31/08/2016	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
Alugado	480/7-2005	TAQUARI	Rua Silva Jardim, 96	Lajeado	R\$ 3.406,82	04/11/2016	Mensal	Trimestral	Anual	Anual	Mensal	N/A
					R\$ 186.841,19							

Fonte: Administração e Suprimentos, dados de 31/12/2015

Nestes imóveis são executados os seguintes serviços de manutenção e conservação:

- Elevador: unidades regionais metropolitana e da serra gaúcha (Caxias do Sul) – manutenção terceirizada preventiva mensal;
- Climatização – manutenção terceirizada preventiva mensal;
- Limpeza, conservação, serviços de copa e auxiliar de serviços gerais, sendo todos terceirizados e diários;
- Serviços terceirizados de portaria (diário) e alarme monitorado, fora do horário comercial (inclusive finais de semana e feriados);
- Serviços terceirizados de manutenção elétrica para iluminação e força, redes lógicas e de telefonia, conforme necessidade;
- Serviços terceirizados de manutenção de limpezas de reservatórios e controle de pragas, conforme necessidade;
- Recarga dos extintores de incêndio (anuais).

Apenas as unidades regionais serra gaúcha e metropolitana possuem serviços terceirizados de auxiliares de manutenção (serviços gerais).

Todos os escritórios regionais possuem profissional (assistente administrativo) responsáveis pela manutenção e conservação dos escritórios regionais e respectivas unidades de atendimento, tendo como profissional habilitado, quando informado das atividades, o apoio técnico do engenheiro civil lotado na sede administrativa.

Observações complementares

Todos os imóveis ocupados pelo Sebrae/RS estão segurados contra incêndio.

Na contratação da locação de novos imóveis para as unidades de atendimento é sempre exigido o alvará do PPCI e carta de habite-se da edificação.

7.3 Gestão da tecnologia da informação

PLANO ESTRATÉGICO DE TI (PETI)

A infraestrutura para a disponibilização das informações é compatibilizada com o crescimento do negócio e da demanda por informações através da elaboração do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) que tem a função de descrever ações que irão ser executadas para que se alcancem os resultados desejados em curto, médio e longo prazo a fim de que a infraestrutura de TI, recursos e capacidades estejam adequadas, em um horizonte de dois anos, ao crescimento do negócio e demanda de informações.

Para tanto, descreve a situação atual bem como a situação que se pretende alcançar, levando-se em consideração o cenário atual e as tendências tanto do Sebrae/RS como do sistema Sebrae como um todo a partir das atividades de análise e planejamento de TI

Comitê Gestor de TI

O comitê gestor de TI é definido pela Instrução Normativa vigente - solicitação de serviços de TI nos seguintes termos:

Objetivo: Normatizar o processo de solicitações de demandas de TI visando organizar o fluxo de recebimento, encaminhamento e o prazo de entrega.

ABRANGÊNCIA: Todas as áreas do Sebrae/RS.

DEFINIÇÕES: Comissão Permanente de TI: é composto por 2 integrantes da área de Gestão de TI (gerente e técnico em gerenciamento de projetos ou analista) e 2 integrantes da Gestão de Processos e Monitoramento (gerente e técnico em processos) cuja área de TI integra as duas gerências. É presidido pelo Gerente de TI. Reúne-se conforme necessidade e analisa as demandas considerando os aspectos técnicos de TI, cronograma de execução, priorização da demanda frente aos projetos em andamento, impactos e custos de implantação.

NORMAS GERAIS: As solicitações referentes à infraestrutura devem ser demandadas através da solicitação de *Help-desk* disponível na Intranet. Todas as solicitações de desenvolvimento de sistemas (de alteração e de melhoria) e de emissão de relatórios devem ser encaminhadas através da solicitação

de demandas TI na ferramenta ECM. Estas são subdivididas em dois grupos: desenvolvimento de sistemas e inteligência de negócios.

PROCEDIMENTOS:

Solicitação de desenvolvimento de sistemas ou informações/geração de relatórios

- a) O solicitante preenche a solicitação apresentando a necessidade, objetivo da demanda, utilização, prazos.
- b) A gerência do solicitante aprova ou reprovava a solicitação.
- c) A gerência de TI analisa a solicitação; a viabilidade e o impacto da solicitação no processo ou sistema envolvido e propõe uma solução.
- d) Se necessário, encaminha a solicitação ao analista de TI responsável pelo sistema.

Proposta de solução

- a) O analista de TI – Desenvolvimento de Sistemas ou Inteligência de Negócios encaminha para o solicitante verificar se a proposta atende a necessidade;
- b) O solicitante aprova a proposta encaminhada e finaliza a solicitação.
- c) Caso não atenda, o solicitante reencaminha para uma nova avaliação da solução.
- d) Caso verifique-se que a solicitação atende os critérios abaixo:
 - Tem impacto em processos;
 - Envolve metas organizacionais e de equipe (PPR);
 - Abrange novos sistemas ou projetos de BI;
 - Demanda alto esforço de TI (acima de 80h de desenvolvimento para sistemas ou BI);
 - Envolve compras;
 - Necessita de mudanças organizacionais da empresa.

O analista de TI agenda reunião da Comissão Permanente de TI, preenche formulário descrevendo a situação e a solução e encaminha para análise da Comissão Permanente de TI.

Comissão Permanente de TI

- a) Aprovar a solicitação. Havendo restrições, reencaminha para nova avaliação do analista de TI ou comunica o solicitante que não será possível;
- b) Se necessário, encaminha para avaliação da priorização da diretoria.

Reuniões do comitê de TI 2015

Não houve reuniões pois não foram demandados projetos que atendessem os critérios do item “d”, proposta de solução, pois os projetos estavam previstos no PETI em sua totalidade.

Descrição dos principais sistemas de informação do Sebrae/RS

Quadro 154 – Principais sistemas

Sistema	Objetivos principais	Data de implantação
Pronto Atendimento	Cadastro de cliente/fornecedores, histórico de clientes, registro de atendimento, registro de agenda, registro de pedido para cliente, registro de pendências, gerenciamento de credenciados, controle de estoque de publicações, controle de veículos (alugados), registro de chamados credenciados.	2005
Site Sebrae/RS	Sistema de informação para os clientes do Sebrae/RS e partes interessadas, como fornecedores e sociedade. Provê informações de integração com estas partes, como atendimento, calendário de cursos, acesso as consultorias, acesso aos serviços, informações institucionais, informações legais, processos de compras, dentre outros.	-
ERP RM	Gestão da folha de pagamento, gestão financeira, gestão contábil, gestão patrimonial, automação do ponto, gestão de estoques, compras e faturamento.	2008
Portal RM	Solicitação de viagens, prestação de contas, ajustes de ponto, aprovação de ponto, consulta cadastro funcionário e consulta contracheque.	2008
Fluig (Workflow e GED)	Gerenciamento de processos propostas, protocolo, solicitação de cancelamento de agendas, solicitação de alteração de agendas, solicitação de alteração de informações de consultoria, solicitação de serviços CRS, solicitação de comunicação e marketing, modelo decisório diretoria executiva, solicitação de TI, solicitações de manutenção predial, solicitações de aditivos de contrato.	2012
SGTec	Gerenciamento de projetos de consultorias tecnológicas.	2012
Extranet de Atendimento	Registro de metas físicas.	2010
Sistema de Compras	Controle do fluxo de solicitação de compras.	2001
Sistema de Credenciados	Manutenção do cadastro de credenciados; processo seletivo; manutenção do cadastro das entidades executoras; vinculação de entidades e credenciados nas soluções (habilitação para prestação de serviço).	2008
Portal Integra	Disponibilizado para o credenciado acessar informações de agendamentos, relatórios de pagamentos, manual de produtos. Serve como ferramenta de comunicação entre o Sebrae/RS e os credenciados.	2011
Portal Fornecedor	Geração de nota fiscal do credenciado; cadastro de certidões negativas.	2012
Trabalhe Conosco	Cadastro de currículo de candidatos; cadastro e gerenciamento de processos seletivos; cadastro de vagas.	2006
Negócio a Negócio	Sistema para gerenciamento dos atendimentos do projeto negócio a negócio; agendamento de atendimento; preenchimento de formulários conforme a metodologia do projeto; relatórios de acompanhamento do projeto.	2011
ALI	Sistema para gerenciamento das visitas e status das empresas atendidas pelo projeto ALI.	2011
Prestação de Contas	Sistema de gerenciamento de prestação de contas dos editais INOVA – PAPE.	2010
Prestecontas (RM)	Sistema de prestação de contas de convênios com o Sebrae/RS: conveniado presta contas físico financeiras; Sebrae/RS analisa prestações de contas; Sebrae/RS aprova prestação de contas.	2011
PEP	Sistema de planejamento da execução de projetos integrado com SGE.	2013

Descrição do plano de capacitação do pessoal de TI:

Quadro 155 – Plano de capacitação do pessoal de TI

2015		
Ângela Cristina Lazzeri		Carga Horária
Curso externo	Introdução a Banco de Dados Relacional e SQL	20hrs
Lahor Borques Vaz Filho		Carga Horária
Seminário externo	2015 LATAM IT Infrastructure, Operations & Data Center Summit (Brazil) – Gartner – São Paulo	16hrs
Michele de Moraes Rodrigues Person		Carga Horária
Curso externo	Curso Project Model Canvas	8hrs
Maria Fernanda Alves da Silva		Carga Horária
Seminário externo	2015 ITxPO Gartner São Paulo	32hrs
Roberto Woltmann		Carga Horária
Seminário externo	2015 ITxPO Gartner Orlando - EUA	32hrs
Patricia Alessandra Carlos		Carga Horária
Workshop externo	BPM Day – Pontifícia Universidade Católica do RS	8hrs
Antonio Carlos Peroni Dias		Carga Horária
Workshop externo	BPM Day – Pontifícia Universidade Católica do RS	8hrs

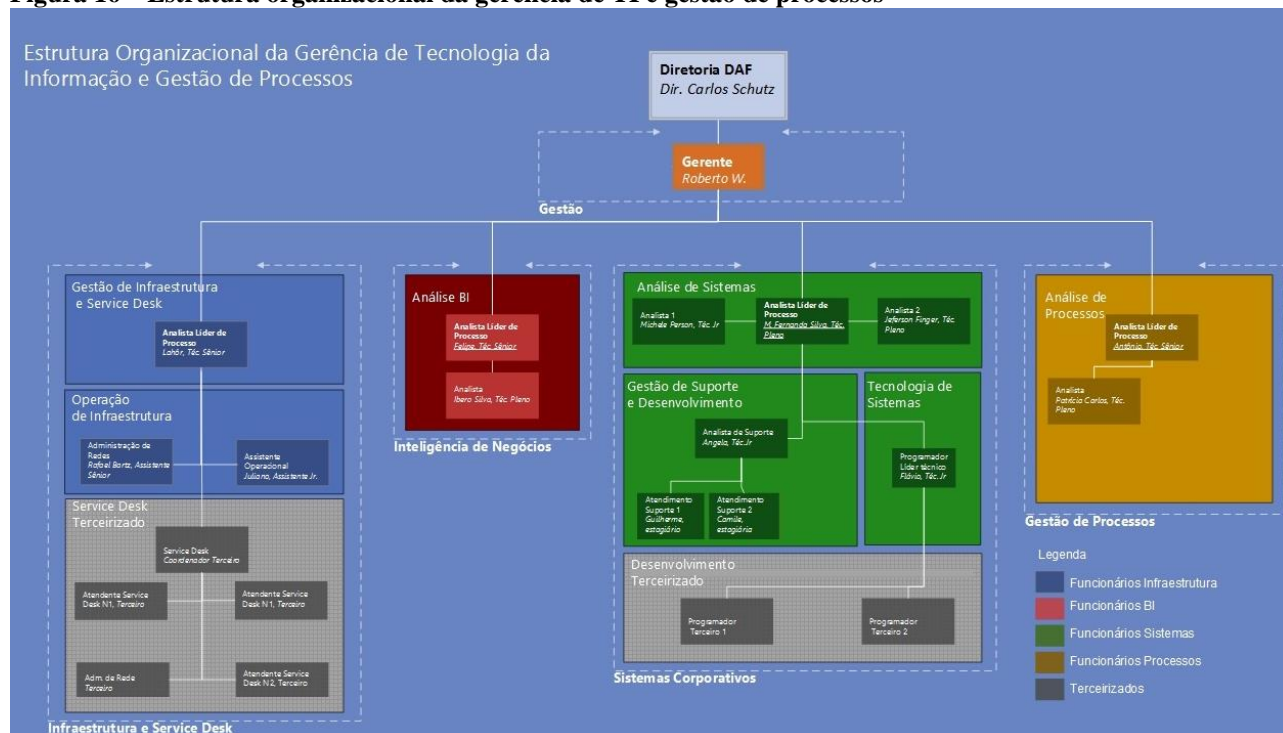
Descrição de quantitativo de pessoal que compõe a força de trabalho de TI:

Quadro 156 – Demonstrativo das despesas com pessoal

Nome	Função	Vinculação
Roberto Woltmann	Gerente	Funcionário
Maria Fernanda Alves da Silva	Analista de Sistemas	Funcionário
Michele de Moraes Rodrigues Person	Analista de sistemas	Funcionário
Jeferson Anversa Finger	Analista de Sistemas	Funcionário
Felipe Cosentine	Analista de BI	Funcionário
Ibero Pinto da Silva	Analista de BI	Funcionário
Angela Lazzeri	Analista de Suporte	Funcionário
Patricia Alessandra Carlos	Analista de Processos	Funcionário
Antonio Carlos Peroni Dias	Analista de Processos	Funcionário
Lahôr Borques Vaz Filho	Analista de Infraestrutura e Administração de Rede	Funcionário
Rafael Bartz	Assistente Técnico de Infraestrutura e de Adm. de Rede	Funcionário
Juliano Monteiro	Assistente Técnico de Infraestrutura	Funcionário
Flavio Paganinni Rodrigues Jr	Técnico desenvolvimento de sistemas	Funcionário
Camile Silveira Asteggiano	Estagiário	Estagiário
Bruno Acioli Barbosa	Estagiário	Estagiário
Terceiro - Licitado	Proposto/Coordenador Service Desk Terceirizado	Terceiro
Terceiro - Licitado	Atendente Service Desk 1	Terceiro
Terceiro - Licitado	Atendente Service Desk 2	Terceiro
Terceiro - Licitado	Atendente Service Desk 3 – on site	Terceiro
Terceiro - Licitado	Administrador de Rede - apoio	Terceiro
Terceiro - Licitado	Desenvolvedor de sistema	Terceiro
Terceiro - Licitado	Desenvolvedor de sistema	Terceiro

Organograma

Figura 16 – Estrutura organizacional da gerência de TI e gestão de processos



Processos de gerenciamento de serviços TI e descrição dos projetos de TI desenvolvidos no período

O gerenciamento dos serviços de TI é feito através de monitoramento de indicadores relacionados ao BSC da área e definido conforme modelo do Cobit. O relatório final de gestão de projetos e serviços de TI é demonstrado abaixo. Nele o processo de gestão está dividido em resultados estratégicos e operacionais, processos internos, serviços e recursos. O gerenciamento dos serviços é controlado pela dimensão serviços do mapa.

Mapa final com resultados de 2015

Figura 17 – Mapa de gerenciamento dos serviços de TI



Indicadores de 2015

Quadro 157 – Indicadores de TI

Linhas	Objetivos		Indicador	Direção	Fórmula	Periodicidade Meta		Meta	Resultado
Resultados	RE1	Macro 1 - Clientes	Taxa de conclusão dos projetos estratégicos de TI e Processos focados na Macro Diretriz 1	>	Qtde de pontos dos projetos entregues do quesito / Qtde total de pontos do quesito	Anual	80%	Não	Ok
	RE2	Macro 2 - Parceiros	Taxa de conclusão dos projetos estratégicos de TI e Processos focados na Macro Diretriz 2	>	Qtde de pontos dos projetos entregues do quesito / Qtde total de pontos do quesito	Anual	80%	Não	Ok

	RE3	Macro 3 - Gestão	Taxa de conclusão dos projetos estratégicos de TI e Processos focados na Macro Diretriz 3	>	Qtde de pontos dos projetos entregues do quesito / Qtde total de pontos do quesito	Anual	80%	Não	Ok
	RE4	Resultados Operacionais	Taxa de conclusão dos projetos estratégicos que sustentam a operação da TI	>	Qtde de pontos dos projetos entregues do quesito / Qtde total de pontos do quesito	Mensal	80%	Não	Ok
	RO1	Serviços e Projetos de BI	Taxa de entrega dos compromissos de BI	>	(Soma dos pontos dos serviços do quesito + soma dos pontos dos projetos concluídos do quesito) / Total de pontos das três dimensões	Mensal	80%	Sim	Ok
	RO2	Serviços e Projetos de Infraestrutura e Gestão	Taxa de entrega dos compromissos de Infraestrutura e Gestão	>	(Soma dos pontos dos serviços do quesito + soma dos pontos dos projetos concluídos do quesito) / Total de pontos das três dimensões	Mensal	80%	Sim	Ok
	RO3	Serviços e Projetos de Sistemas Corporativos	Taxa de entrega dos compromissos de Sistemas Corporativos	>	(Soma dos pontos dos serviços do quesito + soma dos pontos dos projetos concluídos do quesito) / Total de pontos das três dimensões	Mensal	80%	Sim	Ok
	RO4	Gestão de Processos	Taxa de entrega dos compromissos de gestão de processos	>	(Soma dos pontos dos serviços do quesito + soma dos pontos dos projetos concluídos do quesito) / Total de pontos das três dimensões	Mensal	80%	Sim	Não medido
Processos	P1	Alinhar a estratégia de TI à estratégia de negócio	Índice de aprovações e revisões do PETI	>	Número de aprovações e revisões realizada do PETI / Número de aprovações e revisões planejadas	Semestral	1 por sem	Não	Ok
	P2	Oferecer transparência e entendimento das atividades e resultados de TI	Taxa de emissão do relatório de gestão de TI	=	Número de relatórios de gestão emitidos / Número de relatórios de Gestão planejados	Trimestral	1 até nov. 2 em dez	Sim	Ok
	P3	Garantir o cumprimento das leis e regulamentações externas	Quantidade de apontamentos de auditoria externa relacionados à Licenciamento, contratos, patrimônio, monitoramento, processo de compras e backup considerados de risco superior ou igual a moderado	<	Número de apontamentos de auditoria externa relacionados à Licenciamento, contratos, patrimônio, monitoramento, processo de compras e backup acima ou igual a moderados	Anual	menor ou igual a 3	Não	Não medido

		Taxa de execução dos planos de ação da Auditoria Externa relativos ao exercício anterior	>	Percentual de realização dos planos de ação realizados / Percentual dos planos de ação previstos	Mensal	100% até aud.	Sim	Não medido
P4	Garantir a aplicação de recursos orçamentários	Taxa de execução do orçamento de TI	>	Valor executado dos projetos de TI / Total previsto de valores dos projetos de TI	Mensal	80%	Sim	Ok
P5	Contabilizar os ativos físicos e lógicos de TI	Taxa de confiabilidade do inventário de hardware	>	Número de equipamentos corretamente inventariados / Total de equipamentos avaliados	Mensal	90%	Não	Ok
		Taxa de emissão de termos de responsabilidade	=	Número de termos emitidos / Total de bens entregues que exigem termo de responsabilidade	Mensal	100%	Não	Ok
		Taxa de confiabilidade do inventário de software não SAAS.	>	Número de licenças registradas / Número de licenças totais instaladas (excluindo softwares SaaS)	Mensal	95%	Não	Ok
P6	Monitorar a infraestrutura com relação a recursos e capacidades	Taxa de capacidade de processamento dos servidores físicos e críticos	>	Quantidade de verificações de thresholds OK / Total de verificações de thresholds	Mensal	100%	Não	Ok
		Taxa de capacidade de memória dos servidores físicos e críticos	>	Quantidade de verificações de thresholds OK / Total de verificações de thresholds	Mensal	100%	Não	Ok
		Taxa de capacidade de armazenamento dos servidores físicos e críticos	<	Armazenamento com mais de 90% de ocupação / Total de armazenamento monitorado	Mensal	90%	Não	Ok
		Taxa de capacidade de telecom (MPLS, Internet, Fortwifi, Rádio)	<	Quantidade de links com ocupação média acima de 70% / Total de links monitorados	Mensal	0%	Não	Ok
		Taxa de capacidade de Rede (LAN)	>	Quantidade de verificações de capacidade das interfaces OK / Quantidade Total de verificações de interfaces	Mensal	100%	Não	Ok
P7	Manter a segurança da informação	Taxa de deliberação de violações da política de segurança de TI não realizadas em até 60 dias	>	Quantidade de deliberações realizadas / quantidade de violações apresentadas	Mensal	80%	Não	Não atingido
		Taxa de Backups válidos	>	Quantidade de backups válidos / total de backups realizados	Mensal	99%	Sim	Ok

Serviços			Taxa de execução, no prazo, da rotina de armazenamento e transporte de fita de backup	>	Número de realizações executadas no prazo / Total de realizações previstas	Mensal	100%	Não	Ok
			Taxa de conformidade do teste de Restore referente à rotina de validação periódica das mídias armazenadas externamente.	>	Número de restore ok / Total de restores testados	Mensal	99,99%	Não	Não medido
			Índice de eficácia do plano de continuidade do negócio (rotina de testes)	>	Número de falhas / Número de rotinas de teste realizadas	Semestral	100%	Não	Não medido
	P8	Ter aplicações e soluções de tecnologia alinhadas às necessidades da operação	Índice de aderência das soluções às necessidades de BI (definir as soluções a serem avaliadas)	<	Número de inconformidades / Total de soluções avaliadas	Semestral	80%	Não	Não medido
			Índice de aderência das soluções às necessidades de Infraestrutura (definir as soluções a serem avaliadas)	<	Número de inconformidades / Total de soluções avaliadas	Semestral	80%	Não	Não medido
			Índice de aderência das soluções às necessidades de Sistemas (definir as soluções a serem avaliadas)	<	Número de inconformidades / Total de soluções avaliadas	Semestral	80%	Não	Não medido
			Índice de aderência das soluções às necessidades de Gestão (definir as soluções a serem avaliadas)	<	Número de inconformidades / Total de soluções avaliadas	Semestral	80%	Não	Não medido
	P9	Ter controles para monitorar o desenvolvimento de sistemas de informação e rotinas de administração e infraestrutura	Taxa de realização do planejamento do desenvolvimento de sistemas	>	(Quantidade de horas realizadas - impedimentos) / Total de horas planejadas no Sprint	Mensal	95%	Não	Ok
			Índice de rotinas de infraestrutura executadas no prazo	>	Quantidade de rotinas realizadas no prazo / Total de rotinas previstas	Mensal	90%	Sim	Ok
	S1	Garantir a disponibilidade dos serviços de TI	Taxa de disponibilidade 8X5 dos serviços críticos de Sistemas	>	Quantidade de horas disponíveis / quantidade de horas totais	Mensal	98%	Sim	Ok
			Taxa de disponibilidade 24X7 dos serviços críticos de Infraestrutura	>	Quantidade de horas disponíveis / quantidade de horas totais	Mensal	98%	Sim	Ok
			Taxa de disponibilidade 24X7 dos serviços críticos de Link Principal	>	Quantidade de horas disponíveis / quantidade de horas totais	Mensal	98%	Sim	Ok
			Taxa de disponibilidade 8X5 dos serviços críticos de Link de Rede Privada	>	Quantidade de horas disponíveis / quantidade de horas totais	Mensal	98%	Sim	Ok
			Taxa de disponibilidade 24X7 dos serviços críticos de Produtividade	>	Quantidade de horas disponíveis / quantidade de horas totais	Mensal	98%	Sim	Ok

			Taxa de disponibilidade 24X7 dos Sites críticos	>	Quantidade de horas disponíveis / quantidade de horas totais	Mensal	98%	Sim	Ok
			Índice de contratos não renovados dentro do prazo de vencimento	- <	Quantidade de contratos não renovados 15 dias antes do prazo de vencimento/Quantidade total de contratos	Mensal	0%	Não	Ok
	S2	Garantir o cumprimento dos níveis de serviço definidos pela TI	Taxa de chamados de 1º nível (help desk) atendidos no prazo	>	Quantidade de chamados atendidos no prazo / Quantidade total de chamados	Mensal	90%	Sim	Ok
			Taxa de chamados de 2º nível (sistemas) atendidos no prazo	>	Quantidade de chamados atendidos no prazo / Quantidade total de chamados	Mensal	85%	Sim	Ok
			Taxa de chamados de 2º nível (onsite) atendidos no prazo	>	Quantidade de chamados atendidos no prazo / Quantidade total de chamados	Mensal	90%	Sim	Ok
			Taxa de chamados de 3º nível (administração de redes) atendidos no prazo	>	Quantidade de chamados atendidos no prazo / Quantidade total de chamados	Mensal	80%	Sim	Ok
	Recursos	R1	Obter conhecimento e experiência em novas tecnologias e metodologias						
		R2	Ter um ambiente organizacional de TI e processos favorável ao desempenho da equipe						
			Índice de execução do plano de ação de desenvolvimento das pessoas	>	Quantidade de ações realizadas / Quantidade de ações previstas	Semestral	80%	Não	Não medido
			Índice de Satisfação do pessoal de TI e Processos	>	Soma das avaliações dos colaboradores e estagiários da TI / total de colaboradores e estagiários	Trimestral	80%	Não	Não medido
		R3	Desenvolver competências estratégicas	>	Quantidade de ações realizadas / Quantidade de ações previstas	Trimestral	80%	Não	Não atingido

Projetos

Os projetos de TI são executados conforme o planejamento estratégico. Cada projeto ganha uma pontuação com relação à aderência ao PETI e quanto à complexidade e urgência do mesmo. Desta forma, o portfólio é monitorado mensalmente e o resultado final é demonstrado conforme segue:

Quadro 158 – Acompanhamento dos projetos de TI

Meta	Escopo	Item de Avaliação	Execução final	Responsável 1	Contribuição Macro 1	Contribuição Macro 2	Contribuição Macro 3	Contribuição Estratégia de Operação (Interno + necessidade)	Pontos (para fins de meta)
M2	BI	Desenvolver um painel para gerenciamento dos projetos finalísticos	100 %	Felipe	30 %	7%	17 %	0%	500
M3	BI	Levantar requisitos para construção do painel para a gestão da regional	100 %	Felipe	30 %	7%	17 %	0%	133
M4	BI	Desenvolver um painel de BI para o diretor da diretoria técnica	100 %	Íbero	30 %	7%	22 %	0%	313
M5	BI	Adaptação de informações do perfil sócio econômico dos municípios do RS	100 %	Felipe	30 %	7%	17 %	0%	366
M6	BI	Desenvolver um painel para o programa Sebrae Mais	100 %	Íbero	30 %	7%	17 %	0%	153
M8	BI	Desenvolver um painel de BI	100 %	Íbero	0%	0%	22 %	0%	206
M9	BI	Desenvolver um painel para monitoramento das soluções, cruzando informações de execução com previsão	100 %	Íbero	30 %	0%	17 %	0%	188
M11	BI	Atualizar o painel de indicadores de processos	100 %	Felipe	0%	0%	22 %	0%	219
M12	BI	Desenvolver os relatórios para gestão das metas corporativas	100 %	Íbero	0%	0%	17 %	0%	366
M13	INFRA	Infraestrutura de TI do salão do empreendedor – Feira FRINAPE	100 %	Lahor	40 %	0%	0%	22%	500
M14	INFRA	Edital link de rede privada para o prédio sete de setembro, 730, porto alegre	100 %	Lahor	40 %	0%	0%	22%	240
M15	INFRA	Projeto Otimizador WAN	100 %	Lahor	20 %	0%	0%	22%	240
M16	INFRA	Feira Mercopar 2015	100 %	Juliano	40 %	0%	0%	22%	170

M17	INFRA	Feira Expointer 2015	100 %	Juliano	40 %	0%	0%	22%	130
M18	INFRA	Aquisição e distribuição de Datashow 2015	100 %	Juliano	40 %	0%	11 %	2%	260
M19	INFRA	Novo Fortigate	100 %	Lahor	0%	0%	0%	22%	259
M20	INFRA	Instalação do office pro Plus no ambiente Sebrae	100 %	Rafael Bartz	0%	0%	17 %	22%	160
M21	INFRA	Edital serviço de Help-Desk (vence 21/01/16)	100 %	Lahor	0%	0%	0%	22%	239
M22	INFRA	Aquisição e distribuição desktops 2015	100 %	Juliano	20 %	0%	11 %	2%	239
M24	INFRA	Edital antivírus	100 %	Rafael Bartz	0%	0%	0%	22%	259
M25	INFRA	Edital e instalação backup exec	100 %	Rafael Bartz	0%	0%	0%	22%	259
M26	INFRA	Edital VMWARE	100 %	Lahor	0%	0%	0%	22%	259
M27	INFRA	Edital renovação suporte FORTIWIFI	100 %	Lahor	0%	0%	0%	22%	259
M28	INFRA	Projeto link metropolitana	100 %	Juliano	40 %	0%	17 %	2%	219
M29	INFRA	Projeto de chamada de senhas para clientes	100 %	Juliano	40 %	0%	0%	2%	160
M30	INFRA	Novo link do centro de distribuição	100 %	Rafael Bartz	0%	0%	22 %	2%	160
M31	INFRA	Projeto de vídeo conferencia e sala padrão	100 %	Juliano	0%	0%	17 %	2%	159
M32	INFRA	Criar a política e a realização dos testes de contingência	100 %	Rafael Bartz	0%	0%	17 %	2%	159
M33	INFRA	Projeto contingenciamento na nuvem	100 %	Lahor	10 %	0%	0%	2%	259
M34	SISTE MAS	Documento de visão para adequar o sistema de planejamento para utilização nos projetos atendimento individual	100 %	Fernanda	30 %	7%	22 %	0%	206

M35	SISTE MAS	Instalar e configurar a ferramenta Microsoft Dynamics CRM	100 %	Michele	40 %	10 %	17 %	0%	206
M36	SISTE MAS	Entregar os módulos de cadastro ao cliente no CRM Dynamics, com plano de integração com a base de clientes do pronto atendimento em base de homologação	100 %	Michele	40 %	10 %	17 %	0%	433
M37	SISTE MAS	Implantar as mudanças no sistema NAN de acordo com definições da GAI	100 %	Michele	40 %	7%	11 %	0%	420
M38	SISTE MAS	Implantar o processo de envio de informações do ERP referentes ao Sped contábil	100 %	Fernanda	0%	0%	17 %	22%	206
M39	SISTE MAS	Implantar o processo de envio de informações do ERP referentes ao Sped fiscal	100 %	Fernanda	0%	0%	17 %	22%	206
M40	SISTE MAS	Implantação Fluig (conversão dos 15 processos do ECM)	100 %	Fernanda	0%	0%	22 %	2%	500
M41	SISTE MAS	Implantar o novo processo de eventos no ECM	100 %	Jeferson	0%	0%	22 %	0%	366
M43	SISTE MAS	1- Implantar melhorias de controle no processo de agendamento no pronto atendimento: 1- incluir uma funcionalidade para justificar porque o agendamento não agendou o consultor sugerido pelo rodizio. 2- Desabilitar no agendamento os credenciados que a soma das horas da consultoria ou agenda mais as horas comprometidas ultrapassam as 120 horas e criar um perfil específico que tenha acesso para realizar estes agendamentos	100 %	Michele	20 %	0%	17 %	0%	233
M44	SISTE MAS	Implantar melhorias no SGTEC com a finalidade da redução do prazo de execução das consultorias tecnológicas	100 %	Jeferson	40 %	10 %	17 %	0%	206
M45	SISTE MAS	Implantar o controle de itens de compras para fins de identificação de fracionamentos através do CNAE	100 %	Jeferson	0%	0%	22 %	0%	206
M46	SISTE MAS	Implantar o processo de planos de ação da RMR	100 %	Fernanda	0%	0%	22 %	0%	206
M47	SISTE MAS	Apoiar o desenvolvimento do portal do fornecedor	90 %	Jeferson	0%	10 %	17 %	0%	206
M49	SISTE MAS	Implantar o módulo vitae no sistema TOTVS RM	100 %	Fernanda	0%	0%	17 %	0%	193

Execução Orçamentária

Quadro 159 – Execução orçamentária ações de TI

Ação	Previsto Despesa	Comprometido Despesa	Realizado Despesa	Saldo	% Realizado Acumulado
Total	4.440.609,00	19.394,91	4.337.823,26	83.352,83	97,69%
Administração da rede e Help-Desk	335.213,00	-	335.213,00	-	100,00%
Aquisição de desktops, notebooks e equipamentos	549.980,00	6.308,10	543.460,00	211,90	98,81%
Aquisição de servidores e equipamentos de CPD	243.205,00	-	243.205,01	0,01	100,00%
Desenvolvimento de Software	410.638,00	4.838,59	382.055,15	23.744,26	93,04%
Despesas de gestão	50.000,00	-	50.000,00	-	100,00%
Despesas operacionais	52.800,00	-	52.615,64	184,36	99,65%
Impressão	187.350,00	-	187.338,53	11,47	99,99%
Licenciamento	1.461.391,00	2.720,05	1.420.773,22	37.897,73	97,22%
Manutenção da rede e terminais	64.200,00	4.159,53	52.932,12	7.070,35	82,45%
Manutenção de portais corporativos	42.196,00	-	28.113,25	14.082,75	66,63%
Serviços de conectividade Internet	127.180,00	66,00	127.113,49	0,51	99,95%
Serviços de fábrica de Software	300.000,00	-	299.999,19	0,81	100,00%
Serviços de manutenção	51.097,00	-	51.097,00	-	100,00%
Serviços de rede privada	373.359,00	1.302,64	372.056,35	0,01	99,65%
Serviços de telefonia móvel	192.000,00	-	191.851,31	148,69	99,92%

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

O Plano de Continuidade de Negócios é parte da política de segurança da informação de uma organização complementando assim o planejamento estratégico desta. O Sebrae/RS tem este plano aprovado pela diretoria e, neste documento, são especificados procedimentos pré-estabelecidos a serem observados nas tarefas de recuperação do ambiente de sistemas e negócios, de modo a diminuir o impacto causado por incidentes que não poderão ser evitados pelas medidas de segurança em vigor. Assim garante-se o maior nível de integridade e disponibilidade das informações. O Plano de Continuidade de Negócios é composto da seguinte forma:

O Plano de Administração de Crise – PAC, define os critérios e procedimentos administrativos para classificação, comunicação e solvência de uma crise. A administração de crises trata-se de algo contínuo, abrangente e integrado que as organizações executam procurando ao mesmo tempo entender o que se passa e se proteger evitando um impacto ainda maior na empresa. O objetivo deste Plano de Administração de Crises é definir a classificação das vulnerabilidades e o passo a passo do funcionamento das equipes antes, durante e depois da ocorrência de incidente que impactará na atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade de informações.

Para a gestão deste processo foi instituído um comitê de crise. O comitê de crise é composto por pessoas de TI e se reúne semestralmente e a cada novo evento significativo, para analisar os planos e os cenários adversos que podem influenciar a empresa. As atribuições do comitê são:

- Saber quais as partes da estrutura da empresa são essenciais e não podem parar;
- Conhecer bem as instalações e serviços da empresa, nas diversas unidades;

- Estabelecer a função principal de cada envolvido;
- Reunir-se para discutir e treinar, pelo menos semestralmente, uma eventual situação de risco da sua empresa ou uma notícia de outra empresa que possa servir de aprendizado;
- Ter autoridade e autonomia para falar e agir em nome da empresa;
- Ter sempre um plano B para cada procedimento de crise desse manual.

O PAC ainda contempla a Análise e Impacto de Riscos de TI para o Sebrae/RS, descrevendo em detalhe, para cada risco de TI, qual o impacto que uma vulnerabilidade neste âmbito ocasionaria, incluindo a dependência tecnológica de terceiros. O PAC também apresenta uma Matriz de Riscos, Processos e Impactos para que todos tenham conhecimento das vulnerabilidades que mais impactam na disponibilidade de informações. O procedimento de comunicação é outro detalhe deste plano pois antes e após uma crise deverá ser executado um plano de comunicação.

O Plano de Continuidade Operacional – PCO, define os procedimentos operacionais da equipe para restabelecer os serviços afetados por uma vulnerabilidade. É o passo-a-passo para resolução do problema.

Por fim, o Plano de Recuperação de Desastre – PRD, é acionado para recuperar alguma perda estrutural de TI e de informação. Este plano é acionado pelo PCO em caso de não haver uma solução técnica de contorno para um determinado evento. São procedimentos técnicos de recuperação do ambiente operacional da TI para as vulnerabilidades do escopo do PAC.

Enfim, para cada vulnerabilidade identificada, há um plano de administração da crise e um item do plano de continuidade operacional vinculado que descreve as ações em nível técnico (PRD) para restabelecimento dos serviços afetados. Entretanto, como forma complementar, em 2013 foi implantado um sistema de monitoramento de toda a infraestrutura de TI (OPMon), capaz de identificar riscos de falha no fornecimento dos serviços de informação antes mesmo que ela ocorra, inclusive identificando quais os impactos de negócio. Desta forma, o PCN só precisará ser executado em casos extremos e a proatividade da TI para disponibilidade da informação é muito mais alta.

7.3.1 Principais sistemas de informações

Quadro 160 – Principais sistemas de informações

Sistema	Objetivos principais	Data de implantação	Manutenção	Custo de manutenção anual em 2015 (inclui subscrição de licenças)
Pronto Atendimento	Cadastro de cliente/fornecedores, histórico de clientes, registro de atendimento, registro de agenda, registro de pedido para cliente, registro de pendências, gerenciamento de credenciados, controle de estoque de publicações, controle de veículos (alugados), registro de chamados credenciados.	2005	Própria	-
ERP RM	Gestão da folha de pagamento, gestão financeira, gestão contábil, gestão patrimonial, automação do ponto, gestão de estoques, compras e faturamento.	2008	Terceirizada	R\$ 72.000,00 (subscrição anual)
Fluig (Workflow e GED)	Gerenciamento de processos propostas, protocolo, solicitação de cancelamento de agendas, solicitação de alteração de agendas, solicitação de alteração de informações de consultoria, solicitação de serviços CRS, solicitação de comunicação e marketing, modelo decisório diretoria executiva, solicitação de TI, solicitações de manutenção predial, solicitações de aditivos de contrato.	2012	Terceirizada	R\$ 24.000,00 (subscrição anual)
SGTec	Gerenciamento de projetos de consultorias tecnológicas.	2012	Terceirizada	R\$ 96.000,00 (relativo ao desenvolvimento de novas funcionalidades)
Extranet de Atendimento	Registro de metas físicas.	2010	Própria	-
Sistema de Credenciados	Manutenção do cadastro de credenciados; processo seletivo; manutenção do cadastro das entidades executoras; vinculação de entidades e credenciados nas soluções (habilitação para prestação de serviço).	2008	Própria	-
Trabalhe Conosco	Cadastro de currículo de candidatos; cadastro e gerenciamento de processos seletivos; cadastro de vagas.	2006	Própria	-
Negócio a Negócio	Sistema para gerenciamento dos atendimentos do projeto negócio a negócio; agendamento de atendimento; preenchimento de formulários conforme a metodologia do projeto; relatórios de acompanhamento do projeto.	2011	Terceirizada	R\$ 337.000,00 (relativo ao desenvolvimento de novas funcionalidades)
ALI	Sistema para gerenciamento das visitas e status das empresas atendidas pelo projeto ALI.	2011	Terceirizada	-

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

A infraestrutura para a disponibilização das informações é compatibilizada com o crescimento do negócio e da demanda por informações através da elaboração do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação – PETI que tem a função de descrever ações que irão ser executadas para que se alcancem

os resultados desejados em curto, médio e longo prazo a fim de que a infraestrutura de TI, recursos e capacidades estejam adequadas, em um horizonte de dois anos, ao crescimento do negócio e demanda de informações.

Para tanto, descreve a situação atual bem como a situação que se pretende alcançar, levando-se em consideração o cenário atual e as tendências tanto do Sebrae/RS como do sistema Sebrae como um todo a partir das atividades de análise e planejamento de TI. O PETI define as ações de dois anos com resultados intermediários e a preparação dos recursos para a gradual implementação das mudanças. O PETI é revisado anualmente para alinhamento com as políticas e diretrizes organizacionais e ajuste aos fatos novos, característicos do setor de tecnologia da informação. A cada dois anos é apresentado um estudo mais completo para o horizonte de dois anos e este deve ser aprovado pela diretoria.

O PETI garante a continuidade de um plano, fundamental para que a TI esteja compatibilizada com o crescimento da empresa e suas necessidades de futuro. Ele garante, também, que os projetos de sistemas de informação reflitam as necessidades de negócio e não os anseios individuais que, em inúmeros casos, não são compatíveis com as estratégias corporativas. O PETI registra todo o trabalho de análise e planejamento da TI e apresenta conclusões em 5 seções fundamentais: a definição das visões futuras, definição de novas arquiteturas, definição de papéis e responsabilidades, documentação do cenário previsto e desenho do “roadmap” de ações e projetos aprovados.

Desta forma, o documento visa garantir a execução de um amplo plano de trabalho para atendimento das atividades de entrega e distribuição da informação ao longo do tempo, potencializando e habilitando o crescimento do negócio.

Figura 18 – PETI e Gestão de Processos Diretrizes 2015/2016

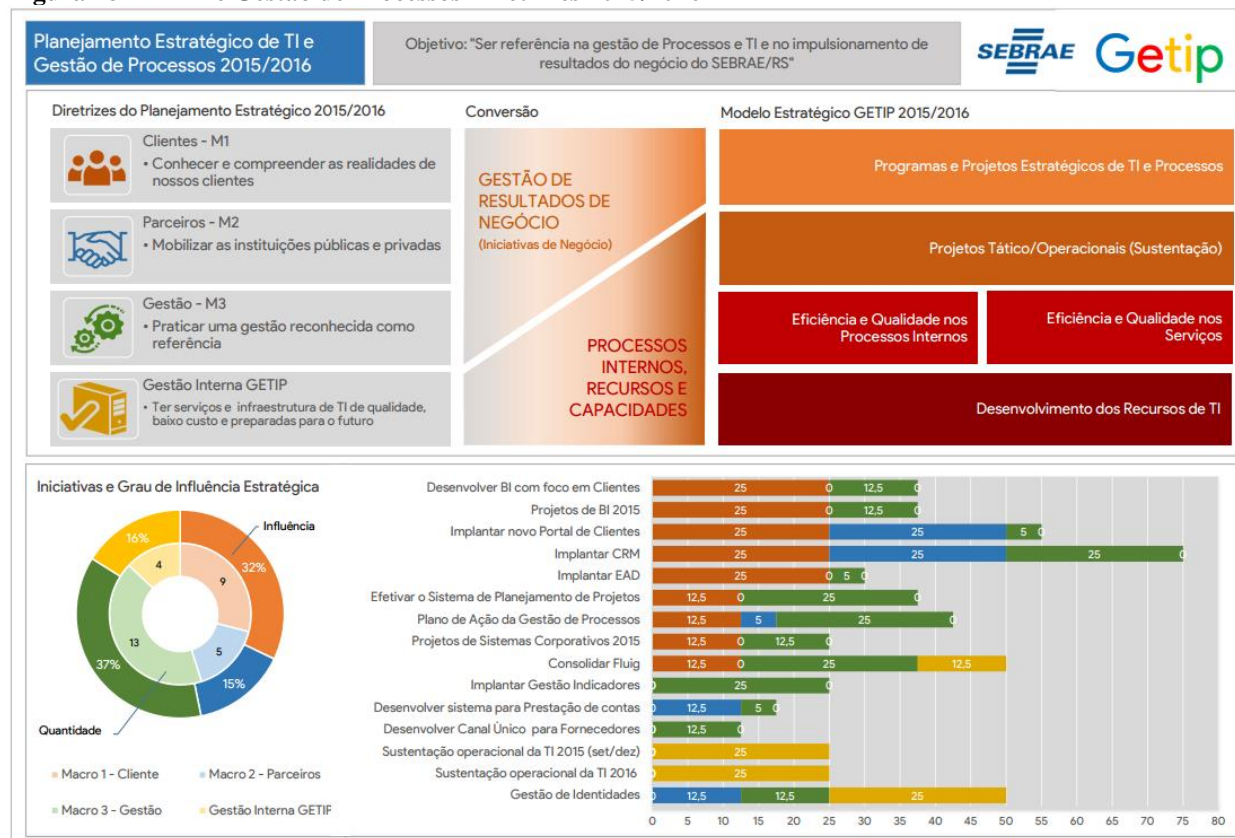
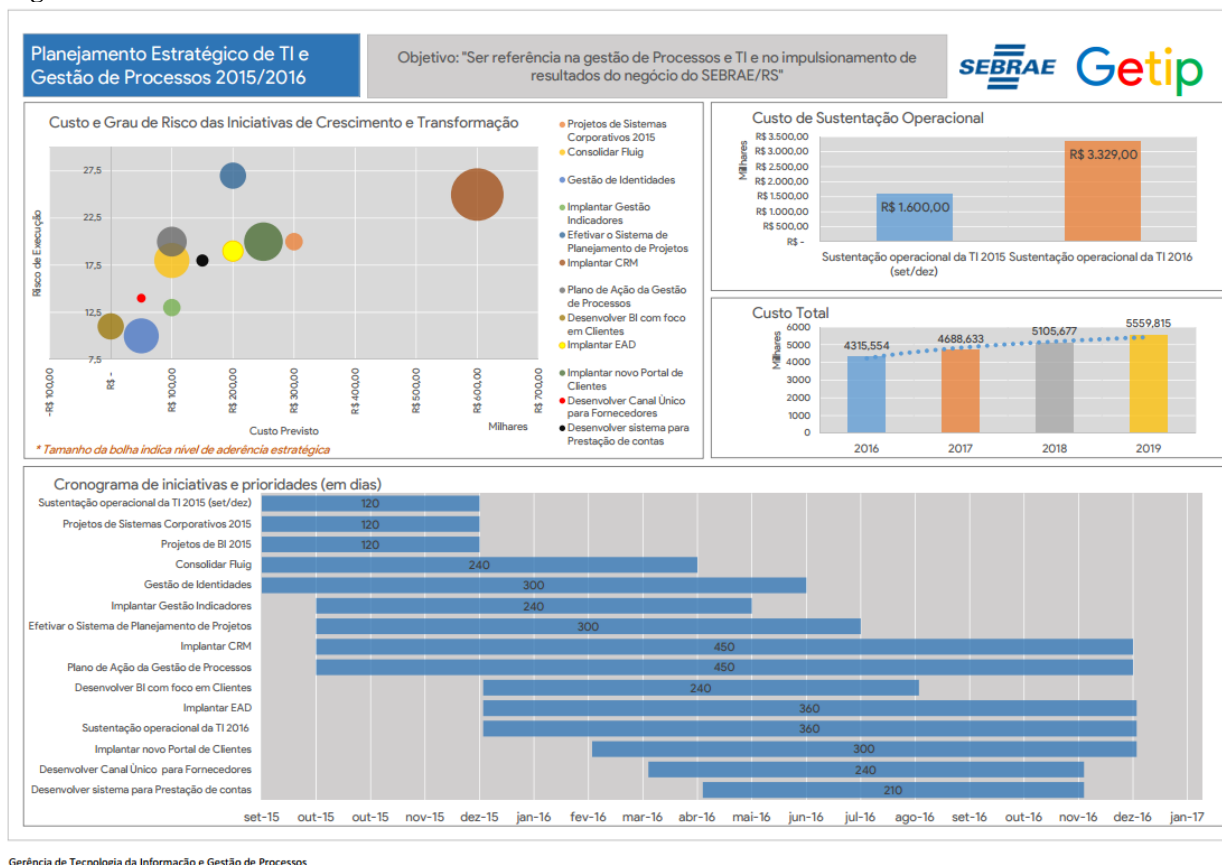


Figura 19 – PETI e Gestão de Processos 2015/2016 custos



7.4 Gestão ambiental e sustentabilidade

Grupo interno de Sustentabilidade

A importância do tema impulsionou a diretoria executiva da instituição a designar colaboradores para formar um comitê de sustentabilidade. O grupo, responsável por discutir e propor ações sustentáveis dentro da empresa, está focado em um primeiro momento, nos aspectos como gestão de resíduos sólidos, eficiência energética e atendimento à legislação.

Em 2015 foi reestruturado um novo grupo de sustentabilidade com objetivo de identificar ações de sensibilização e mobilização interna do Sebrae/RS que levem a redução de desperdícios e impactos naturais.

Principais ações implantadas:

1. Impressão de folhas A4, frente e verso;
2. Temporizador nas torneiras visando a redução do consumo de água;
3. Temporizador de luz, desligamento do ar condicionado central no término do horário comercial e extinção de trabalhos aos finais de semana, com intuito de redução do consumo de energia elétrica;
4. Controle de gases emitidos pelo ar condicionado e frigobar;
5. Campanhas de sustentabilidade entre os colaboradores.

O grupo interno de sustentabilidade é constituído de 3 (três) colaboradores integrantes da gerência de administração e suprimentos, interligando o projeto de sustentabilidade com a necessidade de compras para a sede da entidade e unidades de atendimento no Rio Grande do Sul.

Descarte de bens de TI

O processo de descarte de equipamentos de TI é feito em parceria com bancos sociais do Governo do Estado.

Descarte de lâmpadas consumidas no edifício sede do Sebrae/RS

A partir do ano de 2012, iniciou-se o armazenamento de lâmpadas fluorescentes queimadas para o descarte adequado. A coleta é feita pela empresa Recilux reciclagem de lâmpadas Ltda.

Destinação de pilhas e baterias

Desde 2014 fazemos recolhimento de pilhas e baterias na sede e a entrega é realizada na agência central do Banrisul através do Programa “Fique Ligado”.

Separação de lixo

O Sebrae/RS possui diariamente separação dos resíduos recicláveis, possuindo em todos os andares lixeiras específicas, conforme destinação correta de cada lixo.

Os resíduos de lixos são recolhidos pelos caminhões especializados da prefeitura de acordo com cada município do RS.

Ações com foco no colaborador

Desde outubro de 2013, o personagem “SapEco” ganhou espaço nos canais de comunicação interna do Sebrae/RS, prestando dicas sustentáveis para o ambiente de trabalho e também fora dele. Lembretes com foco em economia de energia e redução do consumo de água foram espalhados pela sede da instituição, em Porto Alegre, nas regionais, unidades e pontos de atendimento, para que as práticas sejam incorporadas no dia a dia de cada colaborador.

O sapo foi escolhido por ser um forte colaborador do meio ambiente, principalmente como controlador de insetos e outros invertebrados, contribuindo para um permanente processo de equilíbrio ecológico. Ações simples, como a redução do uso de descartáveis, ocorrem no Sebrae/RS desde 2011, economizando recursos financeiros na compra destes materiais e, principalmente, evitando a geração de resíduos. Todos os colaboradores receberam canecas de porcelana, utilizadas para o café, e garrafas de metal para água. Especificamente na sede administrativa, outras ações preventivas, visando a economia dos recursos e a coleta seletiva do lixo, atendem à legislação de Porto Alegre.

Atendimento sustentabilidade

O Sebrae/RS, consciente de sua responsabilidade no desenvolvimento e na qualificação das micro e pequenas empresas gaúchas, realiza suas ações sempre com respeito ao meio ambiente e às questões sociais e culturais. Por isso, adota um modelo de gestão que estimula seus colaboradores, os gestores

de micro e pequenas empresas e os empreendedores a terem um olhar permanentemente voltado à sustentabilidade empresarial, ambiental e social.

Análise crítica da atuação da unidade quanto ao tema

Como ponto de melhoria, entendemos que podemos estabelecer, nos editais de licitação, regras mais específicas de sustentabilidade relativo ao descarte, conforme os objetos contratados.

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

Aquisição de bens de TI

Os editais de licitação possuem a inclusão da cláusula de conformidade com o padrão RoHS, onde os equipamentos são construídos com materiais não agressivos ao meio ambiente.

Transcrevemos o item 7.18 que consta no anexo 1 do termo de referência de atuação em sustentabilidade.

7.18. O modelo ofertado deve estar em conformidade com o padrão RoHS (Restriction of Hazardous Substances), isto é, ser construído com materiais não agressivos ao meio ambiente.

Contratação de bens, serviços e obras de engenharia

Os Editais de Licitação para contratação de bens, serviços e obras de engenharia para a sede e unidades de atendimento do Sebrae no Rio Grande do Sul, contemplam, no anexo, declaração da proponente, que sob as penas da Lei:

Declaração Ambiental

- a) Atenderá a Legislação Ambiental - em face da política governamental do desenvolvimento nacional sustentável - naquilo que aplicável à prestação dos serviços contratados por via do certame licitatório, bem como atenderá as políticas de desenvolvimento sustentável de acordo com a legislação específica que vier a ser estabelecida pelo Governo Federal;
- b) Promoverá em suas dependências, de acordo com a natureza de seus serviços internos, a aplicação da Instrução Normativa nº 01/2010 (práticas de sustentabilidade ambiental) da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, orçamento e Gestão, no tocante, em especial, ao disposto no Art. 6º desta referida instrução (aquisição de serviços);
- c) Atenderá, sem reservas, os seguintes princípios relativos ao direito ambiental: Princípio do Desenvolvimento Sustentável (art. 170, VI cc. art 225, § 1º, V, da CF e arts. 4º e 5º da Lei 6.938/81), Princípio do Poluidor Pagador (art. 225, § 3º da CF e arts. 4º, VII e 14, § 1º da Lei 6.938/81) e Princípio da Prevenção/Precaução (art. 225, § 1º, IV, da CF e art. 9º, I, III, V da Lei 6.938/81).

8. CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE

8.1 Tratamento de determinações e recomendações do TCU

Quadro 161 – Deliberações do TCU Atendidas

Deliberações do TCU Atendidas					
Deliberações expedidas pelo TCU					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Descrição da Deliberação:					
N/A					
Providências Adotadas:					
N/A					
Setor responsável pela implementação:					
N/A					
Síntese da Providência adotada:					
N/A					

Quadro 162 – Deliberações do TCU Pendentes de Atendimento

Deliberações do TCU Pendentes de Atendimento					
Deliberações expedidas pelo TCU					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Descrição da Deliberação:					
N/A					
Justificativa para o não atendimento:					
N/A					
Setor responsável pela implementação:					
N/A					

Acompanhamento das deliberações do Tribunal

As determinações e recomendações do Tribunal de Contas da União apresentadas ao Sebrae/RS são, primeiramente recebidas e protocoladas pela secretaria executiva e, após, disponibilizadas para a área de Auditoria Interna que está designada a conduzir o processo junto às áreas envolvidas visando o atendimento ao prazo estipulado.

O controle utilizado pela auditoria interna é realizado por meio de planilha Excel de acompanhamento gerencial.

8.2 Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno

Quadro 163 – Recomendações da CGU Atendidas

Recomendações do Órgão de Controle Interno (CGU) Atendidas				
Ordem	Identificação do relatório de Auditoria		Item do RA	Comunicação Expedida
1	201408137	SFC	1.1.2.2	Ofício 1630/2015/GAB/CGU REGIONAL/RS/CGU-PR de 27/01/2015
2	201408137	SFC	2.1.1.1	
3	201408137	SFC	3.1.1.2	
4	201408137	SFC	3.1.1.3	
5	201408137	SFC	3.1.1.4	
6	201408137	SFC	3.1.1.5	
7	201408137	SFC	3.1.1.6	
8	201408137	SFC	3.1.1.7	
9	201408137	SFC	3.2.1.2	
10	201408137	SFC	3.2.1.3	
11	201408137	SFC	3.2.1.4	
12	201408137	SFC	3.2.1.5	
13	201408137	SFC	3.2.1.6	
Descrição da Recomendação				
<p>1) Recomendação 1: Estender o prazo previsto para a interposição de recursos em cada etapa do processo seletivo, incluindo-o no dispositivo pertinente do normativo de recrutamento e seleção, com o intuito de garantir que o direito de manifestação dos candidatos irrisignados com sua avaliação possa ser efetivamente exercido.</p> <p>Recomendação 2: Incluir os critérios seletivos das etapas de Dinâmica de Grupo/Prova Situacional e Entrevista Individual nos "comunicados" de convocação dos candidatos, divulgados no sítio da entidade, no momento que antecede a realização das respectivas etapas.</p> <p>Recomendação 3: Incluir dispositivo, no normativo de recrutamento e seleção de pessoal, que determine que os documentos em que sejam registradas as avaliações dos candidatos contenham a identificação e assinatura de todos os avaliadores participantes da etapa, com o intuito de agregar transparência e impessoalidade ao processo.</p> <p>2) Recomendação 1: Proceder ao detalhamento das contas de despesa, se necessário gestionando junto ao SEBRAE/NA para a criação de contas específicas, no sentido de conferir uma maior transparência às despesas, evitando, assim, a utilização de contas genéricas com expressivos valores.</p> <p>3) Recomendação 1: Definir com maior detalhamento as despesas previstas nos planos de trabalho de convênios ou instrumentos congêneres, a dar maior transparência sobre os itens de despesa que serão realizados para alcance do convênio.</p> <p>4) Recomendação 1: Definir de forma clara e objetiva no instrumento de convênio como será feito o aporte da contrapartida pela entidade conveniente, inclusive com previsão de depósito na conta corrente específica do convênio, conforme orientação do Tribunal de Contas da União contida no Acórdão n.º 1.087/2009-TCU-Plenário.</p> <p>5) Recomendação 1: Estabelecer critérios objetivos de avaliação para a seleção de projetos, incluindo nos editais os requisitos a serem observados para a atribuição das notas no intervalo proposto e a definição das situações correspondentes à menor e à maior pontuação que possa ser obtida pelas propostas em cada um dos critérios.</p> <p>Recomendação 2: Adotar procedimentos para a comprovação do caráter de inovação dos projetos, atentando para a sua formalização adequada, de forma a contribuir para a transparência do processo.</p>				

<p>Recomendação 3: Documentar a participação de todos os avaliadores nos procedimentos de apreciação dos projetos, de forma a demonstrar de forma inequívoca as avaliações realizadas em consonância com o estipulado no edital.</p>	
6)	Recomendação 1: Exigir das empresas contratadas o estrito cumprimento das regras estabelecidas no Manual de Execução e Prestação de Contas, especialmente no que tange aos procedimentos licitatórios, com o objetivo de garantir a aplicação de princípios constitucionais como os da isonomia, publicidade, moralidade e economicidade nas contratações.
7)	Recomendação 1: Aperfeiçoar os procedimentos de análise dos documentos fornecidos pelas entidades beneficiárias de recursos do Sebrae/RS durante o acompanhamento dos projetos, de forma a possibilitar a correção de situações inadequadas nos procedimentos licitatórios promovidos pelas mesmas.
8)	Recomendação 1: Estudar a viabilidade de adoção de novos procedimentos nas áreas envolvidas no controle das transferências, dentre os quais, a verificação da composição societária de todas as empresas participantes de procedimentos licitatórios realizados por empresas beneficiárias de subvenção econômica, de forma a detectar e/ou evitar situações como as aqui relatadas e garantir o pleno atendimento dos princípios administrativos da impessoalidade, igualdade e moralidade e demais disposições do Manual de Execução e Prestação de Contas.
<p>Recomendação 2: Verificar as condições para a aplicação de penalidade à empresa contratada, por descumprimento do Manual de Execução e Prestação de Contas, tal como a restituição dos valores transferidos, em relação às licitações realizadas sem observância aos princípios administrativos nele previstos, consoante estabelece o item 6.2, alínea "j", da Instrução Normativa n.º 8 do SEBRAE/RS.</p>	
9)	Recomendação 1: Atentar para a correta classificação das despesas de acordo com sua natureza, em especial para as que possuem limitação orçamentária, como aquelas relativas a publicidade e propaganda.
10)	Recomendação 1: Fortalecer os controles internos na área de gestão de contratos de modo a evitar a realização de despesas que não se coadunem com o objeto da contratação e garantir a adequada execução dos mesmos, em especial daqueles relacionados a serviços de publicidade e propaganda, pela relevância desses contratos no âmbito do Sebrae/RS.
11)	Recomendação 1: Retificar o Contrato nº 195/0-2013 de forma que este se coadune com os princípios do Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema Sebrae, em especial quanto à obrigatoriedade da realização de licitação.
12)	Recomendação 1: Retificar o Contrato nº 195/0-2013 de forma que este se coadune com os princípios do Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema Sebrae, em especial quanto à obrigatoriedade da realização de licitação.
13)	Recomendação 1: Fortalecer os controles internos na área de gestão de contratos, criando procedimentos que permitam acompanhar adequadamente a orçamentação de serviços terceirizados por empresas contratadas de forma a resguardar os interesses do Sebrae/RS.
Justificativa para o não atendimento	
Em implementação conforme prazo estabelecido.	
Setor responsável pela implementação	
1) Gerência de Gestão de Pessoas (GEPS) 2) Gerência de Finanças, Contabilidade e Controle Orçamentário (GEFIN) 3) Gerência de Administração, Logística e Suprimento (GELOG) 4) Gerência Setorial do Comércio e Serviços (GCOM) 5) Gerência de Inovação e Tecnologia (GIT) 6) Gerência de Inovação e Tecnologia (GIT) 7) Gerência de Inovação e Tecnologia (GIT) 8) Gerência de Inovação e Tecnologia (GIT)	

- 9) Gerência de Comunicação e Marketing (GMKT)
- 10) Gerência de Comunicação e Marketing (GMKT)
- 11) Gerência de Administração, Logística e Suprimento (GELOG)
- 12) Gerência de Administração, Logística e Suprimento (GELOG)
- 13) Gerência de Comunicação e Marketing (GMKT)

Quadro 164 – Recomendações da CGU Pendentes de Atendimento

Recomendações do Órgão de Controle Interno (CGU) Pendentes de atendimento				
Ordem	Identificação do relatório de Auditoria		Item do RA	Comunicação Expedida
1	N/A	N/A	N/A	N/A
Descrição da Recomendação:				
N/A				
Providências Adotadas				
Síntese da Providência Adotada:				
N/A				
Síntese dos Resultados Obtidos:				
N/A				

Acompanhamento das recomendações do Órgão de Controle Interno

O processo para atendimento às Solicitações de Auditoria (SA), bem como, para as recomendações resultantes das auditorias de gestão da CGU, está centralizado na Auditoria Interna do Sebrae/RS a qual é responsável por elaborar as respostas juntamente com as áreas envolvidas e encaminhar os assuntos para deliberação da Diretoria Executiva.

O controle utilizado pela auditoria interna é realizado por meio de documentos físicos, bem como, por intermédio de arquivos eletrônicos salvos em pasta específica de acompanhamento da gestão. A partir do exercício de 2016, as recomendações expedidas pela Controladoria Geral da União, ao Sebrae/RS, serão acompanhadas por meio de ferramenta no sistema “Monitor” desenvolvido pela própria CGU e que permitirá o acompanhamento online das recomendações, proporcionando um trabalho ágil pela facilidade de acesso ao processo em tempo real, além da redução de custos operacionais.

Os gestores designados a registrar as ações e providências neste novo sistema serão os colaboradores da área de auditoria interna que atualmente fazem a gestão dos trabalhos realizados pela CGU, considerando que, para o envio, as respostas das providências a serem implementadas, permanecem sendo validadas pela diretoria executiva do Sebrae/RS.

8.3 Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário

Informamos que, no exercício em análise, não ocorreram fatos que originaram danos ao Erário da entidade e que poderiam ser objeto de instauração de tomada de contas especial a ser encaminhada ao Tribunal de Contas da União com a finalidade de atender ao disposto no art. 18 da IN TCU 71/2012.

Registramos que, no caso de eventual ocorrência de danos ao Erário, a entidade está pronta para tomar todas as medidas administrativas internas, normativas, extra judiciais e no âmbito judicial, se assim se mostrar necessário.

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

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

No que se refere ao cronograma de pagamentos, informamos que o Sebrae/RS observa a ordem cronológica de datas das suas exigibilidades, considerando que o fornecedor atenda aos requisitos legais como, por exemplo, apresentação da regularidade fiscal, bem como, a disponibilização da nota fiscal no prazo, devidamente preenchida e legível”.

9. Anexos e apêndices

Anexo I – Mapa Estratégico 2015 Sebrae/RS.

Anexo II – Instrução Normativa IN01.

Anexo III – Estatuto Social do Sebrae/RS.

Anexo IV – Regimento Interno do Sebrae/RS.

Anexo V – Relatório das Demonstrações Financeiras dos Auditores Independentes.

Mapa Estratégico SEBRAE/RS

Objetivos e Indicadores

Revisão 2015 e PPA 2016-2019

Educação Empreendedora | Gestão | Inovação | Acesso a mercados | Orientação ao crédito

 @sebraers  Sebrae RS (Oficial) | www.sebrae-rs.com.br | 0800 570 0800

SEBRAE

Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas
Rio Grande do Sul

Entidades Integrantes do Conselho Deliberativo

Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul – FARSUL

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR/RS

Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS

Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – CIERGS

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI/RS

Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul – FECOMÉRCIO

Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul - FCDL

Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul – FEDERASUL

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia - SDECT

Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A – BANRISUL

BADESUL Desenvolvimento S/A - Agência de Fomento/RS

Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul – FAPERGS

Banco do Brasil S/A

Caixa Econômica Federal

Presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae/RS

Carlos Rivaci Sperotto

Diretoria Executiva

Derly Cunha Fialho – Diretor Superintendente

Ayrton Pinto Ramos – Diretor Técnico

Carlos Alberto Schütz – Diretor de Administração e Finanças

Planejamento e Orçamento

André Luis Vieira Campos

Felipe Nodari

Andréia C. Grätsch do Nascimento

Daniela Fernandes Pinheiro

Paulo Vinícius de Oliveira

Sumário

1. Introdução: Estratégia de Atuação.....	5
2. Diretrizes de Gestão	7
3. Mapa Estratégico SEBRAE/RS.....	9
3.1. Perspectiva: Cumprimento da Missão	13
3.1.1. Missão Institucional	13
3.1.2. Visão de Futuro	15
3.2. Perspectiva: Partes Interessadas.....	17
3.3. Perspectivas: Processos e Recursos	21
3.3.1. Prioridades Estratégicas	23
3.3.2. Tema: Conhecer e compreender as realidades dos nossos Clientes sobre o aspecto do negócio, seus desafios e resultados	24
3.3.3. Tema: Mobilizar as instituições públicas e privadas, catalisando e sinergizando os recursos e ações para que os Pequenos Negócios obtenham o sucesso sustentável e contribuam para a prosperidade do RS	35
3.3.4. Tema: Praticar uma gestão reconhecida como referência em termos de profissionalismo e empreendedorismo focalizados em resultados sustentáveis	43
4. Metas Mobilizadoras.....	51
4.1. Metas Mobilizadoras por Ano	53

1. Introdução: Estratégia de Atuação

A estratégia de atuação do SEBRAE/RS 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 no plano plurianual. As metas do PPA são compostas pelas Metas dos Indicadores de Resultados Institucionais, que estão vinculadas à Missão, Visão e Partes Interessadas; e pelas Metas de Desempenho, que estão vinculadas às perspectivas Processos e Recursos do Mapa Estratégico do Sistema Sebrae. Os indicadores de desempenho são desdobrados nas Metas Mobilizadoras, que possibilitam a indução e o monitoramento contínuo do esforço do Sebrae para o alcance dos seus objetivos.

Para o Planejamento Plurianual 2016 – 2019 foram definidas as **Diretrizes de Gestão**, que orientaram a revisão do **Mapa Estratégico do SEBRAE/RS**, explicitando duas estratégias distintas para o atendimento dos pequenos negócios: a primeira, quantitativa, focada no atendimento com qualidade a um percentual significativo do universo de pequenos negócios do Estado através dos projetos de atendimento individual; e a segunda, qualitativa, que visa o desenvolvimento de setores, segmentos e cadeias produtivas por meio da transformação do público-alvo dos projetos de atendimento coletivo.

2. Diretrizes de Gestão

Conhecer e compreender as realidades dos nossos Clientes sobre o aspecto do negócio, seus desafios e resultados.

- ✓ Geração de conhecimento e inteligência competitiva
- ✓ Entender o ambiente empresarial onde o Cliente está inserido
- ✓ Identificar as expectativas dos Clientes e como elas se alinham com o mercado
- ✓ Habilidade para resolver as necessidades estratégicas do Cliente, gerando vantagem competitiva e agregação de valor

Mobilizar as instituições públicas e privadas, catalisando e sinergizando os recursos e ações para que os Pequenos Negócios obtenham o sucesso sustentável e contribuam para a prosperidade do RS.

- ✓ Identificar e acessar recursos, parceiros e conhecimentos críticos para o negócio, estejam onde estiverem
- ✓ Atitude de protagonista na integração dos esforços de parceiros, visando incentivar, estimular e acelerar os resultados junto aos pequenos negócios e seu ambiente
- ✓ Capacidade para alcançar os objetivos com visão de longo prazo, com análise equilibrada das necessidades e expectativas das partes interessadas
- ✓ Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios do RS, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável

Praticar uma gestão reconhecida como referência em termos de profissionalismo e empreendedorismo focalizados em resultados sustentáveis.

- ✓ Critérios definidos, aceitos, reconhecidos, validados e efetivamente aplicados
- ✓ Capacidade para alcançar os objetivos com visão de longo prazo, com análise equilibrada das necessidades e expectativas das partes interessadas
- ✓ Exercer as atividades de forma: Legal, Formal e Ética
- ✓ Apoiar e oportunizar a criatividade e a experimentação no desenvolvimento de novas soluções, adoção de tecnologias e processos e procedimentos internos.
- ✓ Inovação, proatividade, agilidade, autonomia e aceitação de risco

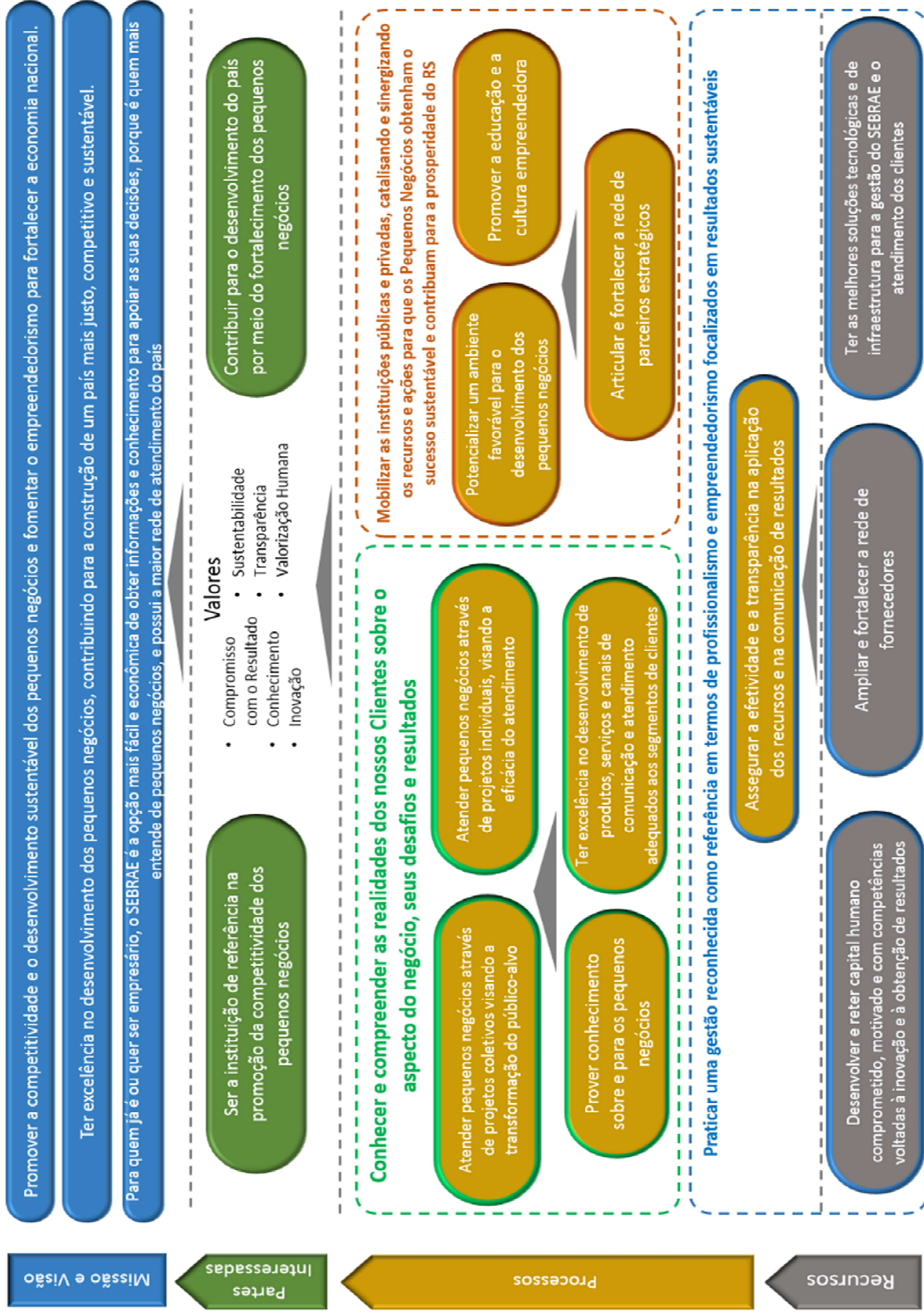
3. Mapa Estratégico SEBRAE/RS

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

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

Os Indicadores de Resultados Institucionais estão vinculadas à Missão, Visão e Partes Interessadas indicadores. As Metas de Desempenho estão vinculadas às perspectivas Processos e Recursos do Mapa Estratégico do Sistema Sebrae.

Os objetivos estratégicos das perspectivas **Processos e Recursos** foram organizados em **Temas** estratégicos, que são representados pelas **Diretrizes de Gestão**. O cumprimento de uma diretriz é mensurado através do alcance dos objetivos estratégicos a ela vinculados, representado pelo conjunto de indicadores desses objetivos.



3.1. Perspectiva: Cumprimento da Missão

Missão e Visão

Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional.

Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável.

Para quem já é ou quer ser empresário, o SEBRAE é a opção mais fácil e econômica de obter informações e conhecimento para apoiar as suas decisões, porque é quem mais entende de pequenos negócios, e possui a maior rede de atendimento do país.

3.1.1. Missão Institucional

“Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional”.

Atuar como catalisador de iniciativas para elevar a competitividade e a sustentabilidade dos pequenos negócios, e articular e incentivar o empreendedorismo, gerando resultados crescentes e de impacto para fortalecer a economia e o desenvolvimento do país.

Objetivo Estratégico	Descrição
Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional	Atuar como catalisador de iniciativas para elevar a competitividade e a sustentabilidade dos pequenos negócios, e articular e incentivar o empreendedorismo, gerando resultados crescentes e de impacto para fortalecer a economia e o desenvolvimento do país.

Indicadores

Indicador	Valor Referencial	Última Mensuração Disponível	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos	29,04	36,5 (2014)	37	38	39	40	41
Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios	20%	36,8% (2014)	30%	28%	26%	25%	25%

Descrição dos Indicadores

Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos	
Definição	Nível de competitividade dos pequenos negócios brasileiros. O índice de competitividade permitirá acompanhar o desempenho competitivo das MPE atendidas pelo SEBRAE ao longo dos anos.
Unidade de medida	Pontos (0 a 100)
Forma de cálculo	Adaptado da metodologia MEG (Prêmio MPE Brasil), é calculado com base em pontuação específica por conjunto de questões das dimensões sociedade, liderança, estratégias e planos, processos, clientes e pessoas, informação e conhecimento, e resultados. O índice final é resultado do somatório da pontuação gerada pelas questões. O acompanhamento do desempenho competitivo das MPE atendidas pelo SEBRAE será feito mediante cruzamento com base dos clientes que consumiram cursos presenciais e consultorias nos dois anos antecedentes ao prêmio.
Fonte	Pesquisa de Resultados Institucionais - SEBRAE/NA
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Anual
Dimensões de análise	Porte e Dimensões de avaliação
Período projetado	2015 a 2019
Unidade gestora	Planejamento e Orçamento
Referencial Comparativo	Média dos 5 SEBRAE/UFs com maior volume de Contribuição Social Ordinária
Definição da Meta	SEBRAE/RS é considerado referência no Sistema Sebrae. Crescimento em um ponto por ano.

Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios	
Definição	Percentual de pequenos negócios registrados no ano de referência ou no ano anterior, em que ao menos um dos sócios declarou ter recebido atendimento do SEBRAE no período de constituição da empresa.
Unidade de medida	%
Forma de cálculo	$A / B \times 100 \%$, onde A = Número de pequenos negócios registradas no ano de referência ou no ano anterior, em que ao menos um dos sócios respondeu com “sim” à pergunta: “Durante o período de formalização para obtenção do CNPJ de sua empresa, o (a) Sr. (a) procurou algum produto ou serviço do SEBRAE? ”; e B = Número de pequenos negócios registradas no ano de referência ou no ano anterior.
Fonte	Pesquisa de Resultados Institucionais – SEBRAE/NA
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Anual
Dimensões de análise	RS
Período projetado	2015 a 2019
Unidade gestora	Planejamento e Orçamento
Referencial Comparativo	Média dos 5 SEBRAE/UFs com maior volume de Contribuição Social Ordinária
Definição da Meta	Meta definida de acordo com o requisito do SEBRAE/NA: 20% por público alvo, levando em conta a projeção de crescimento por segmentação. Meta inferior ao valor auferido em 2014 devido ao aumento da base de potenciais clientes e redução do estoque de empreendimentos informais.

3.1.2. Visão de Futuro

“Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável”.

Atuar com o mais elevado nível de profissionalismo, dedicação e auto exigência em obter os melhores resultados para impactar positivamente no desenvolvimento de pequenos negócios. Conhecer o cliente e suas demandas, tendo um profundo compromisso com o sucesso do empreendedor e do seu negócio.

Objetivo Estratégico	Descrição
Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável	Atuar com o mais elevado nível de profissionalismo, dedicação e auto exigência em obter os melhores resultados para impactar positivamente no desenvolvimento de pequenos negócios. Conhecer o cliente e suas demandas, tendo um profundo compromisso com o sucesso do empreendedor e do seu negócio.

Indicadores

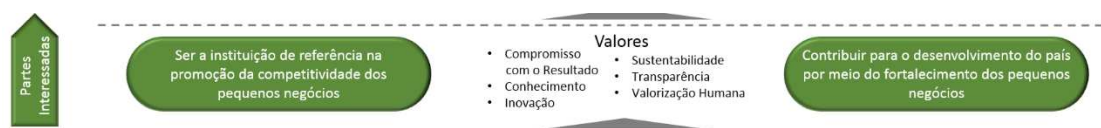
Indicador	Valor Referencial	Última Mensuração Disponível	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento	54,7	73 (2014)	75	80	83	84	85
Índice de Efetividade do Atendimento	7,92	8,1 (2013)	8,2	8,25	8,3	8,35	8,4

Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento	
Definição	Mensurado exclusivamente para os projetos de atendimento setor-segmento e Encadeamento produtivo, é o percentual de resultados alcançados no período de análise.
Unidade de medida	%
Forma de cálculo	A / B x 100 %, onde A = Número de resultados com prazo de conclusão previsto para o período de análise com mensurações cadastradas que comprovem o alcance ou superação das metas previstas, somente para o universo de projetos de atendimento coletivo; B = Número de resultados com meta prevista para o período de análise, somente para o universo de projetos de atendimento coletivo.
Fonte	Sistema de Monitoramento Estratégico (SME) – SEBRAE/NA
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Anual
Dimensões de análise	Setor, Regional
Período projetado	2015 a 2019
Unidade gestora	Planejamento e Orçamento
Referencial Comparativo	Meta do Sistema Sebrae
Definição da Meta	Crescimento linear com base no histórico. Manutenção do patamar acima do referencial comparativo.

Índice de Efetividade do Atendimento	
Definição	Nível médio de efetividade do atendimento recebido do SEBRAE no ano de referência da avaliação, em projetos de atendimento com padrão organizacional setorial ou territorial, onde zero significa que cliente declara que os serviços utilizados “não deram nenhum resultado”, e dez que “deram o maior resultado possível”.
Unidade de medida	Pontos (0 a 10)
Forma de cálculo	O cálculo do índice de efetividade do atendimento, para um determinado projeto é dado pela média aritmética simples das notas dadas pelos clientes entrevistados, em resposta à pergunta: Em uma escala de 0 a 10 (onde 0 significa “não deram nenhum resultado” e 10 significa que “deram o maior resultado possível”), o quanto os serviços do SEBRAE que você usou deram o resultado esperado?
Fonte	Pesquisa de avaliação da satisfação, aplicabilidade e efetividade dos projetos de atendimento – SEBRAE/NA
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Anual
Dimensões de análise	RS e Projeto
Período projetado	2015 a 2019
Unidade gestora	Atendimento Individual
Referencial Comparativo	Média dos 5 SEBRAE/UFs com maior volume de Contribuição Social Ordinária
Definição da Meta	Crescimento linear com base no histórico. Manutenção do patamar acima do referencial comparativo.

3.2. Perspectiva: Partes Interessadas

Na perspectiva **Partes Interessadas**, encontram-se os públicos interessados no negócio do SEBRAE e o conjunto de valores da organização. Os dois objetivos desta perspectiva tratam do desafio da organização ser reconhecida como a principal instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios e da contribuição ao desenvolvimento do País por meio do fortalecimento dos pequenos negócios.



Valores

COMPROMISSO COM O RESULTADO

- Temos compromisso com os resultados da instituição e dos pequenos negócios;
- Evoluímos nossas formas de trabalhar para elevar os patamares de resultados.

CONHECIMENTO

- Acreditamos no conhecimento como fator essencial para a realização de transformações;
- Buscamos ter o melhor conhecimento sobre nosso negócio e sobre os negócios dos nossos clientes.

INOVAÇÃO

- Aplicamos nossos conhecimentos, talentos e recursos para buscar novas inspirações e ideias para promover a inovação nos pequenos negócios e no SEBRAE;
- Desenvolvemos soluções orientadas para as necessidades de hoje e do futuro.

SUSTENTABILIDADE

- Somos comprometidos com o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios;
- Respeitamos o meio ambiente, e utilizamos os recursos disponíveis de forma racional, visando a sua preservação.

TRANSPARÊNCIA

- Agimos com ética e transparência nas nossas relações, e na comunicação das nossas ações e dos resultados obtidos para a sociedade e para os pequenos negócios;

VALORIZAÇÃO HUMANA

- Temos o compromisso com o respeito, com o desenvolvimento e com a qualidade de vida das pessoas que participam da nossa instituição.

Objetivo Estratégico	Descrição
Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios	Ser reconhecido como líder em soluções adequadas ao desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, promovendo o aperfeiçoamento dos empreendedores e a competitividade das empresas.

Indicadores

Indicador	Valor Referencial	Última Mensuração Disponível	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Índice de imagem junto aos pequenos negócios	7,96	8,12 (2014)	8,2	8,25	8,3	8,35	8,4

Descrição dos Indicadores

Índice de imagem junto aos pequenos negócios	
Definição	Nota atribuída à imagem do SEBRAE pelos empresários de pequenos negócios brasileiros.
Unidade de medida	Pontos (0 a 10)
Forma de cálculo	Média ponderada das respostas válidas de todos os CLIENTES e NÃO CLIENTES entrevistado à pergunta: "Em uma escala onde 0 (zero) significa que o (a) Sr. (a) tem uma imagem muito negativa e 10 (dez) uma imagem muito positiva, que nota daria para a imagem do SEBRAE? "
Fonte	Pesquisa de Resultados Institucionais - SEBRAE/NA
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Anual
Dimensões de análise	RS
Período projetado	2015 a 2019
Unidade gestora	Planejamento e Orçamento
Referencial Comparativo	Média dos 5 SEBRAE/UFs com maior volume de Contribuição Social Ordinária
Definição da Meta	Crescimento linear com base no histórico. Manutenção do patamar acima do referencial comparativo.

Objetivo Estratégico	Descrição
Contribuir para o desenvolvimento do país por meio do fortalecimento dos pequenos negócios	Atuar para o desenvolvimento do país por meio do fortalecimento dos pequenos negócios e da disseminação da cultura empreendedora. Comunicar à sociedade de forma transparente a atuação do Sistema SEBRAE e os resultados obtidos em benefício dos nossos clientes.

Indicadores

Indicador	Valor Referencial	Última Mensuração Disponível	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Índice de imagem junto à sociedade	8,8	9,11 (2014)	8,9	9	9	9	9

Descrição dos Indicadores

Índice de imagem junto à sociedade	
Definição	Nota atribuída à imagem do SEBRAE pela população em geral.
Unidade de medida	Pontos (0 a 10)
Forma de cálculo	Média aritmética simples das notas dadas pela população em geral, em resposta à pergunta: "Em uma escala, onde 0 (zero) significa que o (a) Sr(a) tem uma imagem muito negativa e 10 (dez) uma imagem muito positiva, que nota daria para a imagem do SEBRAE?"
Fonte	Pesquisa de Imagem junto à Sociedade - SEBRAE/NA
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Anual
Dimensões de análise	RS
Período projetado	2015 a 2019
Unidade gestora	Planejamento e Orçamento
Referencial Comparativo	Média dos 5 SEBRAE/UFs com maior volume de Contribuição Social Ordinária
Definição da Meta	Crescimento linear com base no histórico. Manutenção do patamar acima do referencial comparativo.

3.3. Perspectivas: Processos e Recursos

A perspectiva de **Processos** reúne os desafios relacionados aos procedimentos internos, nos quais o Sistema SEBRAE precisa ser excelente para oferecer valor aos pequenos negócios e à sociedade.

Na perspectiva **Recursos** estão os objetivos estratégicos referentes ao capital humano, a rede de fornecedores e as tecnologias e infraestrutura de informação, comunicação e física necessárias para viabilizar a execução dos objetivos estratégicos da perspectiva Processos.



Os objetivos estratégicos destas dimensões também são orientados pelas prioridades estratégicas locais, descritas a seguir.

3.3.1. Prioridades Estratégicas

As Prioridades Estratégicas são as escolhas que indicam o foco de atuação do Sebrae em determinados setores/regiões, segmentos de clientes ou em relação à sua gestão, cujos resultados contribuirão para o alcance dos Objetivos Estratégicos no período do PPA. As Prioridades Estratégicas relacionam-se com as perspectivas Processos e Recursos do Mapa Estratégico Local e devem expressar a transformação desejada e sua intenção estratégica.

A construção das prioridades estratégicas foi realizada com ampla participação da sociedade através da realização, entre os meses de maio de junho de 2015, dos Encontros com Lideranças, que objetivaram revisar e complementar a estratégia regional de atuação do SEBRAE/RS, através do alinhamento com as oportunidades e necessidades indicadas pelas lideranças regionais, foram realizados nos Municípios de Pelotas, Santa Maria, Porto Alegre, São Leopoldo, Caxias do Sul, Erechim, Passo Fundo, Ijuí e Santa Cruz do Sul, reunindo as contribuições de mais de quinhentos participantes.

A participação das Entidades do Conselho Deliberativo do Sebrae/RS também foi amplamente considerada, durante o Seminário de Planejamento com a participação das entidades empresariais do CDE, no qual os representantes técnicos trabalharam conjuntamente para analisar as oportunidades elencadas nos Encontros com Lideranças, produzindo os insumos que viabilizaram a construção das prioridades de atendimento coletivo.

Prioridades do Atendimento Coletivo

Agronegócio

1. Incorporar tecnologia e fortalecer gerencialmente os sistemas produtivos de bovinos de corte, visando o aumento de produtividade e a agregação de valor, gerando incremento de renda e competitividade.
2. Qualificar tecnicamente os sistemas de produção de ovinos, aprofundando os aspectos de gerenciamento, com o objetivo de agregar valor à produção, na busca do aperfeiçoamento dos processos de comercialização
3. Aprimorar os processos gerenciais e de incorporação tecnológica, para aumentar a produtividade e a qualidade do leite nas propriedades leiteiras do Estado do Rio Grande do Sul, contribuindo para o aumento da lucratividade.
4. Fortalecer o processo produtivo dos segmentos de horti-fruticultura, garantindo suporte tecnológico e gerencial que promova a melhoria da qualidade dos produtos, potencializando as ações de comercialização destas propriedades.

5. Promover a cultura de gerenciamento profissional das pequenas agroindústrias do estado do RS como forma de adequá-las às exigências de mercado e auxiliar na agregação de valor dos produtos comercializáveis

Comércio e Serviços

1. Incentivar e ampliar as plataformas de franquias e centrais de negócios
2. Melhorar a competitividade do setor de serviços focado nos segmentos de alimentação fora do lar, beleza, turismo, economia criativa e saúde, através do incentivo a diferenciação ou ganhos da escala no estado do Rio Grande Sul
3. Melhorar a competitividade do setor de comércio varejista focado nos segmentos de vestuário e acessórios, materiais de construção e minimercados, através do incentivo a diferenciação pela inserção digital ou ganhos da escala no estado do Rio Grande Sul

Indústria

1. Desenvolver novas economias do estado do RS através do fomento à inovação e busca de oportunidades nos mercados da indústria do Petróleo, Gás e Energia, saúde e indústria digital
2. Promover a competitividade de setores tradicionais do RS através do aumento da produtividade e diferenciação nas cadeias produtivas da metal mecânico, moveleiro, alimentos e moda

Prioridade do Atendimento Individual

Disponibilizar serviços de qualidade para o atendimento individual, adequados e atualizados às necessidades dos clientes, com foco em gestão e inovação

Prioridade da Atuação no Ambiente dos Pequenos Negócios

Apoiar a implementação de políticas públicas com foco na ampliação do acesso dos pequenos negócios às compras governamentais, promovendo a melhoria do ambiente e o desenvolvimento regional.

Prioridade da Gestão Operacional

Buscar a excelência na gestão de processos, com confiabilidade e rastreabilidade das informações, foco em resultados e eficiência na aplicação dos recursos.

3.3.2. Tema: Conhecer e compreender as realidades dos nossos Clientes sobre o aspecto do negócio, seus desafios e resultados



O objetivo estratégico do Sistema Sebrae “**Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente**”, foi dividido, dentro da Estratégia de Atuação do SEBRAE/RS em dois novos objetivos, de forma a detalhar as tipologias dos projetos de atendimento a eles vinculados:

- **Projetos de Atendimento Coletivo:** são vinculados ao objetivo “**Atender pequenos negócios através de projetos coletivos visando a transformação do público-alvo**”, e representam a atuação por meio do atendimento a setores, segmentos e cadeias produtivas;
- **Projetos de Atendimento Individual:** são vinculados ao objetivo “**Atender pequenos negócios através de projetos individuais, visando a eficácia do atendimento**”, e representam a atuação por meio do atendimento dos pequenos negócios de forma individualizada, de acordo com as necessidades de cada cliente.

Objetivo Estratégico	Descrição
Atender pequenos negócios através de projetos coletivos visando a transformação do público-alvo	Atendimento por meio da integração, em diferentes estágios, de um conjunto de empresas e instituições interdependentes e complementares, articuladas em um modelo de governança, que estabelece os resultados do projeto e as estratégias para seu alcance. São estruturados com o público-alvo e parceiros envolvidos.

Indicadores

Indicador	Valor Referencial	Última Mensuração Disponível	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento	54,7	73 (2014)	75	80	83	84	85
Taxa de Fidelização dos Projetos Coletivos	-	80% (2014)	80	80	80	80	80
Taxa de Marcos Críticos no prazo / concluídos	-			90	90	90	90

Descrição dos Indicadores

Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento	
Definição	Mensurado exclusivamente para os projetos de atendimento setor-segmento e Encadeamento produtivo, é o percentual de resultados alcançados no período de análise.
Unidade de medida	%
Forma de cálculo	A / B x 100 %, onde A = Número de resultados com prazo de conclusão previsto para o período de análise com mensurações cadastradas que comprovem o alcance ou superação das metas previstas, somente para o universo de projetos de atendimento coletivo; B = Número de resultados com meta prevista para o período de análise, somente para o universo de projetos de atendimento coletivo.
Fonte	Sistema de Monitoramento Estratégico (SME) – SEBRAE/NA
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Anual
Dimensões de análise	Setor, Regional
Período projetado	2015 a 2019
Unidade gestora	Planejamento e Orçamento
Referencial Comparativo	Meta do Sistema Sebrae
Definição da Meta	Crescimento linear com base no histórico. Manutenção do patamar acima do referencial comparativo.

Taxa de fidelização dos projetos coletivos	
Definição	Taxa de clientes, em projetos coletivos, que receberam 20 ou mais horas de capacitação em ações do projeto, durante ano
Unidade de medida	%
Forma de cálculo	A / B x 100 %, onde A = Número de clientes participantes do público alvo de projetos coletivos que receberam, em ações do projeto, 20 ou mais horas de capacitação (cursos, consultorias ou ações de mercado) B = Número de clientes participantes do público alvo de projetos coletivos
Fonte	Portal de Informações – SEBRAE/RS
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Mensal
Dimensões de análise	Regional, Projeto e Setor
Período projetado	2015 a 2019
Unidade gestora	Gerências Setoriais
Referencial Comparativo	Formato de indicador exclusivo do Sebrae/RS.
Definição da Meta	Manutenção do patamar de 80% dos clientes participantes do público-alvo dos projetos coletivos

Taxa de Marcos Críticos no prazo / concluídos	
Definição	Quantidade de Marcos Críticos, em projetos coletivos em execução, concluídos ou no prazo em comparação com o total de marcos críticos
Unidade de medida	%
Forma de cálculo	A / B x 100 %, onde A = Total de Marcos Críticos finalizados ou no prazo em projetos coletivos em execução B = Total de Marcos Críticos em projetos coletivos em execução
Fonte	Sistema de Monitoramento Estratégico (SME) – SEBRAE/NA
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Mensal
Dimensões de análise	Regional, Projeto, Setor
Período projetado	2016 - 2019
Unidade gestora	Gerências Setoriais
Referencial Comparativo	Será definido a partir da mensuração do resultado de 2015 no sistema Sebrae.
Definição da Meta	Manutenção do patamar de 90% dos marcos críticos no prazo/superados

Objetivo Estratégico	Descrição
Atender pequenos negócios através de projetos individuais, visando a eficácia do atendimento	Atender os pequenos negócios de maneira individualizada, de acordo com as necessidades de cada um, com soluções específicas dentro de uma trilha que leve aos resultados esperados pelo cliente, considerando o território onde estão inseridos, e a segmentação de público que o Sebrae adota.

Indicadores

Indicador	Valor Referencial	Última Mensuração Disponível	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Taxa de pequenos negócios atendidos	22,41	26,25 (2014)	25,5	25,51	26,71	28,7	30
Taxa de fidelização dos pequenos negócios atendidos	25,35	54,52 (2014)	55	60	65	70	70
Número de pequenos negócios atendidos com soluções específicas de inovação	18.408 (2,49%)	19.409 (2,63%) (2014)	18.000	20.180	22.500	25.180	26.700
Índice de Satisfação do Cliente	8,64	8,8 (2013)	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8
Número de Potenciais Empresários Atendidos	82.372 (0,73%)	103.371 (0,92%) (2014)	105.000	110.000	115.000	120.000	125.000

Descrição dos Indicadores

Taxa de pequenos negócios atendidos	
Definição	Cobertura dos atendimentos do SEBRAE, com relação ao universo de pequenos negócios, compreendido por microempreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte.
Unidade de medida	%
Forma de cálculo	A / B x 100 %, onde: A = Número de empresas (inclusive microempreendedores individuais) e produtores rurais que tiverem concluído, no ano de referência, ao menos um atendimento, presencial ou a distância, realizado pelo SEBRAE ou parceiro; e B = Número de pequenos negócios (inclusive microempreendedores individuais) existentes em 31/12 do ano de referência.
Fonte	Sistema de Monitoramento Estratégico (SME) – SEBRAE/NA
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Mensal
Dimensões de análise	Porte, Regional
Período projetado	2015-2019
Unidade gestora	Planejamento e Orçamento
Referencial Comparativo	Média dos 5 SEBRAE/UFs com maior volume de Contribuição Social Ordinária
Definição da Meta	Meta definida de acordo com o requisito do SEBRAE/NA: 20% por público alvo, levando em conta a projeção de crescimento por segmentação e o requisito do CDE/RS de atingir 30% da base no horizonte do PPA.

Taxa de fidelização dos pequenos negócios atendidos	
Definição	Percentual de pequenos negócios em relação à previsão da meta 1 (Atendimento aos pequenos negócios) que, no ano de referência, tenham recebido mais de um atendimento, sendo instrumentos de baixa intensidade contabilizados uma única vez no ano.
Unidade de medida	%
Forma de cálculo	A / B x 100 %, onde A = Número de pequenos negócios atendidos no ano de referência, que receberam dois ou mais atendimentos no período compreendido pelo ano de referência, respeitando a condição de que atendimentos por instrumentos de baixa intensidade são contabilizados uma única vez no ano. São considerados instrumentos de baixa intensidade orientações técnicas e palestras; e B = Previsão do número de pequenos negócios atendidos no ano de referência (meta 1).
Fonte	Sistema de Monitoramento Estratégico (SME) – SEBRAE/NA
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Mensal
Dimensões de análise	Porte, Regional
Período projetado	2015-2019
Unidade gestora	Atendimento Individual
Referencial Comparativo	Média dos 5 SEBRAE/UFs com maior volume de Contribuição Social Ordinária
Definição da Meta	Crescimento linear com base no histórico. Manutenção do patamar acima do referencial comparativo

Número de Empreendimentos Formais Atendidos com soluções específicas de inovação	
Definição	Número de pequenos negócios (inclusive microempreendedores individuais e produtores rurais) que tiverem concluído, no ano de referência, ao menos um atendimento com solução específica de inovação, presencial ou a distância, realizado pelo SEBRAE ou parceiro.
Unidade de medida	Empresas
Forma de cálculo	São contabilizadas as empresas atendidas com alguma das soluções que estão associadas ao foco temático Inovação e Tecnologia. Empresas atendidas apenas por palestra não são contabilizadas para a meta. A contabilização do atendimento só será efetuada após ele ser finalizado.
Fonte	Sistema de Monitoramento Estratégico (SME) – SEBRAE/NA
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Mensal
Dimensões de análise	RS, Regional, Projeto
Período projetado	2015-2019
Unidade gestora	Inovação e Tecnologia
Referencial Comparativo	Média da relação entre o número de pequenos negócios atendidos com soluções específicas de inovação e o total de pequenos negócios dos 5 Estados com maior contribuição social ordinária.
Definição da Meta	Atingimento de 3% do total de empresas do estado com soluções específicas de inovação dentro do horizonte de planejamento.

Índice de Satisfação do Cliente	
Definição	Nível médio de satisfação dos clientes com o atendimento recebido do SEBRAE no ano de referência da avaliação, em projetos de atendimento com padrão organizacional setorial ou territorial, onde zero significa “totalmente insatisfeito” e dez “totalmente satisfeito”.
Unidade de medida	Pontos (0 a 10)
Forma de cálculo	O cálculo do índice de satisfação dos clientes de um determinado projeto é dado pela média aritmética simples das notas dadas pelos clientes entrevistados, em resposta à pergunta: Dê uma nota de 0 (zero) a 10 (dez) para a sua satisfação de maneira geral, com os serviços do SEBRAE. Onde 0 (zero) significa “totalmente insatisfeito” e 10 (dez) “totalmente satisfeito”.
Fonte	Pesquisa de avaliação da satisfação, aplicabilidade e efetividade dos projetos de atendimento – SEBRAE/NA
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Anual
Dimensões de análise	RS e Projeto
Período projetado	2015-2019
Unidade gestora	Atendimento Individual
Referencial Comparativo	Média dos 5 SEBRAE/UFs com maior volume de Contribuição Social Ordinária
Definição da Meta	Manutenção do patamar de referência de 8,8 no horizonte de planejamento

Número de Potenciais Empresários Atendidos	
Definição	É o número de potenciais empresários que tiverem concluído, no ano de referência, ao menos um atendimento, presencial ou a distância, realizado pelo Sebrae ou parceiro.
Unidade de medida	Potenciais empresários
Forma de cálculo	<p>Contabilizadas todas as pessoas cadastradas no Siac, desde que possuam CPF cadastrado e não estejam vinculadas a nenhum pequeno negócio com atendimento cadastrado no Siac no ano de referência, exceto as pessoas que participaram exclusivamente de serviços do Sebrae especificamente voltados para o público dos Potenciais Empreendedores. Também contabilizadas todas as pessoas cadastradas no Siac que estejam vinculadas a um empreendimento classificado como propriedade de “Produtor Rural”, desde que o mencionado empreendimento não possua CNPJ, Inscrição Estadual, Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP) nem Registro de Pescador junto ao Ministério da Pesca e Aquicultura.</p> <p>A contagem é feita por potencial empresário não sendo computada a quantidade de atendimentos no período e sendo desconsiderada a data do cadastro do potencial empresário no sistema de atendimento. Sendo assim, cada potencial empresário será contabilizado uma única vez no ano.</p> <p>A fonte de dados é o Cadastro Nacional de Clientes e Atendimentos, base que é alimentada pelo Siacweb e pelos demais sistemas de atendimento do Sistema Sebrae. Os atendimentos realizados por parceiros no âmbito de convênios de cooperação com o SEBRAE devem ser cadastrados nessa base. Devem ser registrados os atendimentos presenciais ou à distância, por qualquer tipo de mídia/canal. Não são contabilizadas as pessoas que tenham sido apenas informadas e não efetivamente atendidas.</p>
Fonte	Sistema de Monitoramento Estratégico (SME) – SEBRAE/NA
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Mensal
Dimensões de análise	RS, Regional, Projeto
Período projetado	2015-2019
Unidade gestora	Atendimento Individual
Referencial Comparativo	Média da relação entre o número de potenciais empresários atendidos e a população total dos 5 Estados com maior contribuição social ordinária.
Definição da Meta	Manutenção do patamar de referência dentro do horizonte de planejamento

Objetivo Estratégico	Descrição
Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios	Prover informações, estudos e pesquisas sobre e para pequenos negócios, que subsidiem a tomada de decisões estratégicas - desenvolvimento de produtos e serviços, canais de comunicação e atendimento, desenvolvimento local e setorial, encadeamento produtivo, internacionalização, oportunidades de mercado etc.

Indicadores

Indicador	Valor Referencial	Última Mensuração Disponível	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Número de acessos/downloads ao conteúdo do Portal Sebrae	490 mil acessos (4,36 % da população)	319 mil 2,83%	-	350 mil	420 mil	460 mil	490 mil

Descrição dos Indicadores

Número de Empreendimentos Formais Atendidos com soluções específicas de inovação	
Definição	Número de acessos/downloads aos conteúdos disponibilizados no Portal Sebrae.
Unidade de medida	Acessos/downloads
Forma de cálculo	Número total de acessos/downloads aos conteúdos disponibilizados no Portal Sebrae
Fonte	Portal Sebrae
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Anual
Dimensões de análise	RS
Período projetado	2016 a 2019
Unidade gestora	Atendimento Individual
Referencial Comparativo	Média aritmética da proporção entre o total de acessos pela população, entre os 5 SEBRAE/UFs com maior volume de Contribuição Social Ordinária
Definição da Meta	Crescimento anual tendo em vista o atingimento do referencial comparativo no horizonte do PPA.

Objetivo Estratégico	Descrição
Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes	Desenvolver com excelência produtos e serviços, canais de comunicação e atendimento de forma integrada e padronizada, levando em consideração as necessidades dos segmentos de clientes, a evolução do público-alvo, a customização em massa e abrangência e diversidade nacionais.

Indicadores

Indicador	Valor Referencial	Última Mensuração Disponível	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Índice de aplicabilidade dos produtos SEBRAE	7,85	8,2 (2013)	8,3	8,4	8,4	8,4	8,4
Taxa de soluções avaliadas pelo cliente				50%	55%	60%	65%

Descrição dos Indicadores

Índice de aplicabilidade dos produtos SEBRAE	
Definição	Nível médio de aplicação do produto ou serviço que os clientes receberam do SEBRAE no ano de referência da avaliação, em projetos de atendimento com padrão organizacional setorial ou territorial, onde zero significa que “não pôs nada em prática” e dez que “pôs todos os conhecimentos em prática”. Para feiras e eventos, a escala é adaptada: zero significa que “não aproveitou nada” e dez que “aproveitou totalmente” as oportunidades surgidas na feira ou evento.
Unidade de medida	Pontos (0 a 10)
Forma de cálculo	Para cada questionário respondido na Pesquisa de Satisfação e Aplicabilidade, calcula-se o grau de aplicabilidade de cada entrevistado, tomando-se a média das perguntas relativas à aplicabilidade dos produtos consumidos pelo respondente. As perguntas relativas à aplicabilidade respeitam o seguinte formato: Dê uma nota de 0 (zero) a 10 (dez) para o quanto você pôs em prática os conhecimentos obtidos nos (cursos e palestras / seminários e oficinas / consultoria) do SEBRAE, onde zero significa que “não pôs nada em prática” e dez que “pôs todos os conhecimentos em prática” e, no caso de feiras e eventos: Dê uma nota de 0 (zero) a 10 (dez) para o quanto você aproveitou as oportunidades que surgiram na feira ou evento do SEBRAE, onde 0 (zero) significa que “não aproveitou nada” e 10 (dez) que “aproveitou totalmente”. Obtém-se o índice tomando a média ponderada dos graus de aplicabilidade de cada entrevistado.
Fonte	Pesquisa de avaliação da satisfação, aplicabilidade e efetividade dos projetos de atendimento – SEBRAE/NA
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Anual
Dimensões de análise	RS e Projeto
Período projetado	2014 a 2017
Unidade gestora	Atendimento Individual
Referencial Comparativo	Média dos 5 SEBRAE/UFs com maior volume de Contribuição Social Ordinária
Definição da Meta	Crescimento linear com base no histórico, dentro do Planejamento Plurianual, de forma a superar o referencial comparativo.

Taxa de soluções avaliadas pelo cliente	
Definição	Percentual de atendimentos de alta complexidade (consultorias, cursos, oficinas, seminários, feiras missões e rodadas de negócio) avaliadas pelo cliente Sebrae, em comparação com o total de atendimentos de alta complexidade realizados.
Unidade de medida	%
Forma de cálculo	A / B x 100 %, onde A = Número de atendimentos de alta complexidade (consultorias, cursos, oficinas, seminários, feiras missões e rodadas de negócio) avaliadas pelo cliente Sebrae B = total de atendimentos de alta complexidade realizados
Fonte	Sistemas de Avaliação do Sebrae/RS
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Mensal
Dimensões de análise	Regional e Projeto
Período projetado	2016 – 2019
Unidade gestora	Atendimento Individual
Referencial Comparativo	A definir de acordo com o resultado de 2015.
Definição da Meta	Meta para 2016 será definida de acordo com o resultado de 2015.

3.3.3. Tema: Mobilizar as instituições públicas e privadas, catalisando e sinergizando os recursos e ações para que os Pequenos Negócios obtenham o sucesso sustentável e contribuam para a prosperidade do RS



Objetivo Estratégico	Descrição
Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios	Atuar com parceiros estratégicos no desenvolvimento de ambientes de negócios que incentivem as potencialidades e vocações locais, o empreendedorismo e a criação de empresas. Participar da formulação e implementação de políticas públicas que beneficiem os pequenos negócios.

Indicadores

Indicador	Valor Referencial	Última Mensuração Disponível	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Número de municípios com políticas de desenvolvimento Institucionalizadas	35 (7%)	-	-	40	40	40	40
Taxa de municípios com pregões para MPES	82%	80% (2014)	82	85	87	90	90
Número de municípios com a Lei Geral implementada	140	172 (2014)	222	Descontinuada			

Descrição dos Indicadores

Número de municípios com políticas de desenvolvimento Institucionalizadas	
Definição	Número de municípios em que o ambiente de negócios pode ser considerado propício para pequenos negócios, devido à existência de Políticas de Desenvolvimento Institucionalizadas.
Unidade de medida	Municípios
Forma de cálculo	<p>São contabilizados para a meta apenas os municípios que já implementaram a Lei Geral segundo os parâmetros do indicador “Número de municípios com a Lei Geral implementada”, pois a meta pressupõe a evolução do trabalho do Sebrae em relação à melhoria do ambiente de negócios.</p> <p>Além da implementação da Lei Geral, para atingir o status de políticas de desenvolvimento institucionalizada o município deve atender todas as quatro variáveis abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigentes de Desenvolvimento: Agente de Desenvolvimento ou Secretário de Desenvolvimento nomeado e capacitado. ✓ Plano de Desenvolvimento Municipal: plano de desenvolvimento aprovado pelo Comitê Gestor Municipal da Lei Geral. O detalhamento do plano deverá seguir as instruções do Sebrae Nacional ✓ Sala do Empreendedor: sala funcionando no nível intermediário, de acordo com os critérios do Termo de Referência da Sala do Empreendedor do Sebrae Nacional. ✓ Compras Públicas: o município precisa comprovar que faz licitações exclusivas até 80 mil, possui plano anual de compras e cumpre o % mínimo exigido pela lei da Merenda Escolar. <p>Para atingir o status de políticas de desenvolvimento institucionalizado, o município deve atender a todas as regras apresentadas. Os dados preenchidos no SMLG são monitorados periodicamente. Haverá um conjunto de documentos comprobatórios (que não são padronizados, mas possuem elementos comuns), pois trata-se de um aperfeiçoamento qualitativo da aferição referente à implementação da Lei Geral.</p> <p>A afirmação e evidência de cumprimento das variáveis do "Sistema de Monitoramento da Implementação da Lei Geral nos Municípios Brasileiros" são inseridas por técnicos dos Sebrae/UF, no link http://app.pr.sebrae.com.br/leigeralnacional/. Os recursos do indicador só serão disponibilizados para aqueles municípios com a Lei Geral Implementada.</p>
Fonte	Sistema Nacional de Monitoramento da Implementação da Lei Geral (SMLG)
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Anual
Dimensões de análise	RS e Regional
Período projetado	2016 a 2019
Unidade gestora	Políticas Públicas
Referencial Comparativo	Mínimo exigido pelo Sebrae-NA, de 7% (35) de novos Municípios a cada ano.
Definição da Meta	Meta superior ao mínimo exigido pelo Sebrae-NA, de 7% (35) de novos Municípios a cada ano.

Taxa de municípios com pregões para MPES	
Definição	Taxa de Municípios que realizaram, no ano de referência, licitações exclusivas para MPES
Unidade de medida	%
Forma de cálculo	A / B x 100 %, onde: A = Número de Municípios que realizaram, no ano de referência, licitações exclusivas para MPES; B = Total de Implementações da Lei Geral no mesmo ano.
Fonte	Sistema Nacional de Monitoramento da Implementação da Lei Geral (SMLG)
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Mensal
Dimensões de análise	RS, Regional e Município
Período projetado	2015-2019
Unidade gestora	Políticas Públicas
Referencial Comparativo	Melhor resultado entre os 5 SEBRAE/UF com maior volume de Contribuição Social Ordinária
Definição da Meta	Meta definida de forma a atingir o referencial comparativo dentro do Planejamento Plurianual.

Número de municípios com a Lei Geral implementada	
Definição	Número de municípios em que a avaliação da implementação da Lei Geral resultou em uma nota superior à linha de corte pré-estabelecida.
Unidade de medida	Municípios
Forma de cálculo	A aferição de implementação se dá a partir de 4 eixos da lei, que dependem fundamentalmente dos municípios para que os pequenos negócios acessem o mecanismo previsto na lei. Para atingir o status de implementação, o município deve alcançar uma nota global mínima de 5,7 (em um total de 10). Na medida em que o município alcança uma nota entre 5,7 e 10 em um dos eixos, contabiliza a pontuação total do eixo em sua nota global. A pontuação de cada eixo está definida a seguir: <ul style="list-style-type: none"> • Uso do Poder de compras: 4,3 pontos • Desburocratização: 2,3 pontos • Empreendedor Individual: 2,0 pontos • Agente de desenvolvimento: 1,4 ponto
Fonte	Sistema Nacional de Monitoramento da Implementação da Lei Geral (SMLG)
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Anual
Dimensões de análise	RS e Projeto
Período projetado	2015
Unidade gestora	Políticas Públicas
Referencial Comparativo	Estado com número de Municípios mais próximo do RS: BA (417 Municípios)
Definição da Meta	Indicador em extinção no Sistema Sebrae – será substituído pelo Número de municípios com políticas de desenvolvimento Institucionalizadas

Objetivo Estratégico	Descrição
Promover a educação e a cultura empreendedora	Propor e articular estratégias para promover o empreendedorismo na educação formal. Promover a cultura empreendedora por meio de iniciativas que estimulem a sua disseminação junto à sociedade, contribuindo para a criação de pequenos negócios.

Indicadores

Indicador	Valor Referencial	Última Mensuração Disponível	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Número potenciais empreendedores atendidos*	22.621 (0,2%)	8.778 (0,1%) (2014)	11.900				
Número de Professores Capacitados*		-	530				

Descrição dos Indicadores

Número potenciais empreendedores atendidos	
Definição	É o número de indivíduos que tiverem concluído, no ano de referência, ao menos um atendimento realizado pelo SEBRAE ou parceiro, presencialmente ou a distância, que objetivou despertá-los para o empreendedorismo e o desenvolvimento de suas capacidades empreendedoras.
Unidade de medida	Potenciais Empreendedores
Forma de cálculo	São contabilizados todos os participantes de serviços do SEBRAE especificamente voltados para o público dos potenciais empreendedores, desde que tenham preenchidos os dados do cadastro mínimo, quais sejam: nome, nome da mãe, data de nascimento, sexo e informações para contato. Os atendimentos realizados por parceiros no âmbito de convênios de cooperação com o SEBRAE devem ser cadastrados nessa base. Devem ser registrados os atendimentos presenciais ou à distância, por qualquer tipo de mídia/canal. Não são contabilizadas as pessoas que tenham sido apenas informadas e não efetivamente atendidas.
Fonte	Sistema de Monitoramento Estratégico (SME) – SEBRAE/NA
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Mensal
Dimensões de análise	RS, Regional e Projeto
Período projetado	2015-2019
Unidade gestora	Atendimento Individual
Referencial Comparativo	Média da relação entre o número de potenciais empreendedores e a população total dos 5 Estados com maior contribuição social ordinária.
Definição da Meta	Meta definida de acordo com a projeção de atendimento do Programa Nacional de Educação Empreendedora.

Número de Professores Capacitados	
Definição	Número de professores capacitados junto a instituições de ensino conveniadas pelo programa de Educação Empreendedora para disseminação do empreendedorismo e desenvolvimento das capacidades empreendedoras de estudantes do ensino básico, profissional e superior.
Unidade de medida	Professores
Forma de cálculo	Número de professores concluintes das capacitações do programa de Educação Empreendedora.
Fonte	Sistema de Monitoramento Estratégico (SME) – SEBRAE/NA
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Anual
Dimensões de análise	Regional
Período projetado	2015 a 2019
Unidade gestora	Soluções
Referencial Comparativo	Meta definida de acordo com a projeção de atendimento do Programa Nacional de Educação Empreendedora
Definição da Meta	Meta definida de acordo com a projeção de atendimento do Programa Nacional de Educação Empreendedora

***Nota:**

As metas dos indicadores “Número potenciais empreendedores atendidos” e “Número de Professores Capacitados”, para os anos de 2016 a 2019, será definida após a reestruturação do programa estadual de Educação Empreendedora.

Objetivo Estratégico	Descrição
Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos	Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos nacionais e internacionais para mobilizar recursos, competências e conhecimento para apoiar o Sistema SEBRAE na excelência do atendimento e no desenvolvimento de um ambiente propício ao empreendedorismo e aos pequenos negócios.

Indicadores

Indicador	Valor Referencial	Última Mensuração Disponível	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Taxa de Alavancagem de Parceiros	4,55%	6,9% (2014)	7%	8%	9%	10%	11%
Taxa de Receita de Convênios sobre CSO	1,52%	5,84% (2014)		6%	7%	8%	9%

Descrição dos Indicadores

Taxa de Alavancagem de Parceiros	
Definição	Taxa de recursos não financeiros executados por parceiros em projetos de atendimento sobre o total do orçamento executado.
Unidade de medida	%
Forma de cálculo	A / B x 100 %, onde: A = Total de recursos não financeiros executados por parceiros em projetos de atendimento no ano de referência; B = Total da despesa executada no mesmo ano.
Fonte	Sistema de Monitoramento Estratégico (SME) – SEBRAE/NA
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Anual
Dimensões de análise	RS, Regional e Projeto
Período projetado	2015-2019
Unidade gestora	Planejamento e Orçamento
Referencial Comparativo	Média dos 5 SEBRAE/UFs com maior volume de Contribuição Social Ordinária
Definição da Meta	Crescimento linear com base no histórico, dentro do Planejamento Plurianual.

Taxa de Receita de Convênios sobre CSO	
Definição	Taxa de receitas financeiras executadas provenientes de contratos e convênios com parceiros em projetos de atendimento sobre o total de contribuição social ordinária.
Unidade de medida	%
Forma de cálculo	A / B x 100 %, onde: A = receitas financeiras executadas provenientes de contratos e convênios com parceiros realizadas no ano. B = total de contribuição social ordinária executada no ano
Fonte	Sistema de Monitoramento Estratégico (SME) – SEBRAE/NA
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Anual
Dimensões de análise	RS, Regional e Projeto
Período projetado	2016 a 2019
Unidade gestora	Planejamento e Orçamento
Referencial Comparativo	Média dos 5 SEBRAE/UFs com maior volume de Contribuição Social Ordinária
Definição da Meta	Crescimento linear com base no histórico, dentro do Planejamento Plurianual.

3.3.4. Tema: Praticar uma gestão reconhecida como referência em termos de profissionalismo e empreendedorismo focalizados em resultados sustentáveis



Objetivo Estratégico	Descrição
Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados	Assegurar a aplicação eficaz dos recursos por meio da excelência na gestão - organizacional, de projetos, de custos e da política de recursos próprios. Buscar continuamente o fortalecimento da imagem do Sistema Sebrae, comunicando de forma transparente junto às suas partes interessadas os resultados obtidos para os pequenos negócios.

Indicadores

Indicador	Valor Referencial	Última Mensuração Disponível	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Índice de transparência percebida pela sociedade	73,5	73,2% (2014)	-	75	75,5	76	76,5
Taxa de contrapartida financeira sobre CSO	10,72%	21,03% (2014)	17%	18%	19%	20%	21%
Índice de maturidade na gestão	528	538 (2014)	-	551	575	600	625

Descrição dos Indicadores

Índice de transparência percebida pela sociedade	
Definição	Percentual do público geral que concorda com a afirmação "O Sebrae é uma organização transparente", entre outras relacionadas à transparência, tais como "O Sebrae é uma organização séria", "O Sebrae ajuda os pequenos negócios" etc.
Unidade de medida	%
Forma de cálculo	A / B x 100 %, onde A = Número de entrevistados na pesquisa "Imagem junto à Sociedade", do ano De referência, que concordam com a afirmação "O Sebrae é uma organização transparente"; e B = Número de entrevistados na pesquisa "Imagem junto à Sociedade", do ano De referência, que já ouviram falar ou que trabalharam com o Sebrae, porém nunca foram fornecedores, parceiros ou clientes do Sebrae
Fonte	Pesquisa de Imagem junto à Sociedade
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Anual
Dimensões de análise	Estadual
Período projetado	2016 a 2019
Unidade gestora	Planejamento e Orçamento
Referencial Comparativo	Resultado do Sistema Sebrae
Definição da Meta	Crescimento linear de acordo com metas do Sistema Sebrae

Taxa de contrapartida financeira sobre CSO	
Definição	Taxa de receitas provenientes do total de Empresas Beneficiadas, Contratos e Convênios e Convênios com o Sebrae/NA sobre o total da Contribuição Social Ordinária.
Unidade de medida	%
Forma de cálculo	A / B x 100 %, onde: A = Total de receitas realizadas nas naturezas de Empresas Beneficiadas, Contratos e Convênios e Convênios com o Sebrae/NA no ano B = Total de Contribuição Social Ordinária Executada no mesmo ano.
Fonte	Sistema de Monitoramento Estratégico (SME) – SEBRAE/NA
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Anual
Dimensões de análise	Regional, Setores e Projetos
Período projetado	2016 a 2019
Unidade gestora	Planejamento e Orçamento
Referencial Comparativo	Média dos 5 SEBRAE/UFs com maior volume de Contribuição Social Ordinária
Definição da Meta	Crescimento linear com base no histórico, dentro do Planejamento Plurianual, contemplando a retração da economia brasileira em 2015

Índice de maturidade na gestão	
Definição	Pontuação obtida no diagnóstico do Modelo de Excelência na Gestão, que expressa a intensidade da incorporação dos Fundamentos da Excelência no sistema de gestão da organização, avaliada conforme 8 critérios: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, Pessoas, processos e resultados.
Unidade de medida	Pontos (0 a 1.000)
Forma de cálculo	Pontuação obtida no diagnóstico descrito na publicação Critérios de Excelência, conforme consta na edição utilizada para elaborar os planos de ação executados a fim de melhorar a pontuação no indicador.
Fonte	Relatório da Auto avaliação Assistida do Modelo de Excelência em Gestão.
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Anual
Dimensões de análise	Estado e Critérios de Excelência
Período projetado	2016 a 2019
Unidade gestora	Assessoria Geral
Referencial Comparativo	Melhor SEBRAE/UF avaliado. SEBRAE/RS referência neste indicador.
Definição da Meta	Crescimento linear com base no histórico, manutenção do nível de excelência.

Objetivo Estratégico	Descrição
Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados	Investir no desenvolvimento contínuo dos colaboradores (capacitação e certificação), na contratação e retenção de talentos bem como em processos de avaliação, acompanhamento e reconhecimento do desempenho, que garantam a obtenção dos resultados. Disseminar os valores organizacionais e estimular sua vivência e realização por todos os colaboradores e em todos os níveis do Sistema SEBRAE.

Indicadores

Indicador	Valor Referencial	Última Mensuração Disponível	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Índice de Comportamento Organizacional	80	80 (2014)	80	82	82	84	84
Índice de Competências Organizacionais	80	92,7 (2014)	90	90	90	90	90

Descrição dos Indicadores

Índice de Comportamento Organizacional	
Definição	O ICO - Índice de comportamento organizacional corresponde à média geral de concordância obtida por todos os fatores de avaliação da pesquisa, e reflete uma visão positiva da empresa. Sua mensuração é um retrato numérico do Clima Organizacional do SEBRAE/NA, na opinião dos respondentes.
Unidade de medida	%
Forma de cálculo	$([ICO \text{ Dimensão } 1] + [ICO \text{ Dimensão } 2] + \dots + [ICO \text{ Dimensão } 9]) / [\text{Número total de dimensões}]$ Para calcular o ICO de cada questão é necessário (1) multiplicar a quantidade de respostas de cada questão pelo peso de cada ponto da escala (2) somar os resultados (3) dividir o resultado pelo número de respostas multiplicado pelo peso máximo, ou seja, 5.
Fonte	Pesquisa de Clima Organizacional
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Bianual
Dimensões de análise	RS
Período projetado	2015 a 2019
Unidade gestora	Gestão de Pessoas
Referencial Comparativo	Meta do Sistema SEBRAE
Definição da Meta	Crescimento linear com base no histórico, dentro do Planejamento Plurianual. Devido à pesquisa ser executada bianualmente pelo Sebrae-NA, para os anos que não possuem a realização da pesquisa completa são considerados a meta e o resultado do ano anterior.

Índice de Competências Organizacionais	
Definição	Avaliação das competências organizacionais dos colaboradores
Unidade de medida	%
Forma de cálculo	A / B x 100 %, onde: A = Somatório do índice de atendimento às competências organizacionais dos colaboradores no ano de referência; B = número de colaboradores participantes na avaliação no mesmo ano.
Fonte	Sistema de Avaliação de Competências
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Anual
Dimensões de análise	RS
Período projetado	2015 a 2019
Unidade gestora	Gestão de Pessoas
Referencial Comparativo	Benchmarking de Mercado (referência no setor)
Definição da Meta	Manutenção do Patamar de excelência (acima de 90).

Objetivo Estratégico	Descrição
Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores	Ampliar e fortalecer uma rede de fornecedores com conhecimento e experiência diferenciados, estimular a sua capacitação e certificação, para apoiar a operação e o atendimento do SEBRAE, com excelência e responsabilidade social e ambiental.

Indicadores

Indicador	Valor Referencial	Última Mensuração Disponível	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Índice de Satisfação com Fornecedores	70	85 (2014)	86	87	88	89	90
Índice de Satisfação com Credenciados	70	98 (2014)	90	90	90	90	90

Descrição dos Indicadores

Índice de Satisfação com Fornecedores	
Definição	Índice de Satisfação de acordo com as dimensões: Avaliação do Atendimento, Prazo, Qualidade e Satisfação dos serviços prestados, da pesquisa de avaliação de fornecedores do SEBRAE/RS
Unidade de medida	%
Forma de cálculo	Quantidade de avaliações com nota superior a 7,5 nos critérios Atendimento, Prazo, Qualidade, Falhas e Satisfação no ano de referência / total de avaliações respondidas no mesmo ano.
Fonte	Pesquisa eletrônica de avaliação de Fornecedores do SEBRAE/RS
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Trimestral
Dimensões de análise	RS e Fornecedor
Período projetado	2015 a 2019
Unidade gestora	Suprimentos e Logística
Referencial Comparativo	Meta estabelecida para o Sistema Sebrae
Definição da Meta	Crescimento linear com base no histórico, dentro do Planejamento Plurianual.

Índice de Satisfação com Credenciados	
Definição	Índice de Satisfação de acordo com a dimensão de avaliação de atuação dos Credenciados na pesquisa de satisfação de clientes SEBRAE.
Unidade de medida	%
Forma de cálculo	Quantidade de Avaliações superiores a nota 7 no ano de referência / Total de Avaliações no ano
Fonte	Pesquisa eletrônica de satisfação dos clientes do SEBRAE/RS
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Mensal
Dimensões de análise	RS, Infraestrutura, solução e credenciado
Período projetado	2015 a 2019
Unidade gestora	Gestão de Credenciados
Referencial Comparativo	Meta estabelecida para o Sistema Sebrae
Definição da Meta	Manutenção do Patamar de excelência (acima de 90).

Objetivo Estratégico	Descrição
Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do SEBRAE e o atendimento dos clientes	Ter as melhores (mais adequadas, com a melhor relação custo/benefício) soluções de tecnologias de informação e comunicação e de infraestrutura física, para apoiar a gestão do Sistema SEBRAE e o atendimento dos seus clientes.

Indicadores

Indicador	Valor Referencial	Última Mensuração Disponível	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Índice de Satisfação com Clientes Internos	80	89,9 (2014)	90	90	90	90	90

Descrição dos Indicadores

Índice de Satisfação com Clientes Internos	
Definição	Índice de satisfação dos usuários com os projetos de TI
Unidade de medida	%
Forma de cálculo	A / B x 100 %, onde: A = Somatório do número de respostas "satisfeito" e "plenamente satisfeito" dos usuários sobre os projetos de Aumento da Produtividade, Gestão da Informação, Canais de Atendimento e Infraestrutura; B = Número total de respostas da pesquisa de satisfação com os serviços de TI
Fonte	Pesquisa de satisfação com os serviços de TI
Polaridade	Maior é melhor
Periodicidade	Anual
Dimensões de análise	RS
Período projetado	2015 a 2019
Unidade gestora	Tecnologia da Informação
Referencial Comparativo	Benchmarking de Mercado (referência no setor)
Definição da Meta	Crescimento linear com base no histórico, dentro do Planejamento Plurianual, a partir do índice de 85%, considerado de excelência.

4. 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.

	Meta Mobilizadora	Indicador	Requisito
1	Atendimento a Pequenos Negócios	Número de Pequenos Negócios Atendidos	Mínimo de 20% do universo projetado (SEBRAE/NA). Atendimento a 30% do público no horizonte do PPA (CDE/RS).
2	Atendimento a pequenos Negócios com soluções específicas de inovação	Número de Pequenos Negócios atendidos com soluções específicas de inovação	Mínimo de 10% da proposta da meta 1 (SEBRAE/NA).
3	Atendimento a Microempreendedores Individuais	Número de Microempreendedores Individuais Atendidos	Mínimo de 20% do universo projetado (SEBRAE/NA). Atendimento a 30% do público no horizonte do PPA (CDE/RS).
4	Atendimento a Microempresas	Número de Microempresas Atendidas	Mínimo de 20% do universo projetado (SEBRAE/NA). Atendimento a 30% do público no horizonte do PPA (CDE/RS).
5	Atendimento a Empresas de Pequeno Porte	Número de Empresas de Pequeno Porte Atendidas	Mínimo de 18% do universo projetado em 2016 e 20% nos demais anos (SEBRAE/NA). Atendimento a 30% do público no horizonte do PPA (CDE/RS).
6	Ambiente das MPes	Número de Municípios com Políticas de Desenvolvimento Institucionalizadas	Mínimo 7% de novos municípios a cada ano (SEBRAE/NA).
7	Fidelização	Taxa de Pequenos Negócios Fidelizados	Mínimo 60% da meta 1 em 2019 (SEBRAE/NA).

Nova Meta Mobilizadora 6:

Municípios com Políticas de Desenvolvimento Institucionalizadas

São contabilizados para a meta apenas os municípios que já implementaram a Lei Geral segundo os parâmetros do indicador “Número de municípios com a Lei Geral implementada”, pois a meta pressupõe a evolução do trabalho do Sebrae em relação à melhoria do ambiente de negócios.

Além da implementação da Lei Geral, para atingir o status de políticas de desenvolvimento institucionalizada o município deve atender todas as quatro variáveis abaixo:

- ✓ Dirigentes de Desenvolvimento: Agente de Desenvolvimento ou Secretário de Desenvolvimento nomeado e capacitado.
- ✓ Plano de Desenvolvimento Municipal: plano de desenvolvimento aprovado pelo Comitê Gestor Municipal da Lei Geral. O detalhamento do plano deverá seguir as instruções do Sebrae Nacional
- ✓ Sala do Empreendedor: sala funcionando no nível intermediário, de acordo com os critérios do Termo de Referência da Sala do Empreendedor do Sebrae Nacional.
- ✓ Compras Públicas: o município precisa comprovar que faz licitações exclusivas até 80 mil, possui plano anual de compras e cumpre o % mínimo exigido pela lei da Merenda Escolar.

Para atingir o status de políticas de desenvolvimento institucionalizado, o município deve atender a todas as regras apresentadas. Os dados preenchidos no SMLG são monitorados periodicamente. Haverá um conjunto de documentos comprobatórios (que não são padronizados, mas possuem elementos comuns), pois trata-se de um aperfeiçoamento qualitativo da aferição referente à implementação da Lei Geral.

A afirmação e evidência de cumprimento das variáveis do "Sistema de Monitoramento da Implementação da Lei Geral nos Municípios Brasileiros" são inseridas por técnicos dos Sebrae/UF, no link <http://app.pr.sebrae.com.br/leigeralnacional/>. Os recursos do indicador só serão disponibilizados para aqueles municípios com a Lei Geral Implementada.

4.1. Metas Mobilizadoras por Ano

Meta Mobilizadora	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
1 Atendimento a Pequenos Negócios	180.000	201.800	225.000	251.800	267.000
2 Atendimento a Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação	18.000	20.180	22.500	25.180	26.700
3 Atendimento a Microempreendedores Individuais	85.500	95.000	106.000	120.000	128.000
4 Atendimento a Microempresas	81.000	89.400	97.000	105.000	107.000
5 Atendimento a Empresas de Pequeno Porte	13.500	17.400	22.000	26.800	32.000
6 Ambiente das MPes	-	40	40	40	40
7 Fidelização	55%	60%	65	70	70

% Público Atendido	2015	2016	2017	2018	2019
Microempreendedores Individuais	27,60%	27,50%	28,20%	29,80%	30,00%
Microempresas	24,10%	26,10%	27,90%	29,80%	29,90%
Empresas de Pequeno Porte	14,50%	18,00%	22,00%	25,90%	30,10%
Total de Pequenos Negócios	24,30%	25,70%	27,30%	29,30%	30,00%



*Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas
Rio Grande do Sul*

www.sebrae-rs.com.br | 0800 570 0800



@sebraers



Sebrae RS (Oficial)



Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul

Sede
Rua Sete de Setembro, 555
Centro, Porto Alegre/RS
CEP: 90010-190
Tel. 0800 570 0800
Fax (51) 3211-1956
www.sebrae-rs.com.br

INSTRUÇÃO NORMATIVA**IN 01 07****Estrutura Organizacional de Gestão e Sistema de Comunicação Formal**

Origem:	Gerência de Gestão de Pessoas
Macro Processo:	Estratégico
Processo:	Gestão Estratégica
Esta Instrução Substitui a:	IN-01-06
Revisão nº	07
Data da Revisão:	29/07/2014
Emitente:	Gerência de Processos e Monitoramento
Data de Emissão:	29/07/2014

Em vigor a partir de: 30/07/2014**24** Páginas

SUMÁRIO

1. HISTÓRICO DAS REVISÕES	3
2. OBJETIVOS	4
3. GLOSSÁRIO	4
4. ABRANGÊNCIA	4
5. DEFINIÇÕES.....	4
6. NORMAS GERAIS	4
6.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	4
6.2. CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL (CDE)	4
6.3. CONSELHO FISCAL (CF)	4
6.4. DIRETORIA EXECUTIVA (DIREX)	4
6.5. DIRETORIA SUPERINTENDÊNCIA (DISUP)	4
6.5.1. GERÊNCIAS REGIONAIS (GEREG).....	4
6.5.2. ASSESSORIA AUDITORIA (ASAUD).....	5
6.5.3. GERÊNCIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING (GMKT)	5
6.5.4. ASSESSORIA GERAL (ASGER).....	6
6.5.5. ASSESSORIA JURÍDICA (ASJUR)	6
6.5.6. ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO (ASPLAN).....	7
6.5.7. GERÊNCIA DE POLÍTICAS PÚBLICAS (GPP)	7
6.5.8. GERÊNCIA DE PROCESSOS E MONITORAMENTO (GPM)	7
6.6. DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS (DAF)	8
6.6.1. GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO, LOGÍSTICA E SUPRIMENTO (GELOG)	8
6.6.2. GERÊNCIA DE FINANÇAS E CONTABILIDADE (GEFIN)	8
6.6.3. GERÊNCIA DE CREDENCIADOS (GC).....	8
6.6.4. GERÊNCIA DE GESTÃO DE PESSOAS (GEPS)	9
6.6.5. GERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (GETI)	9
6.7. DIRETORIA TÉCNICA (DITEC).....	9
6.7.1. GERÊNCIA SETORIAL DO AGRONEGÓCIO (GAGRO).....	10
6.7.2. GERÊNCIA SETORIAL DE COMÉRCIO E SERVIÇOS (GCOM)	10
6.7.3. GERÊNCIA SETORIAL DA INDÚSTRIA (GIND)	11
6.7.4. GERÊNCIA DE ATENDIMENTO INDIVIDUAL (GAI)	11
6.7.5. GERÊNCIA DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA (GIT).....	12
6.8. DOCUMENTOS QUE ORIENTAM A GESTÃO.....	12
6.8.1. ESTATUTO SOCIAL E REGIMENTO INTERNO	12
6.9. INSTRUMENTOS DE NATUREZA NORMATIVA	12
6.9.1. RESOLUÇÃO DO CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL.....	12
6.9.2. RESOLUÇÃO DIREX:	12
6.9.2.1. ESTRUTURA DA RESOLUÇÃO (DO CONSELHO E DA DIREX)	12
6.9.3. CIRCULAR DIREX:	13
6.9.4. INSTRUÇÃO NORMATIVA (IN)	13
6.9.4.1. ESTRUTURA DAS INS	13
6.9.4.2. ELABORAÇÃO, EMISSÃO, APROVAÇÃO, DIVULGAÇÃO E CANCELAMENTO DAS INSTRUÇÕES NORMATIVAS.....	13
6.9.5. INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA.....	13
6.9.5.1. ESTRUTURA DA CARTA (CORRESPONDÊNCIA EXTERNA).....	13
6.9.5.2. COMUNICAÇÃO INTERNA/ MENSAGEM ELETRÔNICA.....	13
6.9.5.3. MEMÓRIA DE REUNIÃO	13
6.9.5.4. ATA DE REUNIÃO	14
6.9.5.5. FAC-SÍMILE (FAX).....	14
7. DISPOSIÇÕES FINAIS	14
8. APROVAÇÃO.....	14
9. ANEXOS	15
9.1. ANEXO I – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL SEBRAE/RS	15
9.2. ANEXO II – MODELO RESOLUÇÃO CDE	16
9.3. ANEXO III – MODELO RESOLUÇÃO DIREX	17
9.4. ANEXO IV – MODELO CIRCULAR DIREX.....	18
9.5. ANEXO V – FLUXO DE TRAMITAÇÃO DE INSTRUÇÕES NORMATIVAS	19
9.6. ANEXO VI – MODELO CORRESPONDÊNCIA DIREX.....	20
9.7. ANEXO VII – MODELO COMUNICAÇÃO INTERNA	21
9.8. ANEXO VIII – MODELO MEMÓRIA DE REUNIÃO	22
9.9. ANEXO IX – MODELO ATA DE REUNIÃO	23
9.10. ANEXO XI – MODELO DE FAX	24

1. HISTÓRICO DAS REVISÕES

DATA	Nº	DESCRIÇÃO/ALTERAÇÃO
14/05/1996	00	Implantação.
30/6/1997	01	Alterações itens 3, 4 e 5.
04/09/1997	02	Alterações itens 4.1.2./Inclusão item 4.1.3 (cancelamento de Instruções Normativas) e 4.1.4 (Circular DIREX)/Alteração alínea "d" - 4.1.5 (Layout) /Alteração alínea "b" - 4.1.6 (layout) / Alteração alínea "a" - 4.1.8 (layout).
30/10/1997	03	Alterações itens 4.1.2./Inclusão item 4.1.3 (cancelamento de Instruções Normativas) e 4.1.4 (Circular DIREX)/Alteração alínea "d" - 4.1.5 (Layout) /Alteração alínea "b" - 4.1.6 (layout) / Alteração alínea "a" - 4.1.8 (layout).
22/06/1998	04	Alterações itens 3.1.2 / 3.1.3 / 4.1.5 e anexo "A".
04/02/2000	07	Alterações nos itens 4.1.1, 4.1.6, 4.1.7, 4.1.10 e 5.2 - Adequação ao Regimento Interno.
12/12/2001	00	Implantação do documento eletrônico.
02/01/2003	01	Alteração em normas gerais.
19/12/2003	02	Alteração de nomenclaturas em função da reestruturação organizacional.
03/10/2005	03	Alteração no formato do documento eletrônico, solicitado pela DIREX e adequação ao Estatuto Social
22/12/2008	04	Atualização do procedimento a estrutura organizacional e atualização de nomenclatura. Alteração do item 2 – Objetivo Inclusão do item 4.1 – Estrutura Organizacional
04/06/2009	05	Atualização do procedimento a estrutura organizacional e atualização de nomenclatura. Alteração item 4.1.1 – Nomenclatura, Siglas e Atribuições: Inclusão das atribuições das áreas.
02/01/2012	06	Atualização da Estrutura Organizacional, nomenclatura das áreas, atribuições e responsabilidades.
30/07/2014	07-válida	Atualização da Estrutura Organizacional do SEBRAE/RS devido a nomeação da nova Diretoria de Administração e Finanças (posse em 29/07/14).

2. OBJETIVOS

Divulgar a Estrutura Organizacional do SEBRAE/RS aprovada pelo Conselho Deliberativo Estadual, com estabelecimento de função, atribuições e responsabilidades das áreas.

Estabelecer quais são os documentos formais do SEBRAE/RS e determinar os procedimentos para alteração dos mesmos.

3. GLOSSÁRIO

ASAUD	Assessoria Auditoria
ASGER	Assessoria Geral
ASJUR	Assessoria Jurídica
ASPLAN	Assessoria de Planejamento e Orçamento
CDE	Conselho Deliberativo Estadual
CF	Conselho Fiscal
CGU	Controladoria Geral da União
DAF	Diretoria de Administração e Finanças
DIREX	Diretoria Executiva
DSUP	Diretoria Superintendência
DITEC	Diretoria Técnica
GAGRO	Gerência Setorial do Agronegócio
GAI	Gerência de Atendimento Individual
GC	Gerência de Gestão de Credenciados
GCOM	Gerência Setorial de Comércio e Serviços
GEFIN	Gerência de Finanças e Contabilidade
GELOG	Gerência de Administração, Logística e Suprimento
GEPS	Gerência de Gestão de Pessoas
GEREG	Gerências Regionais
GETI	Gerência de Tecnologia da Informação
GIND	Gerência Setorial da Indústria
GIT	Gerência de Inovação e Tecnologia
GMKT	Gerência de Comunicação e Marketing
GPM	Gerência de Processos e Monitoramento
GPP	Gerência de Políticas Públicas
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
TCU	Tribunal de Contas da União

4. ABRANGÊNCIA

Todas as áreas do SEBRAE/RS.

5. DEFINIÇÕES

Define-se Sistema de Comunicação Formal o conjunto de instrumentos que formalizam os meios de comunicação de natureza Normativa e de Comunicação Administrativa do SEBRAE/RS.

6. NORMAS GERAIS

6.1. Estrutura Organizacional

A Estrutura Organizacional do SEBRAE/RS é composta pelos conselhos, diretorias, gerências/assessorias estabelecidas conforme [anexo I – Estrutura Organizacional do SEBRAE/RS](#).

6.2. Conselho Deliberativo Estadual (CDE)

Órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do SEBRAE/RS. Sua composição, atribuições e responsabilidades obedecem ao Estatuto Social do SEBRAE/RS.

6.3. Conselho Fiscal (CF)

Órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. Sua composição, atribuições e responsabilidades obedecem ao Estatuto Social do SEBRAE/RS.

6.4. Diretoria Executiva (DIREX)

Colegiado composto pela Diretoria da Superintendência, Diretoria Técnica e Diretoria de Administração e Finanças.

Conforme determina o Artigo 20, inciso IV do Estatuto Social do SEBRAE/RS: Compete à Diretoria Executiva, sem prejuízo de outras atribuições cometidas por este Estatuto:

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/RS.

Toda e qualquer alteração da Estrutura Organizacional proposta pelas Gerências/Assessorias do SEBRAE/RS será estabelecida em seu Regimento Interno e deve ser proposta pela DIREX e aprovada pelo CDE.

6.5. Diretoria Superintendência (DISUP)

Responsável pelas ações de Articulação Institucional e representatividade da entidade perante os parceiros e instituições. Suas atribuições e responsabilidades obedecem ao Estatuto Social do SEBRAE/RS.

6.5.1. Gerências Regionais (GEREG)

Atuar como promotora do desenvolvimento dentro dos municípios que compõem a área de abrangência da Regional executando projetos de atendimento coletivo, individual, de desenvolvimento local e de políticas públicas de acordo com a estratégia estabelecida, bem como exercer articulação institucional junto a instituições públicas e privadas representando o SEBRAE/RS no âmbito geográfico ao qual está inserida.

Suas responsabilidades estão distribuídas conforme segue:

- a) É responsável pelos projetos/atividades de Articulação Institucional relacionados à Diretoria da Superintendência;
- b) É responsável pelos projetos/atividades de Conhecimento e Tecnologias e projetos de Atuação Finalística, em relação à Diretoria Técnica
- c) No que diz respeito à DAF, é responsável pela execução de atividades de Gestão Interna.

Principais atribuições:

- 1) Mobilizar e realizar o atendimento do público cliente do SEBRAE/RS;
- 2) Operacionalizar os projetos de atendimento com foco nos setores econômicos relevantes na área de abrangência, a partir das prioridades estratégicas para atuação no território identificadas pelas Gerências Setoriais e validadas pela DIREX;
- 3) Gerenciar os contratos, convênios e acordos de cooperação de sua responsabilidade;
- 4) Promover a articulação institucional na mobilização de parceiros públicos e privados para potencializar projetos e ações sejam estes de nível regional ou estadual;
- 5) Interagir com as Gerências Setoriais de Agronegócios, Indústria, Comércio e Serviços, GAI, GIT e GPP para propor e avaliar projetos e ações;
- 6) Interagir com as Gerências e Assessorias para propor e avaliar ações que facilitem a operação da Regional;
- 7) Realizar a gestão da carteira de projetos da Região, identificando os desafios e benefícios propondo melhorias para o alcance dos resultados;
- 8) Assegurar a troca regular de informações e melhores práticas entre a equipe da Regional com as demais gerências, propondo ações conjuntas e facilitando o ambiente de aprendizado;
- 9) Acompanhar os indicadores operacionais e táticos, visando melhorias na execução dos processos e o alcance dos resultados no âmbito da Regional.

6.5.2. Assessoria Auditoria (ASAUD)

Gerenciar os processos relacionados a área de auditoria interna, auditoria externa e aos órgãos de controle externo CGU/PR e TCU, elaborando relatórios e prestando informações referente ao SEBRAE/RS.

Monitorar o nível de adequação dos controles internos nos processos da Entidade, considerando os normativos internos e os regramentos emanados pelos órgãos de controle externo.

Verificar a adequada utilização das normas técnicas relacionadas às demonstrações contábeis da

Entidade, considerando os pronunciamentos contábeis aplicáveis e as normas de auditoria vigentes.

Principais atribuições:

- 1) Executar o plano anual de auditoria validado pela DIREX do SEBRAE/RS.
- 2) Efetuar procedimentos de auditoria, utilizando a metodologia de gestão de riscos, objetivando mitigar riscos de alta exposição para o SEBRAE/RS.
- 3) Elaborar relatórios, de acordo com o escopo definido para verificar adequação dos procedimentos efetuados e analisar a aderência dos procedimentos operacionais aos regramentos internos.
- 4) Acompanhar a execução do contrato de auditoria externa, mediante a verificação dos trabalhos trimestrais, de controles internos, avaliação do ambiente de TI e trabalhos de encerramento anual do exercício.
- 5) Verificar o atendimento das obrigações previstas nos normativos relativos ao processo de prestação de contas anual da Entidade a ser entregue na CGU, bem como o acompanhamento da implementação do plano de providências relativo às recomendações efetuadas no Exercício.
- 6) Acompanhar o andamento dos processos de prestação de contas junto ao TCU, bem como garantir a implementação das determinações efetuadas por aquele órgão de controle.
- 7) Participar das reuniões do Conselho Deliberativo Estadual e do Conselho Fiscal, em temas relativos aos órgãos de controle externo e processos de prestação de contas do SEBRAE/RS;
- 8) Gerenciar os contratos, convênios e acordos de cooperação de sua responsabilidade

6.5.3. Gerência de Comunicação e Marketing (GMKT)

Abrange o planejamento, o desenvolvimento, a implantação e o acompanhamento de ações de comunicação institucional e de relacionamento da Entidade, visando fortalecer a imagem do SEBRAE/RS junto aos seus segmentos-alvo, criando um ambiente favorável à atividade da entidade.

Principais atribuições:

- 1) Propor, com base nas estratégias adotadas pela organização, o posicionamento de imagem desejado junto à sociedade, construindo uma proposta de valor para a marca SEBRAE/RS, a qual deverá pautar todas as suas ações de comunicação;
- 2) Planejar, gerir e coordenar ações de comunicação institucional e orçamento anual da área (ações, campanhas, canais, investimento e cronograma);
- 3) Avaliar e submeter a aprovação com vistas a atender demandas de comunicação das Unidades Regionais relacionadas exclusivamente a projetos e ações do SEBRAE;

- 4) Zelar pelo alinhamento da identidade visual do SEBRAE/RS, em ações de mídia, eventos, materiais gráficos e atendimento ao cliente, via colaborador, consultor e parceiros;
- 5) Orientar os gestores, instituições parceiras e empresas contratadas no desenvolvimento de identidade visual e/ou planejamento de ações de comunicação de projetos apoiados pelo SEBRAE/RS;
- 6) Validar identidade visual, plano e/ou peças de comunicação de projetos do SEBRAE/RS;
- 7) Criar, orçar, produzir e veicular campanhas publicitárias junto a veículos de comunicação de massa;
- 8) Criar e produzir materiais gráficos e audiovisuais de abordagem institucional;
- 9) Planejar, organizar e executar eventos institucionais, apoiados pelo SEBRAE/RS ou demandados pelas Unidades Regionais;
- 10) Assessorar a DIREX na participação em eventos internos e externos;
- 11) Criar, produzir e divulgar informações institucionais, de eventos e de projetos junto aos veículos de imprensa. Atender os veículos de comunicação interessados em informações relacionadas às atividades do SEBRAE/RS e/ou universo das micro e pequenas empresas, agendando o contato com as fontes internas. Acompanhar entrevistas concedidas pela Diretoria Executiva, quando necessário;
- 12) Formular, produzir e publicar conteúdos em meio digital através do portal institucional, banners eletrônicos, informativo digital, entre outros, que possibilitem a comunicação com o público-alvo via Internet no âmbito institucional e de projetos;
- 13) Executar ações de endomarketing interagindo com a GEPS;
- 14) Gerenciar os contratos, convênios e acordos de cooperação de sua responsabilidade.

6.5.4. Assessoria Geral (ASGER)

Coordenar as atividades da Secretaria Executiva e prestar atendimento à DIREX, fazendo, ainda, a interface da mesma com as Gerências Regionais.

A Assessoria Geral é composta pelo Assessor Geral, pela Secretaria Executiva e por outros colaboradores definidos, conforme quadro de pessoal aprovado.

O Assessor Geral da Diretoria Executiva possui as seguintes atribuições:

- 1) Prestar assessoramento direto e imediato aos Diretores;
- 2) Coordenar e acompanhar as atividades da Superintendência;
- 3) Coordenar as atividades da Secretaria Executiva;
- 4) Coordenar e acompanhar a agenda do Superintendente;
- 5) Receber e encaminhar autoridades e personalidades em visita à Diretoria Executiva, providenciando o respectivo cerimonial;

- 6) Elaborar textos, cartas, pronunciamentos e manifestações da Diretoria Executiva;
- 7) Fazer a interface com os Gerentes Regionais, registrando o assunto e as necessidades dos mesmos, a fim de dar encaminhamento ao tema à Diretoria responsável;
- 8) Organizar a Reunião de Avaliação de Resultados, entre Diretores, Gerentes e Assessores;
- 9) Desempenhar outras funções que lhe forem designadas pelo Diretor-Superintendente;
- 10) Gerenciar os contratos, convênios e acordos de cooperação de sua responsabilidade.

A Secretaria Executiva possui as seguintes atribuições:

- 1) Organizar e secretariar as reuniões dos Conselhos Deliberativo e Fiscal e da Diretoria Executiva, providenciando a elaboração e registro dos assuntos discutidos em ata;
- 2) Atender os Presidentes dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, agendando reuniões, entrevistas e audiências, fornecendo o suporte necessário ao desenvolvimento dos trabalhos;
- 3) Atender os Diretores Superintendente, Técnico e Administrativo Financeiro, organizando suas respectivas agendas;
- 4) Identificar, organizar e guardar os documentos pertinentes aos Conselhos Deliberativo e Fiscal e da Diretoria Executiva.

6.5.5. Assessoria Jurídica (ASJUR)

Assessorar a Entidade na área jurídica elaborando defesas judiciais e administrativas, bem como viabilizar os projetos do SEBRAE/RS, analisando os mesmos sob o ponto de vista legal e elaborando instrumentos jurídicos pertinentes, prestando, ainda, consultoria nas mais diversas áreas do Direito para os diversos setores do SEBRAE/RS.

Principais atribuições:

- 1) Elaborar e analisar contratos, convênios e demais instrumentos jurídicos pertinentes à atividade-fim da Entidade.
- 2) Atuar preventivamente, visando minimizar os riscos para o SEBRAE/RS por meio de mecanismos e instrumentos de controle, identificação de causas de ajuizamento de ações e sugestões de alterações em rotinas.
- 3) Elaborar pareceres com o escopo de analisar a viabilidade de projetos, da aquisição de bens e serviços, e sanar dúvidas, a fim de conferir maior segurança jurídica na tomada de decisão do corpo gerencial e da alta administração.
- 4) Representar judicial e administrativamente a Entidade elaborando defesas, construindo teses e criando estratégias jurídicas.
- 5) Participar das reuniões do Conselho Deliberativo Estadual e do Conselho Fiscal, auxiliando nos temas jurídicos, estatutários e regimentais;
- 6) Elaborar e analisar contratos e demais instrumentos jurídicos pertinentes às demandas de compras e contratações de serviços através

de processos licitatórios, dispensas e inexigibilidades de licitação.

- 7) Gerenciar os contratos, convênios e acordos de cooperação de sua responsabilidade.

6.5.6. Assessoria de Planejamento e Orçamento (ASPLAN)

Criar condições para implementar a estratégia do SEBRAE/RS utilizando os processos de planejamento, orçamento, rede de apoio a projetos, monitoramento da estratégia, observatório das MPE's, assessoria econômica e inteligência analítica.

Principais atribuições:

- 1) Assessorar a Diretoria na implementação da estratégia definida pela Diretoria para a organização.
- 2) Gerenciar sistematicamente o alinhamento da organização à estratégia definida.
- 3) Alinhar, mobilizar, traduzir, desdobrar e comunicar a estratégia visando transformá-la em um processo contínuo.
- 4) Coordenar o processo de consulta sobre a alocação dos recursos financeiros e das metas físicas nos projetos, atividades propostas pelas diferentes unidades, para deliberação da DIREX.
- 5) Gerar dados e informações, abrangendo a dinâmica e a evolução dos pequenos empreendimentos e dos setores prioritários, visando manter atualizada a orientação estratégica e o modelo de atuação do SEBRAE.
- 6) Identificar, coletar, tratar, analisar e disseminar a informação estratégica para a organização, viabilizando o seu uso no processo de tomada de decisão.
- 7) Analisar dados macroeconômicos e o cenário da pequena empresa, visando a elaboração de documentos com o objetivo de propor a discussão de soluções voltadas para a melhoria da competitividade e o desenvolvimento das MPEs.
- 8) Ser agente multiplicador dos conceitos de gestão orientada para resultados e garantir a consistência da carteira de projetos. Mensurar os resultados finalísticos alcançados.
- 9) Gerenciar os contratos, convênios e acordos de cooperação de sua responsabilidade.

6.5.7. Gerência de Políticas Públicas (GPP)

Atuar na articulação, formulação, mobilização e indução, para que o SEBRAE/RS se posicione institucionalmente no campo das políticas públicas, com o objetivo de criar um ambiente legal favorável ao desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e no fomento ao empreendedorismo.

Principais atribuições:

- 1) Identificar e disseminar experiências bem sucedidas de políticas estruturantes de desenvolvimento;
- 2) Identificar demandas de regulamentação e políticas públicas que impactem no ambiente dos

pequenos negócios e articular parceiros para implementação das mudanças;

- 3) Atuar junto a representações empresariais para ampliar a presença de temas de interesse das MPE nas agendas política, econômica e social;
- 4) Acompanhar e estimular a contribuição das entidades empresariais subsidiando a produção legislativa, acerca de assuntos de interesse das micro e pequenas empresas;
- 5) Acompanhar o comportamento da legislação em vigor, visando à manutenção de tratamento legal e burocrático diferenciado às MPE's, em todas as esferas governamentais;
- 6) Identificar, articular e disseminar soluções de Políticas Públicas para a desburocratização, desoneração da carga tributária e concessão de incentivos para as micro e pequenas empresas;
- 7) Apoiar a promoção de políticas de desenvolvimento local e regional com base no fortalecimento dos pequenos negócios;
- 8) Identificar e disseminar políticas públicas de apoio aos pequenos negócios, visando à criação de um ambiente favorável à cooperação, competitividade e desenvolvimento das micro e pequenas empresas;
- 9) Estimular e apoiar a organização, qualificação e integração empresarial, para a ampliação do espaço das MPEs nas agendas política, econômica e social do País;
- 10) Gerenciar os contratos, convênios e acordos de cooperação de sua responsabilidade.

6.5.8. Gerência de Processos e Monitoramento (GPM)

Atuar na articulação das ações de gestão de processos, sendo responsável pela coordenação das demandas de processos, através do mapeamento, análise e implantação de melhorias, apoio no plano de treinamento e divulgação dos processos modelados e pelo acompanhamento da execução dos processos e dos indicadores de desempenho e resultado.

Principais atribuições:

- 1) Eficiência Operacional dos Processos de Negócio:
 - I. Simplificação e aperfeiçoamento dos processos, de forma a promover melhorias no rendimento organizacional;
 - II. Identificação dos processos prioritários;
 - III. Mapeamento, otimização e normatização dos processos;
 - IV. Criação e acompanhamento de indicadores operacionais e táticos, visando melhorias na execução dos processos;
 - V. Alinhamento dos processos com os objetivos e estratégias de negócio do SEBRAE/RS, visando a orientação para resultados;
 - VI. Viabilizar o alinhamento das ações em gestão e automação de processo da empresa;

VII. Articulação das ações de gestão dos processos, tornando-os perene na organização.

VIII. Sistematizar e padronizar os procedimentos normativos (Instruções Normativas).

2) Adesão ao Programa Excelência na Gestão do SEBRAE/NA;

3) Desenvolvimento de práticas de gestão de projetos.

6.6. Diretoria de Administração e Finanças (DAF)

Responsável pelas ações administrativas e financeiras de gestão interna. Suas atribuições e responsabilidades obedecem ao Estatuto Social do SEBRAE/RS.

6.6.1. Gerência de Administração, Logística e Suprimento (GELOG)

Realizar as compras, licitações, contratos de serviços, gestão de contratos de serviços administrativos e de manutenção, controle normativo dos processos licitatórios e registro de documentos afins.

Principais atribuições:

- 1) Atender a todas as demandas de compras e contratações de serviços através de processos licitatórios, dispensas e inexigibilidades de licitação.
- 2) Realizar a gestão de contratos de serviços administrativos e de manutenção.
- 3) Realizar o cadastro de pagamentos.
- 4) Executar os procedimentos de venda e doações de bens.
- 5) Realizar todas as reformas, manutenções e serviços de conservação dos prédios e equipamentos do SEBRAE;
- 6) Gerenciar os contratos administrativos de sua responsabilidade.

6.6.2. Gerência de Finanças e Contabilidade (GEFIN)

Monitorar a execução financeira do SEBRAE/RS, de tal forma que a organização tenha meios de realizar seus objetivos.

Provisionar e gerenciar os recursos financeiros necessários à consecução das atividades do SEBRAE/RS.

Registrar todos os atos e fatos que afetem a situação patrimonial, financeira e econômica da organização.

Principais atribuições:

- 1) Realizar a liberação e conferência fiscal de todos os pagamentos da Entidade;
- 2) Gerir as aplicações financeiras da Entidade;

3) Gerir a cobrança a clientes inadimplentes e administração do faturamento;

4) Receber, analisar e aprovar as Propostas cadastradas no Sistema de Propostas (Contratos de Parceria e/ou Convênios.) que gerem embolsos e/ou desembolsos, lidando com a dimensão financeira da atividade, aumentando sua eficiência e/ou controlando seus custos;

5) Receber, analisar e aprovar as prestações de contas (Contratos/Convênios, Viagens, etc.) através de embolsos e/ou desembolsos, lidando com a dimensão monetária da atividade, aumentando sua eficiência e/ou controlando seus custos;

6) Realizar o registro de todos os fatos relacionados com a formação, a movimentação e as variações do patrimônio administrativo, vinculado à Entidade, com o fim de assegurar seu controle e fornecer a seus administradores as informações necessárias à ação administrativa;

7) Elaborar e comparar os resultados obtidos (desempenho) entre os períodos analisados do SEBRAE/RS;

8) Controlar retenções e recolher impostos (IR, PIS, COFINS, CLSS, ISS e INSS);

9) Apurar resultado patrimonial do SEBRAE;

10) Gerir informações de execução para liberação de contribuição social;

11) Gerir informações para acompanhamento de desempenho junto ao Conselho Fiscal do SEBRAE;

12) Gerenciar os contratos, convênios e acordos de cooperação de sua responsabilidade.

6.6.3. Gerência de Credenciados (GC)

Responsável pelos processos relacionados à logística de atendimento para agendamento de prestadores de serviço de consultoria/instrutoria. Tem como principais objetivos manter cadastro de prestadores de serviço capacitados nas soluções metodológicas do SEBRAE/RS e SEBRAE/NA, em quantidade necessária para atendimento da demanda, atualizado e qualificado, e contratando, remunerando e avaliando os mesmos conforme normas existentes.

Principais atribuições:

- 1) Garantir o alinhamento das políticas e processos relativos à gestão de prestadores de serviço de instrutoria e/ou consultoria à estratégia e modelo de negócios vigente na Empresa, por meio da sua aplicação e busca contínua do aprimoramento e atualização através das melhores práticas de mercado;
- 2) Gerir e aplicar a legislação vigente em atividades relativas à administração de prestadores de serviço de instrutoria e/ou consultoria, no âmbito de sua competência, com o apoio da GEJUR;
- 3) Elaborar e executar o planejamento e propor o orçamento das ações relativas a atividades de suporte operacional relacionado à gestão de credenciados, incluindo pagamento de contratos, despesas fixas e variáveis;

- 4) Analisar no mercado, critérios de remuneração, modelos de relacionamento, aspectos técnicos e legais e compatibilização de interesses do SEBRAE/RS, de empresas de consultoria e de entidades, visando propor políticas e diretrizes de relacionamento que assegurem um ambiente favorável à prestação de serviços;
- 5) Analisar a necessidade de prestadores de serviços, para a realização das soluções previstas nos planos de trabalho, visando estabelecer um programa alinhado com as políticas de relacionamento e que assegure o atendimento da demanda;
- 6) Promover a captação, inscrição, seleção e credenciamento de empresas de consultoria e/ou entidades executoras, visando disponibilizar profissionais qualificados, adequado às competências essenciais e que sejam compatíveis às exigências de atividades das áreas de conhecimento e de atuação do SEBRAE/RS;
- 7) Organizar, divulgar e realizar orientação para a prestação de serviços, com o objetivo de habilitar os prestadores de serviços para atuarem nas soluções do SEBRAE/RS, com apoio das áreas técnicas;
- 8) Receber, encaminhar e acompanhar as considerações referentes aos prestadores de serviços, visando atender as demandas internas e/ou externas recebidas;
- 9) Estabelecer, acompanhar e gerir canais de relacionamento junto aos prestadores de serviços, visando à satisfação e o comprometimento dos mesmos, na prestação de serviços aos clientes do SEBRAE/RS;
- 10) Realizar o agendamento de atividades de consultoria e/ou instrutoria conforme regras estabelecidas na IN 64;
- 11) Gerenciar os contratos, convênios e acordos de cooperação de sua responsabilidade.

6.6.4. Gerência de Gestão de Pessoas (GEPS)

Gerenciar os processos relacionados à gestão e administração da força de trabalho do SEBRAE/RS com o objetivo de instalar e manter equipes de alta performance, por meio da criação de condições que favoreçam um ambiente organizacional apropriado à aquisição, retenção e ao desenvolvimento de competências compatíveis com a missão do SEBRAE.

Principais atribuições:

- 1) Garantir o alinhamento das políticas e processos relativos à gestão de pessoas à estratégia e modelo de negócios vigente na Entidade, por meio da sua pela aplicação e busca contínua pelo aprimoramento e atualização de melhores práticas de mercado;
- 2) Elaborar e executar o planejamento e propor o orçamento das ações relativas à gestão de pessoas da Entidade, incluindo folha de pagamento, benefícios, recrutamento e seleção, desenvolvimento e capacitação, gestão do quadro funcional e políticas de cargos e salários;
- 3) Gerir e aplicar a legislação vigente em atividades relativas à administração de pessoal, no âmbito de sua competência, bem como relações sindicais, com o apoio da GEJUR;

- 4) Coordenar as ações relativas à gestão do clima organizacional e à promoção de ações de qualidade de vida no trabalho;
- 5) Assessorar a DIREX nas modificações de estrutura organizacional, quanto a questões inerentes ao perfil adequado para a mais otimizada e efetiva alocação de pessoas na Entidade;
- 6) Gerenciar os contratos, convênios e acordos de cooperação de sua responsabilidade.

6.6.5. Gerência de Tecnologia da Informação (GETI)

Gerenciar os sistemas de informação, bem como a aquisição, manutenção e o uso de hardware e software, telecomunicações e automação utilizados pelo SEBRAE/RS para armazenamento de dados e produção de informações, com o objetivo de gerar conhecimento e conectividade para as pessoas e processos de negócio da Entidade.

Principais atribuições:

- 1) Garantir, através de processos de governança, o alinhamento estratégico dos projetos e serviços de Tecnologia da Informação com os objetivos do SEBRAE/RS estabelecendo compromissos e dando suporte à diretoria executiva para garantir transparência e entendimento dos custos, benefícios e riscos envolvidos.
- 2) Garantir que os serviços de Tecnologia da Informação sejam confiáveis e seguros provendo ofertas e níveis de serviço alinhados com os requisitos de negócio;
- 3) Desenvolver aplicações e soluções de tecnologia integradas aos processos de negócio do SEBRAE/RS através de gerenciamento de projetos respeitando prazos, orçamentos e padrões de qualidade;
- 4) Administrar e otimizar a infraestrutura de TI, processos, recursos e capacidades e manter a política de segurança da informação garantindo o uso apropriado de aplicações, informações e soluções tecnológicas;
- 5) Garantir o cumprimento das leis e regulamentações externas relacionadas à Tecnologia da Informação;
- 6) Buscar a eficiência de custos (aplicação de recursos), contabilizando e protegendo todos os ativos de software e hardware do SEBRAE/RS;
- 7) Buscar constantemente a obtenção de conhecimento e experiência em novas tecnologias para oferecer ao SEBRAE/RS soluções inovadoras, a fim de preparar a empresa para as mudanças do futuro;
- 8) Gerenciar os contratos, convênios e acordos de cooperação de sua responsabilidade.

6.7. Diretoria Técnica (DITEC)

Responsável pelas ações de ordem técnica relacionadas a Conhecimento e Tecnologias e Atuação Finalística. Suas atribuições e responsabilidades obedecem ao Estatuto Social do SEBRAE/RS.

Na Diretoria Técnica são 5 (cinco) as Gerências/Assessorias que integram a estrutura organizacional do SEBRAE/RS. Essas áreas tem como objetivo criar ações, serviços, incentivos e todos os produtos voltados diretamente para apoiar as micro e pequenas empresas, alinhados com o direcionamento estratégico do SEBRAE/RS.

6.7.1. Gerência Setorial do Agronegócio (GAGRO)

Atuar no desenvolvimento do Setor do Agronegócio, cadeias e cooperativas, com expressiva presença de micro e pequenas empresas, visando sua inserção competitiva no mercado e o desenvolvimento sustentável, superando gargalos em sua estrutura produtiva, organizacional e relacional.

Além das responsabilidades previstas no Regimento Interno do SEBRAE/RS, também são responsabilidades da Gerência do Agronegócio:

- 1) Subsidiar a Diretoria Executiva na identificação das prioridades estratégicas para atuação no setor do agronegócio e operacionalizar as estratégias definidas;
- 2) Buscar permanentemente conhecimento específico setorial prospectando oportunidades para as MPE's quanto a ações que impliquem diretamente na competitividade das MPE's;
- 3) Orientar e acompanhar os gerentes regionais e gestores de projetos na formulação, na estruturação, na execução e na avaliação dos projetos coletivos do setorial do agronegócio;
- 4) Desenvolver, gerir soluções aplicadas ao agronegócio, assim como homologar nas suas áreas de conhecimento: acesso a crédito, acesso a mercados, capacitação e consultoria;
- 5) Desenvolver soluções adequadas ao setor em áreas correlatas como qualidade, metrologia e outras;
- 6) Interagir com a GC, referente aos prestadores de serviços nas soluções aplicadas no setorial do agronegócio;
- 7) Interagir com a ASPLAN recebendo dados e informações que facilitem o processo de planejamento da carteira de projetos do setor;
- 8) Realizar a gestão da carteira de projetos do setor do agronegócio, identificando os desafios e benefícios a serem atingidos na gestão dos Programas do setor;
- 9) Assegurar a troca regular de informações e melhorias práticas entre a equipe da gerência setorial e das gerências regionais, coordenando ações conjuntas e facilitando o ambiente de aprendizado;
- 10) Executar programas setoriais, projetos e ações de âmbito estadual que visem atingir os objetivos da organização no que se refere à atuação no setor;
- 11) Prospectar parceiros estratégicos e técnicos para complementar ações de interesse das MPE's no setor de agronegócio;
- 12) Gerenciar os contratos, convênios e acordos de cooperação de sua responsabilidade;
- 13) Homologar e/ou desenvolver e gerir soluções;
- 14) Atuar como interface junto ao SEBRAE Nacional, prospectando e homologando novos produtos e serviços para as MPEs do Rio Grande do Sul, relacionados às Gerências de Capacitação Empresarial, Atendimento Individual;
- 15) Atuar como interface junto ao SEBRAE Nacional quanto aos programas nacionais sob sua responsabilidade.

6.7.2. Gerência Setorial de Comércio e Serviços (GCOM)

Atuar no desenvolvimento de setores de comércio e serviços, cadeias e redes de cooperação, com expressiva presença de MPEs, visando sua inserção competitiva no mercado e o desenvolvimento sustentável, superando gargalos em sua estrutura produtiva, organizacional e relacional.

Além das responsabilidades previstas no Regimento Interno do SEBRAE/RS, também são responsabilidades da Gerência Setorial do Comércio e Serviços:

- 1) Subsidiar a Diretoria Executiva na identificação das prioridades estratégicas para atuação no setor de comércio e serviços e operacionalizar as estratégias definidas;
- 2) Buscar permanentemente conhecimento específico setorial prospectando oportunidades para as MPEs, quanto a ações que impliquem diretamente na competitividades das MPEs;
- 3) Orientar e acompanhar os gerentes regionais e gestores de projetos na formulação, na estruturação, na execução e na avaliação dos projetos coletivos do setorial do comércio e serviços;
- 4) Desenvolver, gerir soluções aplicadas ao comércio e serviços, assim como homologar nas suas áreas de conhecimento: acesso a crédito, acesso a mercados, capacitação e consultoria;
- 5) Desenvolver soluções adequadas ao setor em áreas correlatas como qualidade, metrologia e outras;
- 6) Interagir com a GC de Credenciados, referente aos prestadores de serviços nas soluções aplicadas no setorial do comércio e serviços;
- 7) Interagir com a ASPLAN recebendo dados e informações que facilitem o processo de planejamento da carteira de projetos do setor;
- 8) Realizar a gestão da carteira de projetos do setor de comércio e serviços, identificando os desafios e benefícios a serem atingidos na gestão dos programas do setor.
- 9) Assegurar a troca regular de informações e melhorias práticas entre a equipe da gerência setorial e das gerências regionais, coordenando ações conjuntas e facilitando o ambiente de aprendizado;
- 10) Executar programas setoriais, projetos e ações de âmbito estadual que visem atingir os objetivos da organização no que se refere à atuação no setor;

- 11) Prospectar parceiros estratégicos e técnicos para complementar ações de interesse das MPE's no setor do comércio e serviços;
- 12) Gerenciar os contratos, convênios e acordos de cooperação de sua responsabilidade;
- 13) Homologar e/ou desenvolver e gerir soluções;
- 14) Atuar como interface junto ao SEBRAE Nacional, prospectando e homologando novos produtos e serviços para as MPEs do Rio Grande do Sul, relacionados às Gerências de Capacitação Empresarial, Atendimento Individual;
- 15) Atuar como interface junto ao SEBRAE Nacional quanto aos programas nacionais sob sua responsabilidade.

6.7.3. Gerência Setorial da Indústria (GIND)

Atuar no desenvolvimento do setor da indústria, cadeias e arranjos produtivos locais, com expressiva presença de micro e pequenas empresas, visando sua inserção competitiva no mercado e o desenvolvimento sustentável, superando gargalos em sua estrutura produtiva, organizacional e relacional.

Além das responsabilidades previstas no Regimento Interno do SEBRAE/RS, também são responsabilidades da Gerência Setorial da Indústria:

- 1) Subsidiar a Diretoria Executiva na identificação das prioridades estratégicas para atuação no setor da indústria e operacionalizar as estratégias definidas;
- 2) Buscar permanentemente conhecimento específico setorial, prospectando oportunidades para as MPEs quanto a ações que impliquem diretamente na competitividade das MPEs;
- 3) Orientar e acompanhar os gerentes regionais e gestores de projetos na formulação, na estruturação, na execução e na avaliação dos projetos coletivos do setorial da Indústria;
- 4) Desenvolver, gerir soluções aplicadas à indústria, assim como homologar nas suas áreas de conhecimento: acesso a crédito, acesso a mercados, capacitação e consultoria;
- 5) Desenvolver soluções adequadas ao setor em áreas correlatas como qualidade, metrologia e outras.
- 6) Interagir com a GC, referente aos credenciados nas soluções aplicadas no setorial da Indústria;
- 7) Interagir com a ASPLAN recebendo dados e informações que facilitem o processo de planejamento da carteira de projetos do setor;
- 8) Realizar a gestão da carteira de projetos do setor da Indústria, identificando os desafios e benefícios a serem atingidos na gestão dos Programas do setor;
- 9) Assegurar a troca regular de informações e melhorias práticas entre a equipe da gerência setorial e das gerências regionais, coordenando

ações conjuntas e facilitando o ambiente de aprendizado;

- 10) Executar programas setoriais, projetos e ações de âmbito estadual, que visem atingir os objetivos da organização no que se refere a atuação no setor;
- 11) Prospectar parceiros estratégicos e técnicos para complementar ações de interesse das MPEs no setor da indústria;
- 12) Gerenciar os contratos, convênios e acordos de cooperação de sua responsabilidade;
- 13) Homologar e/ou desenvolver e gerir soluções;
- 14) Atuar como interface junto ao SEBRAE Nacional, prospectando e homologando novos produtos e serviços para as MPEs do Rio Grande do Sul, relacionados às Gerências de Capacitação Empresarial, Atendimento Individual;
- 15) Atuar como interface junto ao SEBRAE Nacional quanto aos programas nacionais sob sua responsabilidade.

6.7.4. Gerência de Atendimento Individual (GAI)

Capacitar o empreendedor, com o foco no desenvolvimento das competências necessárias para abrir e gerir com sucesso um empreendimento e disseminar a cultura empreendedora no Rio Grande do Sul.

Além das responsabilidades previstas no Regimento Interno do SEBRAE/RS, também são responsabilidades da Gerência de Atendimento Individual:

- 1) Definir, em conjunto com as Gerências Regionais e Gerência de Inovação e Tecnologia a estratégia de execução dos projetos de atendimento individual, acompanhando-os;
- 2) Prospectar, homologar e/ou desenvolver e gerir soluções;
- 3) Interagir com as Gerências Setoriais, Gerência de Inovação e Tecnologia e as Gerências Regionais, quando do desenvolvimento de soluções;
- 4) Atuar como interface junto ao SEBRAE Nacional, prospectando e homologando novos produtos e serviços para as MPEs do Rio Grande do Sul, relacionados às Gerências de Capacitação Empresarial e Atendimento Individual;
- 5) Atuar como interface junto ao SEBRAE Nacional quanto aos programas nacionais sob sua responsabilidade;
- 6) Subsidiar a Diretoria Executiva na identificação das prioridades estratégicas para atuação no setor de empreendedorismo e operacionalizar as estratégias definidas;
- 7) Representar institucionalmente o SEBRAE/RS nos fóruns de empreendedorismo, quando designado;

- 8) Prospectar parceiros estratégicos e técnicos para complementar as ações de interesse das MPE's, com foco em empreendedorismo;
- 9) Ser indutor de conhecimento estratégico e/ou transversal que subsidiem as ações setoriais, com foco em empreendedorismo;
- 10) Atualizar permanentemente o SEBRAE/RS em relação às tendências sobre empreendedorismo de micro e pequenos negócios, no Brasil e exterior;
- 11) Formular, estruturar e executar ações de abordagem direta junto ao público-alvo (telemarketing, e-mail marketing, mala direta, SMS, etc.). Atuar como canal de acesso do cliente ao SEBRAE e suas soluções bem como esclarecer dúvidas técnicas e de interesse empresarial, através da Central de Relacionamento SEBRAE;
- 12) Gerenciar os contratos, convênios e acordos de cooperação de sua responsabilidade.

6.7.5. Gerência de Inovação e Tecnologia (GIT)

Promover a inovação e as facilidades para o acesso à tecnologia, bem como difusão de informações tecnológicas para as micro e pequenas empresas. Apoiar as MPEs com vistas à modernização contínua de seus processos produtivos.

Além das responsabilidades previstas no Regimento Interno do SEBRAE/RS, também são responsabilidades da Gerência de Inovação e Tecnologia:

- 1) Subsidiar a Diretoria Executiva na identificação das prioridades estratégicas para atuação no setor de inovação e tecnologia e operacionalizar as estratégias definidas;
- 2) Disponibilizar ferramentas de gestão e/ou orientações sobre Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos, auxiliando as Gerências Regionais na implantação das ações junto a esse público;
- 3) Desenvolver ações de fomento e estímulo a inovação;
- 4) Prospectar, homologar e/ou desenvolver soluções com foco em Inovação;
- 5) Interagir com as Gerências Setoriais, Gerência de Atendimento Individual e as Gerências Regionais, quando do desenvolvimento de soluções com foco em inovação;
- 6) Promover articulações no nível técnico quanto à Captação de Recursos, com foco em Inovação, definindo os procedimentos necessários;
- 7) Representar institucionalmente o SEBRAE/RS nos fóruns de inovação e tecnologia, quando designado;
- 8) Prospectar parceiros estratégicos e técnicos para complementar as ações de interesse das MPE's, com foco em inovação e tecnologia;
- 9) Ser indutor de conhecimento estratégico e/ou transversal que subsidiem as ações setoriais, com foco em inovação e tecnologia;

- 10) Atualizar permanentemente o SEBRAE/RS em relação às mais avançadas tendências sobre inovação e tecnologia de micro e pequenos negócios, no Brasil e exterior;
- 11) Atuar como interface junto ao SEBRAE Nacional quanto aos programas nacionais na área de inovação e tecnologia;
- 12) Gerenciar os contratos, convênios e acordos de cooperação de sua responsabilidade.

6.8. Documentos que Orientam a Gestão

São os documentos que orientam a gestão do SEBRAE/RS:

- a) Estatuto Social;
- b) Regimento Interno;
- c) Normas básicas dos sistemas administrativos;

6.8.1. Estatuto Social e Regimento Interno

A estrutura do Estatuto Social e do Regimento Interno do SEBRAE/RS, obedecem formatação própria.

6.9. Instrumentos de Natureza Normativa

Entendem-se como instrumentos de natureza normativa o conjunto de documentos que caracterizam a formalização dos procedimentos administrativos e operacionais do SEBRAE/RS, e que tem a seguinte finalidade:

6.9.1. Resolução do Conselho Deliberativo Estadual

Destina-se a divulgar as deliberações do Conselho Deliberativo Estadual ou do Presidente do Conselho, isoladamente.

6.9.2. Resolução DIREX:

Destina-se a divulgar as deliberações da Diretoria Executiva, quando em ação colegiada.

6.9.2.1. Estrutura da Resolução (do Conselho e da DIREX)

- a) Documento emitido em papel com timbre e redigido em fonte arial 12;
- b) Aprovação da Resolução do Conselho Deliberativo Estadual: compete ao Presidente do Conselho Deliberativo Estadual a aprovação da Resolução que divulga as decisões do Conselho, bem como a aprovação da Resolução emitida para divulgar atos isolados da Presidência.
- c) Aprovação da Resolução DIREX: compete aos 3 Diretores do SEBRAE/RS a aprovação e assinatura da Resolução DIREX.
- d) Tem como layout básico a estrutura apresentada no modelo [anexo II](#) -

Modelo Resolução CDE e anexo III –
Modelo Resolução DIREX.

6.9.3. Circular DIREX:

Destina-se a transmitir as decisões específicas de cada uma das Diretorias.

- a) Documento emitido em papel com timbre e redigido em fonte Arial 12.
- b) Aprovação: Compete ao Diretor da área emitente a aprovação e assinatura da Circular DIREX.
- c) Tem como layout básico a estrutura apresentada no modelo [anexo IV – Modelo Circular DIREX](#).

6.9.4. Instrução Normativa (IN)

Destina-se ao estabelecimento formal de procedimentos técnicos e administrativos.

6.9.4.1. Estrutura das INs

As Instruções Normativas são formatadas conforme modelo abaixo:

- a) Cabeçalho:
 - i. Logotipo e endereço do SEBRAE/RS;
 - ii. Nome do Instrumento;
 - iii. Origem: Gerência responsável pelo processo descrito na Instrução Normativa;
 - iv. Indicação do Processo e Macro processo a qual o documento pertence;
 - v. Indicação de substituição de revisão;
 - vi. Última atualização/Número da revisão;
 - vii. Data em que o documento passa a vigorar;
 - viii. Gerência de Processos e Monitoramento: responsável pela padronização e normatização dos processos.
 - ix. Histórico das Revisões com a descrição dos itens alterados e/ou excluídos.
- b) Demais Folhas: conterão a descrição dos itens.
- c) Aprovação: campo para registro da data de aprovação e assinaturas. É responsável pela aprovação a Diretoria da área a qual a Gerência de origem está subordinada, o Diretor-Superintendente ou o Presidente do Conselho, quando o documento/processo exigir a aprovação deste.

6.9.4.2. Elaboração, Emissão, Aprovação, Divulgação e Cancelamento das Instruções Normativas

Os procedimentos para elaboração, emissão, aprovação, divulgação e cancelamento das Instruções Normativas devem seguir os critérios

no [anexo V - Fluxo de Tramitação de Instruções Normativas](#).

6.9.5. Instrumentos de Comunicação Administrativa

Entendem-se como instrumentos de Comunicação Administrativa o conjunto de documentos utilizados para formalizar a comunicação entre as diversas áreas do SEBRAE/RS ou com terceiros. Os documentos utilizados pelo SEBRAE/RS para formalizar a informação/comunicação são os que seguem, segundo sua finalidade:

6.9.5.1. ESTRUTURA DA CARTA (CORRESPONDÊNCIA EXTERNA)

Documento de comunicação do SEBRAE/RS com terceiros.

- a) Emitido em papel com timbre e redigido em fonte Arial 12.
- b) Pontuação (mista): Somente data, referência, vocativo, texto e despedida são pontuados. Os demais elementos ficam sem pontuação no final das linhas (índice, endereço interno, assinatura e cargo).
- c) Aprovação: Diretor ou Gerente da área emitente é o responsável pela aprovação e assinatura da Correspondência Externa.
- d) Tem como layout básico a estrutura apresentada no [anexo VI – Modelo Correspondência DIREX](#).

6.9.5.2. COMUNICAÇÃO INTERNA/ MENSAGEM ELETRÔNICA

Instrumento que tem por finalidade comunicar/informar assuntos de natureza específica.

- a) Emitido pelos Diretores, Gerentes/Técnicos do SEBRAE/RS. Quando utilizado o "E-mail" como ferramenta, a comunicação se denominará "mensagem".
- b) Estrutura: A Comunicação Interna – CI -, quando não for utilizado o "correio eletrônico", deve obedecer o layout apresentado no [anexo VII – Modelo Comunicação Interna](#).
- c) Aprovação: Compete ao Diretor ou Gerente da área emitente ou Técnico designado, a aprovação da Comunicação Interna.

6.9.5.3. MEMÓRIA DE REUNIÃO

Documento no qual são registrados os assuntos tratados/deliberados em reuniões da DIREX e demais áreas do SEBRAE/RS.

- a) Estrutura: A Memória de Reunião será estruturada conforme [anexo VIII – Modelo Memória de Reunião](#).

b) Aprovação: A aprovação da Memória de Reunião da DIREX se dá pelas assinaturas dos Diretores participantes e da Secretária da respectiva reunião.

Nota: As Memórias de Reuniões das demais áreas são aprovadas mediante a assinatura do responsável pela Reunião.

6.9.5.4. ATA DE REUNIÃO

Tem por finalidade o registro fiel dos assuntos tratados/deliberados nas reuniões do Conselho Deliberativo Estadual e Fiscal.

a) Estrutura: A Ata de Reunião será estruturada conforme modelo [anexo IX – Modelo Ata de Reunião](#).

6.9.5.5. FAC-SÍMILE (FAX)



É o instrumento que formaliza os contatos das relações internas e/ou externas das áreas, transmitindo mensagens, documentos etc., utilizando-se dos meios técnicos à disposição (aparelho de Fax/microcomputador).



- a) Estrutura: O fac-símile (fax), quando não for utilizado o "correio eletrônico", deve obedecer layout apresentado no [anexo X - Modelo de Fax](#).
- b) Aprovação: Compete ao Diretor ou Gerente da área emitente ou Técnico designado, a aprovação do fax.

7. DISPOSIÇÕES FINAIS

- a) Compete a todas as áreas cumprir e fazer cumprir o disposto nesta Instrução Normativa, bem como analisar a pertinência do seu conteúdo visando melhorias e atualização.
- b) A participação do SEBRAE em condições diversas das estabelecidas nesta Instrução Normativa será decidida pela Diretoria Executiva.
- c) Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de aprovação da Diretoria Executiva deste SEBRAE, revogadas as disposições em contrário.

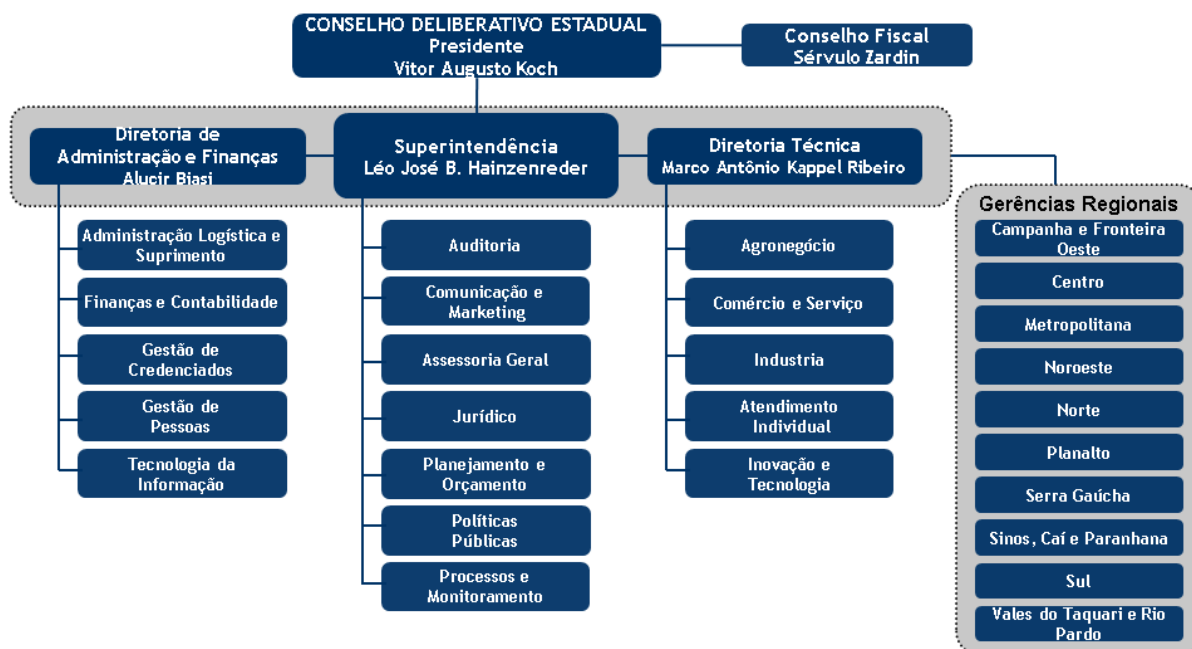
8. APROVAÇÃO

ELABORAÇÃO	
	
GERÊNCIA DE GESTÃO DE PESSOAS Luciano Amaral Ramos	GERÊNCIA DE PROCESSOS E MONITORAMENTO Julio Ferrazza

APROVAÇÃO	
	
DIRETOR TÉCNICO Marco Antonio Kappel Ribeiro	DIRETOR SUPERINTENDENTE Léo Hainzenreder

9. ANEXOS

9.1. Anexo I – Estrutura Organizacional SEBRAE/RS



9.2. Anexo II – Modelo Resolução CDE**RESOLUÇÃO CDE - Nº XX/ANO**

Resumo do texto

O PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL NO RIO GRANDE DO SUL de acordo com o disposto no artigo XX do Estatuto Social da entidade e conforme decisão tomada pelo Conselho Deliberativo Estadual

R E S O L V E :

Texto...

Esta resolução entra em vigor nesta data.

Porto Alegre, XX de mês de ano.

NOME DO PRESIDENTE
Presidente do Conselho Deliberativo

9.3. Anexo III – Modelo Resolução DIREX**RESOLUÇÃO DIREX Nº XX/ANO**

A Diretoria Executiva do SEBRAE/RS, no uso das atribuições que lhe confere o Artigo XX do Estatuto Social da Entidade

RESOLVE

Texto...

Porto Alegre, XX de mês de ano|

Nomes dos três Diretores
Respectivas Areas

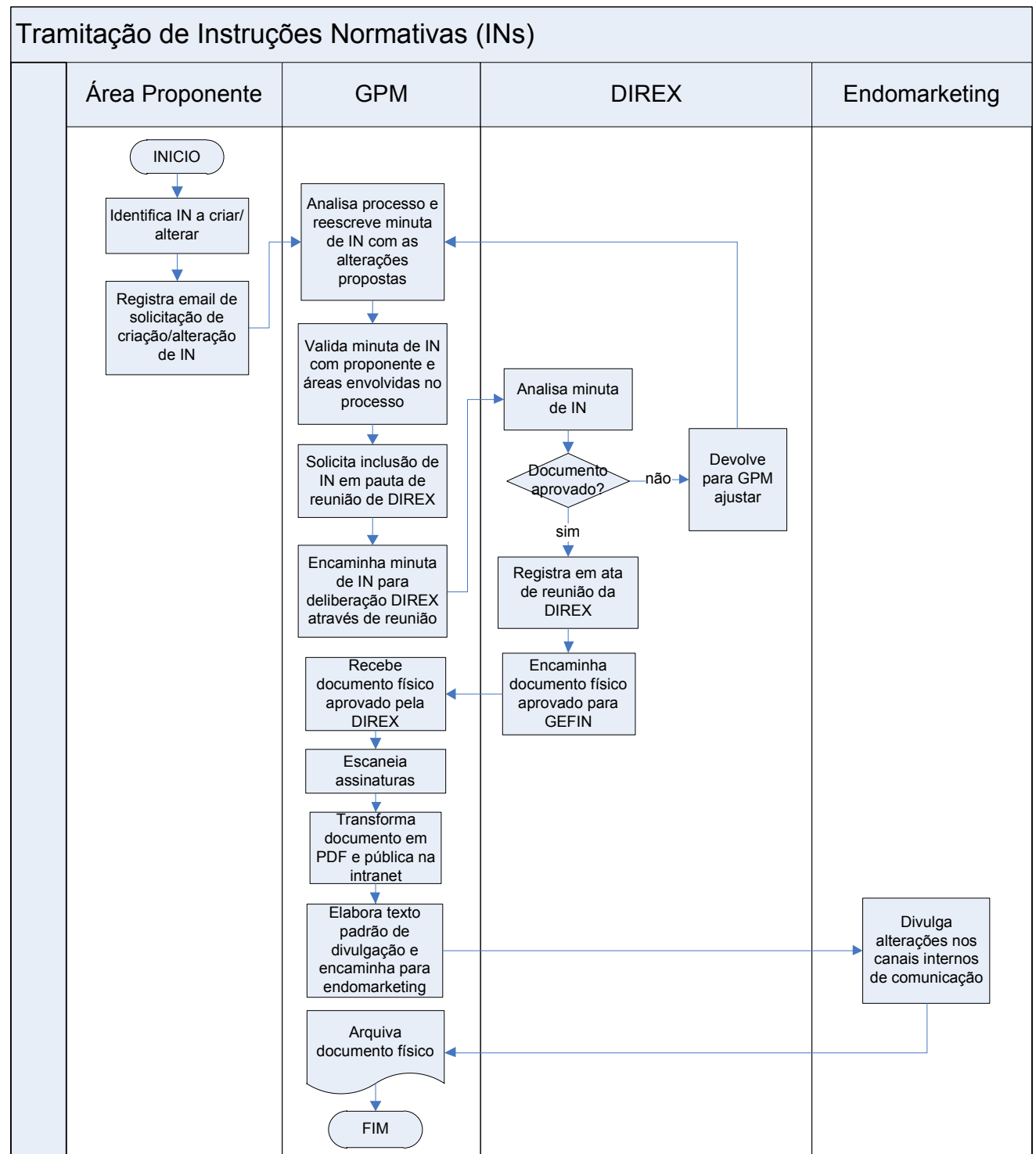
9.4. Anexo IV – Modelo Circular DIREX**CIRCULAR DIREX XX/ANO****Ref.: Resumo do texto**

Texto...

Porto Alegre, XX de mês de ano.

Nome do Diretor Responsável pela Circular
Respectiva Área

9.5. Anexo V – Fluxo de Tramitação de Instruções Normativas



9.6. Anexo VI – Modelo Correspondência DIREXDirex-XXX/ANO

Porto Alegre, XX de mês de ano

Ao Senhor
Nome
Cargo e Empresa
Cidade - Estado

Senhor Presidente (ou conforme cargo supra citado)

Texto...

Atenciosamente

(Assinatura)
Nome Completo
Cargo|

9.7. Anexo VII – Modelo Comunicação Interna**COMUNICAÇÃO INTERNA****XX/ANO**

Para: Área (s) de destino

De: Área que remete

Data: XX/XX/XXXX

Assunto: Resumo do texto

Prezados (as) Senhores (as)

Texto...

Atenciosamente

Nome Completo

Cargo

9.8. Anexo VIII – Modelo Memória de Reunião

MEMÓRIA DE REUNIÃO DA DIRETORIA EXECUTIVA DO SEBRAE/RS

Nº XX/ANO

1

Data:

Hora:

Participantes:

1. Assunto A

2. Assunto B

3. Assunto C

MEMÓRIA DE REUNIÃO DA DIRETORIA EXECUTIVA DO SEBRAE/RS

Nº XX/ANO

2

1. Assunto A

Texto...

2. Assunto B

Texto...

3. Assunto C

Texto...

XXX

Diretor-Superintendente

XXX

Diretor de Administração e Finanças

XXX

Diretor Técnico

XXX

Secretária Executiva

9.9. Anexo IX – Modelo Ata de Reunião**ATA DA REUNIÃO (TAL)****ATA N° XX/ANO**

Data:
Horário:
Local:

Verificação de quórum

(Informar o quórum necessário para a realização da reunião)

AGRADECIMENTOS DA PRESIDENCIA**I. EXPEDIENTE****I.1 Verificação de quórum**

(nome dos participantes)

I.2 Justificativas de ausência

(nomes que compareceram e justificaram suas ausências)

I.3 Aprovação da Ata da reunião anterior (data)**II. ORDEM DO DIA (assuntos a serem deliberados)**

II.1 – Descrever assunto tratado

II. 2 – Descrever assunto tratado

III. ASSUNTOS GERAIS (assuntos gerais, sem deliberação)

DESCREVER ASSUNTOS.

Após encerra a reunião.

Ata da Reunião do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul – SEBRAE/RS,
realizada em XX de (mês) de (ano).
Página 2 de 2

Porto Alegre, (data)

Assinatura do Presidente

Assinatura da Secretária

(se tiver lista de presença informar que a Lista de Presença é parte integrante da Ata)

9.10. Anexo XI – Modelo de Fax



FAX

ATENÇÃO:
Modelo de Fax.

1. Salvar como
2. Substituir os dados variáveis em azul
3. Substituir a cor da fonte
4. Apagar esta mensagem.

Data: / /

Sigla da Área: Nº/ano

Nº. de páginas, incluindo esta folha:

Para:	De:
CC:	
Telefone:	Telefone:
Fax:	Fax:

Comentários:	<input type="checkbox"/> Urgente	<input type="checkbox"/> Para sua revisão	<input type="checkbox"/> Responder com urgência	<input type="checkbox"/> Favor comentar
--------------	----------------------------------	---	---	---

ESTATUTO SOCIAL DO SEBRAE/RS**TÍTULO I****DOS FUNDAMENTOS DA ENTIDADE****CAPÍTULO I****DA DENOMINAÇÃO, CONSTITUIÇÃO,
SEDE, FORO E DURAÇÃO**

Art. 1º - O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo, regulada por este Estatuto, doravante designada simplificada neste instrumento como SEBRAE/RS.

Art. 2º - O SEBRAE/RS tem sede e foro no Estado do Rio Grande do Sul.

Art. 3º - O prazo de duração do SEBRAE/RS é indeterminado.

CAPÍTULO II**DA ATUAÇÃO, FINALIDADES E CONDIÇÕES DE VINCULAÇÃO AO SISTEMA
SEBRAE**

Art. 4º - A atuação do SEBRAE/RS limita-se ao território do Estado do Rio Grande do Sul.

Art. 5º - O SEBRAE/RS, 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, da assistência social e da educação, mediante a execução de ações condizentes:

I - 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 simplificada neste instrumento como CDN e SEBRAE, respectivamente;

II - com as resoluções editadas pela Diretoria Executiva do SEBRAE, e;

III - com a legislação pertinente, aplicável ao Sistema SEBRAE.

§ 1º - O SEBRAE/RS poderá promover a venda de produtos e a prestação de serviços intrinsecamente ligados aos seus objetivos, desde que os resultados auferidos sejam aplicados na manutenção das atividades previstas neste Estatuto.

1611603

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul
Rua Sete de Setembro, 555 • 90010-190 • Centro • Porto Alegre • RS
Central de Relacionamento 0800 570 0800 • Fax (51) 3216 5112 • www.sebrae-rs.com.br

Estatuto Social do SEBRAE/RS

Homologado pelo CDN em 21/9/2010

Assessoria do CDN



§ 2º - Para fins deste Estatuto, considera-se Sistema SEBRAE o sistema composto por uma unidade nacional coordenadora - o SEBRAE - e por unidades operacionais vinculadas, localizadas em cada um dos Estados da Federação e no Distrito Federal, conforme definido no Estatuto do SEBRAE.

§ 3º - A vinculação do SEBRAE/RS ao Sistema SEBRAE depende da homologação deste Estatuto pelo CDN.

Art. 6º - Relativamente a seus objetivos institucionais, forma e meios de atuação, estrutura básica de gestão, composição e competências dos órgãos que integram sua estrutura básica, eleição, reeleição ou destituição dos dirigentes, características dos mandatos, não remuneração dos membros dos órgãos colegiados, atendimento de *quorum* mínimo para determinadas deliberações, observância de disposições aprovadas pelo CDN sobre políticas, diretrizes e prioridades orçamentárias, controle finalístico das atividades, finanças, contabilidade, prestação de contas, licitação, pessoal e ao processo eleitoral, o SEBRAE/RS obriga-se a cumprir os princípios sistêmicos estabelecidos no Estatuto do SEBRAE.

Art. 7º - O SEBRAE/RS submete-se ao poder de correição do CDN.

TÍTULO II

DOS ASSOCIADOS

CAPÍTULO I

DAS ENTIDADES ASSOCIADAS

Art. 8º - O SEBRAE/RS tem como associados:

- I – o Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A – BANRISUL;
- II – a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS;
- III – a Caixa Econômica Federal;
- IV – o Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – CIERGS;
- V – a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul – SEDAI;
- VI - o Banco do Brasil S/A;
- VII - a Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul – FEDERASUL;
- VIII - a Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul – FARSUL;
- IX - a Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul – FECOMÉRCIO;
- X – o SEBRAE;
- XI - o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional do Rio Grande do Sul – SENAI/RS;
- XII – a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do SUL – FAPERGS;
- XIII – o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – Administração Regional do Rio Grande do Sul – SENAR-RS;

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul
Rua Sete de Setembro, 555 • 90010-190 • Centro • Porto Alegre • RS
Central de Relacionamento 0800 570 0800 • Fax (51) 3216 5112 • www.sebrae-rs.com.br

Estatuto Social do SEBRAE/RS

Homologado pelo CDN em 20/9/2010

Assessoria do CDN

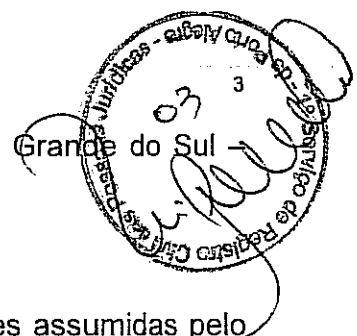


1611603



XIV – a Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul – FCDL/RS;

XV – a Caixa Estadual S/A – Agência de Fomento/RS.



Art. 9º - Os associados:

I – não respondem isolada ou subsidiariamente pelas obrigações assumidas pelo SEBRAE/RS;

II – não são obrigados a contribuir com prestações periódicas para o custeio de suas atividades, nem são titulares de quota ou fração ideal de seu patrimônio;

III – tem o dever de observar este Estatuto e os regimentos internos do SEBRAE/RS.

Art. 10 – A composição do SEBRAE/RS respeitará, sempre, a maioria de entidades privadas.

CAPÍTULO II

DA ADMISSÃO E EXCLUSÃO DE ASSOCIADOS

Art. 11 - A admissão de novo associado ao SEBRAE/RS somente poderá ser proposta por iniciativa isolada do Presidente do CDE ou pela iniciativa conjunta de pelo menos quatro (4) de seus membros titulares, sendo necessária, ainda, a aprovação da admissão pelo voto de, no mínimo, oito (8) membros titulares.

Parágrafo único: A admissão de novo associado está condicionada às normas emanadas do CDN a esse respeito, especialmente no que se refere ao número máximo de associados e membros do CDE.

Art. 12 - A exclusão de associado compete ao CDE e será procedida nos termos deste Estatuto, nas hipóteses a seguir referidas, as quais são consideradas, para os fins de direito, como justa causa para exclusão, nos exatos termos do artigo 57 do Código Civil Brasileiro:

I – ocorrência de diretriz, norma e/ou regra ditada pelo CDN do SEBRAE Nacional que determine alterações relativas à composição do CDE;

II – alteração da natureza jurídica, do objeto social ou da finalidade das entidades componentes do SEBRAE/RS.

§ 1º - A exclusão referida neste artigo será efetuada de acordo com o disposto no artigo 57 do Código Civil Brasileiro, na redação conferida pela Lei 10.406/02.

§ 2º - Da decisão do CDE que excluir associado caberá recurso ao próprio CDE, que funciona como Assembléia Geral da Entidade.

§ 3º - O processo de exclusão acima referido poderá ser iniciado de ofício pelo Presidente do CDE, ou através de requerimento a ele dirigido por, no mínimo, quatro (04) de seus membros titulares.

§ 4º - A exclusão de associados deverá ser aprovada pelo CDE, com voto concorde de, no mínimo, onze (11) membros titulares.

1611603



88

455

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul
Rua Sete de Setembro, 555 • 90010-190 • Centro • Porto Alegre • RS
Central de Relacionamento 0800 570 0800 • Fax (51) 3216 5112 • www.sebrae-rs.com.br

Estatuto Social do SEBRAE/RS

Homologado pelo CDN em 30.9.2010

Assessoria do CDN





TÍTULO III

CAPÍTULO I

DA ESTRUTURA BÁSICA

Art. 13 – A estrutura básica do SEBRAE/RS é composta pelos seguintes órgãos:

- I – o Conselho Deliberativo Estadual, doravante designado simplificadaamente por sua sigla CDE;
- II – a Diretoria-Executiva;
- III – o Conselho Fiscal.

CAPÍTULO II

DO CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL

Art. 14 – O CDE é o órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do SEBRAE/RS.

Art. 15 – O CDE é composto por quinze (15) conselheiros titulares e respectivos suplentes, pessoas físicas capazes civilmente, representantes de cada um dos associados do SEBRAE/RS, relacionados no art. 8º deste Estatuto.

§ 1º - Os conselheiros titulares e respectivos suplentes serão indicados pelos associados, a quem representarão no CDE, e cumprirão mandato de quatro (04) anos, sem remuneração, permitida a recondução, observadas as ressalvas dos parágrafos 4º e 6º deste artigo.

§ 2º - Os suplentes substituirão os conselheiros titulares em seus afastamentos e impedimentos temporários.

§ 3º - Os conselheiros titulares e respectivos suplentes exercerão pessoalmente suas atribuições, não lhes sendo permitido se fazer representar por procuradores ou prepostos.

§ 4º - Retirada a indicação pelo associado representado, ou findo o prazo do mandato, cessa, de pleno direito, a participação no CDE do titular ou de seu respectivo suplente.

§ 5º - Na hipótese prevista no parágrafo anterior, se o conselheiro destituído exercer cumulativamente a Presidência do CDE, far-se-á eleição extraordinária para imediato preenchimento do cargo, em reunião convocada especialmente para esse fim, para complementação do mandato, observado o prazo previsto no § 2º do art. 16 deste Estatuto.

§ 6º - O Presidente do CDE, enquanto detiver a condição de Conselheiro Titular representante do associado instituidor, terá um mandato de quatro (04) anos consecutivos, sem remuneração e sem possibilidade de reeleição.

§ 7º - Havendo vacância do cargo de Presidente do CDE, ou impedimento definitivo de seu respectivo titular, reconhecidos pelo órgão, far-se-á eleição extraordinária para preenchimento do cargo, em reunião convocada especialmente para esse fim, para complementação do mandato, observado o prazo previsto no § 2º do art. 16 deste Estatuto.

1611603

Handwritten signature

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul
Rua Sete de Setembro, 555 • 90010-190 • Centro • Porto Alegre • RS
Central de Relacionamento 0800 570 0800 • Fax (51) 3216 5112 • www.sebrae-rs.com.br

Estatuto Social do SEBRAE/RS

Homologado pelo CDN em 30/7/2010

Assinatura
Assessoria do CDN



§ 8º – Nas hipóteses previstas nos §§ 5º e 7º deste artigo, enquanto não for realizada a eleição extraordinária e empossado o eleito, o Vice-Presidente, interinamente, assumirá a Presidência. Não havendo Vice-Presidente, a Presidência será temporariamente exercida pelo conselheiro mais antigo ou, no caso de empate, pelo de maior idade.

Art. 16 – Compete ao CDE, sem prejuízo de outras atribuições previstas neste Estatuto e nos Regimentos Internos do SEBRAE/RS:

I – eleger, dentre os conselheiros titulares, com o voto concorde, no mínimo, de oito (08) conselheiros, o seu Presidente, em reunião especialmente convocada para esse fim;

II – eleger, com o voto concorde, no mínimo, de oito (08) conselheiros, o Diretor-Superintendente, os demais Diretores do SEBRAE/RS 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 – admitir e excluir associados, respeitado o disposto no artigo 11 e seu parágrafo único e no artigo 12, seus incisos e parágrafos.

V – 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/RS;

VI – fixar a remuneração dos membros da Diretoria Executiva, que levará em conta a realidade regional e que não poderá exceder à remuneração paga pelo SEBRAE/NA para funções equivalentes;

VII – elaborar e aprovar o Regimento Interno do próprio CDE;

VIII – aprovar o Regimento Interno do Conselho Fiscal;


IX – aprovar o Regimento Interno do SEBRAE/RS;

X – decidir sobre as políticas, diretrizes e prioridades de aplicação de recursos, em consonância com as deliberações do CDN para o sistema SEBRAE;

XI – aprovar o Plano Plurianual, o Orçamento Anual, o Direcionamento Estratégico, o Plano de Trabalho Anual e as Diretrizes Orçamentárias, bem como as alterações que se fizerem necessárias, a serem encaminhados ao CDN para que este, após consolidação e inserção de tais peças nas propostas de Plano Plurianual e de Orçamento Anual do Sistema SEBRAE, os homologue, observados o Direcionamento Estratégico e as Diretrizes Orçamentárias para Elaboração do Plano Plurianual e do Orçamento Anual definidos pelo CDN;

XII – aprovar as prestações de contas do SEBRAE/RS que deverão estar instruídas, no mínimo, com os elementos previstos no parágrafo único do art. 37 deste Estatuto e com os pareceres do Conselho Fiscal e de empresa independente de auditoria que presta serviços ao Sistema SEBRAE;

XIII – designar os representantes do SEBRAE/RS em órgãos colegiados de instituições nacionais, observada a competência de que trata o art. 24, inciso X, deste Estatuto;

1611603


Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul
Rua Sete de Setembro, 555 • 90010-190 • Centro • Porto Alegre • RS
Central de Relacionamento 0800 570 0800 • Fax (51) 3216 5112 • www.sebrae-rs.com.br



[Handwritten signature]



Estatuto Social do SEBRAE/RS

Homologado pelo CDN em

30/8/2000

[Handwritten signature]
Assessoria do CDN

XIV – estabelecer, mediante resolução específica, regras sobre o processo de eleição de seu Presidente, do Diretor-Superintendente e demais Diretores e dos membros titulares do Conselho Fiscal e respectivos suplentes, observadas as normas que a respeito o CDN tiver baixado;

XV – aprovar a celebração de acordos, contratos ou convênios e seus respectivos aditivos com entidades internacionais ou estrangeiras;

XVI – 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/RS;

XVII - 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/RS, bem como aprovar os reajustamentos salariais;

XXVIII – aprovar as propostas de alienação ou de oneração de bens imóveis;

XIX – decidir sobre a aceitação de doações;

XX – 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;

XXI – decidir sobre os pedidos de afastamento temporário 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;

XXII – 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/RS e das resoluções do CDN e da Diretoria-Executiva do SEBRAE;

XXIII – deliberar sobre a alteração do presente Estatuto, com o voto concorde de, no mínimo, onze (11) conselheiros, em reunião convocada especialmente para esse fim;

XXIV – apresentar ao CDN proposições fundamentadas, relacionadas com a integridade, eficácia e ampliação das ações do Sistema SEBRAE;

XXV – interpretar o presente Estatuto e decidir sobre os casos omissos, com o voto concorde de, no mínimo, oito (08) conselheiros.

§ 1º - O CDE reunir-se-á mensalmente, em caráter ordinário, e extraordinariamente, sempre que necessário, por iniciativa de seu Presidente ou de três (03) conselheiros.

§ 2º - As convocações do CDE serão efetuadas por via postal, fax ou por meios eletrônicos, desde que seja possível confirmar a recepção do instrumento de convocação, com antecedência mínima de cinco (05) dias úteis, sendo que, nos casos de eleição de seu Presidente, dos membros da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal, este prazo será de, no mínimo, trinta (30) dias.

§ 3º - As reuniões do CDE serão realizadas com a presença de, no mínimo, oito (08) conselheiros.

§ 4º - As deliberações do CDE serão tomadas pela maioria simples dos conselheiros presentes, salvo quando este Estatuto exigir *quorum* qualificado.

§ 5º - O Presidente eleito do CDE, além do voto normal, terá, no caso de empate nas deliberações, voto de qualidade salvo naquelas em que este Estatuto exigir *quorum* qualificado.

1611603



Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul
Rua Sete de Setembro, 555 • 90010.190 • Centro • Porto Alegre • RS
Central de Relacionamento 0800 570 0800 • Fax (51) 3216 5112 • www.sebrae-rs.com.br

Estatuto Social do SEBRAE/RS

Homologado pelo CDN em 20/9/2010

Associação do CDN



Handwritten signature



§ 6º - Além dos requisitos gerais que tenham sido estabelecidos neste Estatuto, o CDE deverá exigir que os candidatos aos cargos da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal comprovem previamente sua experiência técnica e idoneidade moral, mediante a apresentação das informações, certidões e/ou documentos que especificar.

§ 7º - Tendo ciência da prática de atos de improbidade administrativa ou de malversação de recursos da entidade; ou de incapacidade civil; ou de manifesta incompetência gerencial; ou de clara insubordinação às deliberações expressas do CDE ou de condenação à pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, corrupção ativa ou passiva, concussão ou peculato; ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública ou a propriedade, enquanto perdurarem os efeitos da condenação, relativamente aos membros da Diretoria Executiva ou do Conselho Fiscal, qualquer dos conselheiros poderá representar perante o colegiado, solicitando ao seu Presidente a convocação de reunião, nos termos do inciso III deste artigo, para apreciação da procedência da representação e, se for o caso, para destituição do responsável ou responsáveis.

§ 8º - As deliberações do CDE serão fundamentadas, podendo seu Presidente, ou qualquer conselheiro, solicitar prévia manifestação, escrita ou oral, da Diretoria Executiva, de técnicos do SEBRAE/RS, de órgãos de assessoramento ou de consultores externos do órgão a respeito da matéria em discussão.

§ 9º - O CDE não poderá apreciar propostas a ele submetidas se as mesmas não contiverem os elementos necessários à deliberação, inclusive, se for o caso, a estimativa dos recursos envolvidos.

§ 10 - Nas hipóteses previstas no § 7º deste artigo, assegurar-se-á o direito de defesa perante o próprio CDE, em instância única, mediante procedimento próprio, disciplinado pelo órgão, adotando-se como paradigma o que dispuser o Regimento Interno do CDN.

§ 11 - No caso de extinção do SEBRAE/RS, os seus bens serão destinados à entidade sem fins econômicos ou lucrativos, que se dedique a atividades semelhantes e que atenda as condições legais para gozo de imunidade tributária ou, na falta desta, à União.

§ 12 - As licitações promovidas e os contratos firmados pelo SEBRAE/RS reger-se-ão pelo Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema SEBRAE, aprovado pelo CDN.

§ 13 - A auditoria interna do SEBRAE/RS deverá encaminhar ao Presidente do CDE cópia do inteiro teor de seus relatórios de inspeção e pareceres.

§ 14 - As deliberações do CDE terão natureza assembleiar, serão registradas em ata, podendo esta ser lavrada sob a forma de sumário dos fatos ocorridos, inclusive dissidências e protestos, contendo apenas a transcrição das deliberações tomadas, desde que os documentos, os votos, propostas ou protestos escritos sejam também arquivados na Secretaria do CDE.

§ 15 - O CDE poderá, eventualmente, dispor de assessoria ou consultoria especializada, que prestará assistência ao Presidente e demais conselheiros no exame de questões jurídicas, contábeis, administrativas, financeiras ou econômicas sobre as quais o órgão deva se manifestar, cuja contratação deverá ser aprovada pelo CDE mediante proposta específica e quantificada.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul
Rua Sete de Setembro, 555 • 90010-190 • Centro • Porto Alegre • RS
Central de Relacionamento 0800 570 0800 • Fax (51) 3216 5112 • www.sebrae-rs.com.br

Estatuto Social do SEBRAE/RS

Homologado pelo CDN em 20/7/2010

Assessoria do CDN

1611603



§ 16 – As deliberações do CDE poderão ser objeto de Resolução assinada por seu Presidente.



CAPÍTULO III

DO CONSELHO FISCAL

Art. 17 – O Conselho Fiscal é o órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira.

§ 1º - O Conselho Fiscal compõe-se de três (03) membros efetivos e três (03) suplentes, eleitos pelo CDE dentre pessoas físicas capazes civilmente, diplomadas em curso de nível universitário, residentes no País, indicadas pelas entidades associadas do SEBRAE/RS, elencadas no artigo 8º deste Estatuto, para exercício de um mandato de quatro (04) anos consecutivos, sem remuneração, permitida a recondução.

§ 2º - Os membros do Conselho Fiscal são demissíveis *ad nutum* ou em face de representação, na forma prevista no inciso III do art. 16 deste Estatuto.

§ 3º - Não pode participar do Conselho Fiscal empregado do SEBRAE/RS; pessoa que tenha assento em outros colegiados da entidade; que seja indicada pelo associado que detenha a Presidência do CDE ou que seja cônjuge dos seus dirigentes ou parente destes até o terceiro grau.

Art. 18 – 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/RS;

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.

§ 1º - O Conselho Fiscal reunir-se-á ordinariamente a cada (03) três meses, e em caráter extraordinário, sempre que for convocado por seu Presidente ou pelo CDE.

§ 2º - O Conselho Fiscal, a depender de solicitação sua, será subsidiado:

I – pelas áreas de contabilidade e de auditoria do SEBRAE/RS no acompanhamento de questões inerentes ao controle externo;

II – pela empresa de auditoria independente que presta serviços ao Sistema SEBRAE.

CAPÍTULO IV

DA DIRETORIA EXECUTIVA

1611603

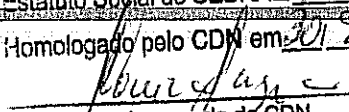


Art. 19 – A Diretoria Executiva, órgão colegiado de natureza executiva, é responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE/RS.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul
Rua Sete de Setembro, 555 • 90010-190 • Centro • Porto Alegre • RS
Central de Relacionamento 0800 570 0800 • Fax (51) 3216 5112 • www.sebrae-rs.com.br

Estatuto Social do SEBRAE/RS

Homologado pelo CDN em 20/2/2010


Assessoria do CDN



Art. 20 – Compete à Diretoria Executiva, sem prejuízo de outras atribuições cometidas por este Estatuto:

I – cumprir e fazer cumprir o presente Estatuto, o Plano Plurianual, as regras estabelecidas nas Diretrizes para Elaboração do Plano Plurianual e do Orçamento Anual do Sistema SEBRAE, no Direcionamento Estratégico, no Plano de Trabalho Anual e nas Diretrizes Orçamentárias, bem como as políticas, diretrizes, prioridades aprovadas regionalmente pelo CDE, assim como as resoluções do CDN e da Diretoria Executiva do SEBRAE, essas últimas no que sejam aplicáveis às ações do SEBRAE/RS;

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/RS 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/RS;

V – elaborar e submeter à aprovação do CDE propostas de Plano Plurianual, Orçamento Anual, Direcionamento Estratégico, Plano de Trabalho Anual, Diretrizes Orçamentárias e respectivas alterações;

VI – elaborar e submeter à aprovação do CDE, relativamente aos instrumentos de ação administrativa referidos no inciso I, os relatórios de acompanhamento e avaliação semestrais;

VII – executar o Orçamento do SEBRAE/RS;

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 neste Estatuto, a fim de ampliar as ações do SEBRAE/RS;

X – submeter à aprovação do CDE a realização de viagens ao exterior de serviço, 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/RS, 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/RS;

XIV – executar atribuições conexas e correlatas que lhe forem confiadas pelo CDE.

Art. 21 – A Diretoria Executiva do SEBRAE/RS será composta por um (01) Diretor-Superintendente e por dois (02) Diretores, eleitos pelo CDE para um mandato de quatro (04) anos consecutivos, demissíveis *ad nutum* ou em face de representação, de acordo com o inciso III do art. 16 deste Estatuto, conforme o caso, permitida a recondução.

§ 1º - Ocorrendo vacância em qualquer dos cargos da Diretoria Executiva, o CDE escolherá o substituto, que completará o mandato.

§ 2º - Nos casos de afastamento temporário, os membros da Diretoria Executiva substituir-se-ão entre si, devendo ser informado a respeito o Presidente do CDE quando se tratar da substituição do Diretor-Superintendente.

1611603



Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul
Rua Sete de Setembro, 555 • 90010-190 • Centro • Porto Alegre • RS
Central de Relacionamento 0800 570 0800 • Fax (51) 3216 5112 • www.sebrae-rs.com.br

Estatuto Social do SEBRAE/RS

Homologado pelo CDN em 12/2/2010

Assessoria do CDN



Art. 22 – O Regimento Interno do SEBRAE/RS definirá as áreas sujeitas à coordenação e supervisão do Diretor-Superintendente e dos demais Diretores.

Art. 23 – A Diretoria Executiva reunir-se-á ordinariamente duas vezes por mês e, em caráter extraordinário, sempre que convocada pelo Diretor-Superintendente.

§ 1º - As decisões serão tomadas por maioria simples.

§ 2º - Excepcionalmente, as reuniões poderão se realizar com a presença de apenas dois membros da Diretoria Executiva, sendo um deles o Diretor-Superintendente, ou quem o estiver substituindo temporariamente, hipótese em que as decisões serão tomadas por unanimidade.

§ 3º - As decisões da Diretoria Executiva serão registradas em ata, podendo esta ser lavrada sob a forma de sumário dos fatos ocorridos, inclusive dissidências e protestos, contendo apenas a transcrição das decisões tomadas, desde que os documentos, os votos, propostas e protestos escritos sejam igualmente arquivados.

CAPÍTULO V

DAS ATRIBUIÇÕES DOS DIRIGENTES

SEÇÃO I

DO PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL

Art. 24– Compete ao Presidente do CDE:

I – cumprir e fazer cumprir o presente Estatuto e as decisões do CDE, baixando os atos e resoluções pertinentes;

II – convocar, preparar e presidir as reuniões do CDE e elaborar a pauta dos trabalhos do órgão;

III – representar o CDE perante a administração pública e a sociedade civil;


IV – receber dos conselheiros que integram o CDE, o Conselho Fiscal, da Diretoria Executiva e de outros órgãos os documentos e propostas passíveis de serem submetidos à apreciação do CDE;

V - propor a admissão de associado, respeitado o disposto no artigo 11 deste Estatuto e nas normas pertinentes à matéria;

VI - propor a exclusão de associado, conforme o artigo 12 deste Estatuto, respeitadas as normas atinentes à matéria;

VII – designar, dentre os demais conselheiros titulares do CDE, o Vice-Presidente do colegiado que, em seus impedimentos temporários e ausências, exercerá, de pleno direito, suas atribuições, ressalvada a prerrogativa de exercer o voto de qualidade, de que trata o § 5º do art. 16;

VIII – acompanhar, fiscalizar e orientar as ações a cargo da Diretoria Executiva, exigindo o cumprimento das deliberações do CDE;

1611603


Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul
Rua Sete de Setembro, 555 • 90010-190 • Centro • Porto Alegre • RS
Central de Relacionamento 0800 570 0800 • Fax (51) 3216 5112 • www.sebrae-rs.com.br

Estatuto Social do SEBRAE/RS

Homologado pelo CDN em 21/7/2010

Assessoria do CDN



IX – convocar os membros da Diretoria Executiva, técnicos, empregados ou assessores do SEBRAE/RS, consultores ou convidados a participar das reuniões do CDE, para acompanhar seus trabalhos, prestar contas, esclarecer questões, oferecer subsídios, realizar palestras ou apresentar propostas, sugestões, projetos ou pareceres;

X – indicar ao CDE, dentre os dirigentes, servidores ou conselheiros, os representantes do SEBRAE/RS nos órgãos colegiados de instituições nacionais, observado o disposto no inciso XIII do art. 16 deste Estatuto;

XI – autorizar a admissão de pessoal, respeitado o que dispuser o Quadro de Pessoal e o Plano de Cargos e Salários aprovados pelo CDE;

XII – designar o Secretário das reuniões do CDE, dentre os empregados lotados na Presidência desse colegiado, e prover as funções de confiança da estrutura de seu gabinete;

XIII – decidir, *ad referendum* do CDE, quando o recomende a urgência, sobre:

a) alterações do Orçamento Anual do SEBRAE/RS;

b) celebração de acordos, contratos ou convênios e seus respectivos aditivos com entidades internacionais ou estrangeiras;

c) pedidos de afastamento temporário dos membros da Diretoria Executiva, e sobre a concessão, ou não, de remuneração quando se tratar de suspensão do contrato de trabalho;

d) viagens ao exterior de representação, serviço ou estudo de conselheiros do CDE, membros da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal e convidados do SEBRAE/RS;

e) quaisquer outras situações emergenciais que recomendem decisão cautelar, desde que se trate de matéria relevante, relacionada com a integridade do Sistema SEBRAE e cujo retardamento possa ocasionar dano irreparável ou de difícil reparação.

§ 1º – As decisões do Presidente do CDE previstas no inciso XIII deste artigo serão obrigatoriamente submetidas à homologação do CDE na primeira reunião subsequente às mesmas.

§ 2º - Caso as decisões mencionadas no parágrafo anterior sejam revogadas ou alteradas pelo CDE, o que somente poderá ocorrer mediante o voto concorde, no mínimo, de oito (08) conselheiros, cabe ao colegiado regular as relações jurídicas delas decorrentes.

SEÇÃO II

1611603



DO DIRETOR-SUPERINTENDENTE

Art. 25 – Compete ao Diretor-Superintendente:

I – cumprir e fazer cumprir o presente Estatuto, 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 e decisões do CDE, da Diretoria Executiva do SEBRAE e do próprio SEBRAE/RS, nos termos do art. 20 deste Estatuto;

II – convocar e presidir as reuniões da Diretoria Executiva;

III – baixar os atos e resoluções aprovados pela Diretoria Executiva;

IV – coordenar as ações operacionais desenvolvidas nas áreas de atuação setorial dos demais Diretores;

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul
Rua Sete de Setembro, 555 • 90010-190 • Centro • Porto Alegre • RS
Central de Relacionamento 0800 570 0800 • Fax (51) 3216 5112 • www.sebrae-rs.com.br

Estatuto Social do SEBRAE/RS

Homologado pelo CDN em 27/9/2000

Assinatura do CDN



V – decidir sobre a demissão e demais atos de movimentação de pessoal, bem como processar a admissão, neste caso observado o art. 16, inciso XVII, e o art. 24, inciso XI, deste Estatuto;

VI – prover as funções de confiança previstas na estrutura operacional dos SEBRAE/RS, observado o disposto nos incisos XI e XII do art. 24 deste Estatuto;

VII – supervisionar e coordenar, em conjunto com os demais Diretores, a elaboração das propostas que devam ser submetidas ao CDE, em especial as previstas nos incisos IX, XI, XII, XVII e XVIII do art. 16 deste Estatuto;

VIII – representar o SEBRAE/RS, ativa ou passivamente, em juízo ou fora dele, ressalvados os casos em que o Estatuto exija a assinatura de outro Diretor;

IX – assinar, em conjunto com outro Diretor, convênios, contratos, ajustes, cheques, títulos de crédito e quaisquer instrumentos que importem na realização de despesa, na captação de receita, na prestação de garantia ou na compra, alienação ou oneração de bens e direitos.

Parágrafo único - Excepcionalmente, com base em decisão colegiada da Diretoria Executiva, o Diretor-Superintendente poderá delegar suas atribuições a outros Diretores ou a ocupantes de funções de confiança, sem prejuízo de sua responsabilidade.

SEÇÃO III

DOS DIRETORES

Art. 26 – Compete aos Diretores:

I – cumprir e fazer cumprir o presente Estatuto, as políticas, diretrizes e prioridades emanadas do CDN e do CDE, as decisões de seus Presidentes, além das resoluções do CDN e do CDE, da Diretoria Executiva do SEBRAE e do próprio SEBRAE/RS, nos termos do art. 20 deste Estatuto;

II – participar das reuniões da Diretoria Executiva, podendo solicitar ao Diretor-Superintendente que as convoque;

III – planejar, organizar, dirigir, coordenar, controlar e avaliar as ações das unidades funcionais sob sua supervisão;

IV – indicar ao Diretor-Superintendente as pessoas que exercerão as funções de confiança das unidades funcionais sob sua supervisão;

V – submeter à apreciação da Diretoria Executiva o seu plano anual de trabalho e correspondente orçamento, bem como suas eventuais alterações;

VI – apresentar à Diretoria Executiva o relatório de acompanhamento semestral das unidades funcionais sob sua supervisão;

VII – acompanhar a execução físico-financeira do Orçamento Anual do SEBRAE/RS.

VIII – assinar, em conjunto com o Diretor-Superintendente, convênios, contratos, ajustes, cheques, títulos de crédito e demais instrumentos que importem na realização de despesa, na captação de receitas, na prestação de garantias ou na compra, alienação ou oneração de bens e direitos;

IX – substituir o Diretor-Superintendente, nos casos de afastamento ou impedimento temporário, observado o disposto no art. 21, § 2º, deste Estatuto.

1611603



Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul
Rua Sete de Setembro, 555 • 90010-190 • Centro • Porto Alegre • RS
Central de Relacionamento 0800 570 0800 • Fax (51) 3216 5112 • www.sebrae-rs.com.br

Estatuto Social do SEBRAE/RS

Homologado pelo CDN em 27/7/2010

Assinatura do CDN



Parágrafo único – Excepcionalmente, com base em decisão colegiada da Diretoria Executiva, o Diretor poderá delegar suas atribuições a ocupantes de funções de confiança, sem prejuízo de sua responsabilidade.



CAPÍTULO VI

DO FUNCIONAMENTO

Art. 27 - A estrutura operacional do SEBRAE/RS, como tal considerada aquela resultante do detalhamento da sua estrutura básica, será estabelecida no seu Regimento Interno e será aprovada pelo CDE, por proposta da Diretoria Executiva.

Parágrafo único - O Regimento Interno disciplinará, basicamente, entre outros, os seguintes instrumentos:

- I - estrutura operacional;
- II - instrumentos de coordenação e controle;
- III - características de funcionamento da entidade;
- IV - especificação dos atos formais de decisão;
- V - instrumentos de comunicação formal;
- VI - relatórios de informações gerenciais.

Art. 28 - Os instrumentos institucionais/formais, integrarão o Manual de Organização, a ser proposto pela Diretoria Executiva ao CDE.

Parágrafo único - Integrarão o Manual de Organização:

- I - o Estatuto;
- II - o Regimento Interno;
- III - o Plano de Cargos, Salários e Benefícios;
- IV - as normas básicas dos sistemas administrativos;
- V - os manuais de serviço e informatização.

Art. 29 - O regime jurídico dos empregados do SEBRAE/RS é o da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Parágrafo único - É vedada a cessão de empregados com ônus para o SEBRAE/RS.

TÍTULO IV

DO PATRIMÔNIO, RENDIMENTOS E REGIME FINANCEIRO

CAPÍTULO I

DO PATRIMÔNIO

1611603

Art. 30 – Constituem patrimônio do SEBRAE/RS, além dos bens e direitos eventualmente pertencentes ao extinto CEAG, os bens doados à entidade ou por ela adquiridos por força de suas atividades, bem como os resultados econômico-financeiros que venham a ser obtidos.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul
Rua Sete de Setembro, 555 • 90010-190 • Centro • Porto Alegre • RS
Central de Relacionamento 0800 570 0800 • Fax (51) 3216 5112 • www.sebrae-rs.com.br



Estatuto Social do SEBRAE/RS

Homologado pelo CDN em 01/9/2010

Assessoria do CDN



Art. 31 – O SEBRAE/RS goza de autonomia patrimonial, administrativa e financeira, inclusive em relação a seus associados.

Art. 32 – Os bens e direitos do SEBRAE/RS destinar-se-ão exclusivamente à consecução de seus objetivos, admitida a utilização de uns e outros para obtenção de rendimentos, que serão obrigatoriamente aplicados nas atividades e finalidades previstas neste Estatuto.

CAPÍTULO II

DOS RENDIMENTOS E DO REGIME FINANCEIRO

Art. 33 – Constituem rendimentos do SEBRAE/RS:

- I – os valores que lhe sejam transferidos pelo SEBRAE, oriundos da arrecadação do adicional às alíquotas das contribuições sociais relativas às entidades de que trata o art. 1º, do Decreto-Lei nº 2.318, de 30 de dezembro de 1986, conforme estabelecido no art. 8º, § 3º, da Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, e alterações posteriores, e em outras fontes de receita;
- II – as subvenções e auxílios financeiros;
- III – o produto da prestação dos seus serviços;
- IV – o produto da aplicação dos seus bens patrimoniais e financeiros;
- V – as doações recebidas; e;
- VI – outras rendas de origens diversas.

Art. 34 – Os recursos do SEBRAE/RS, seja qual for sua natureza, independentemente da fonte, serão aplicados integralmente na manutenção de seus objetivos institucionais, vedada a distribuição de qualquer parcela de seu patrimônio, de suas rendas e de eventuais saldos, superávits ou resultados, a qualquer título.

Art. 35 – O exercício financeiro coincidirá com o ano civil.

Art. 36 – As propostas de Orçamento Anual, do Plano Plurianual e do Plano de Trabalho Anual, deverão ser apresentadas pela Diretoria Executiva, ao CDE, dentro do prazo fixado pelo CDN nas Diretrizes para Elaboração do Plano Plurianual e do Orçamento Anual.

Art. 37 – A prestação de contas anual do SEBRAE/RS, elaborada pela Diretoria Executiva, será encaminhada ao CDE, para apreciação, até o último dia útil do mês de fevereiro, acompanhada de pareceres do Conselho Fiscal e da empresa de auditoria independente que presta serviços ao Sistema SEBRAE.

Parágrafo único – A prestação de contas anual do SEBRAE/RS, prevista no *caput*, deverá conter:

- I – relatório de gestão estratégica;
- II – relatório de gestão administrativa;
- III – balanço patrimonial;
- IV – demonstração do resultado do exercício;
- V – demonstrativos da execução orçamentária;

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul
Rua Sete de Setembro, 555 • 90010-190 • Centro • Porto Alegre • RS
Central de Relacionamento 0800 570 0800 • Fax (51) 3216 5112 • www.sebrae-rs.com.br

Estatuto Social do SEBRAE/RS

Homologado pelo CDN em 20/9/2010

Assessoria do CDN

1611603



VI – demais peças exigidas pelo Tribunal de Contas da União.

TÍTULO V

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS, TRANSITÓRIAS E FINAIS

Art. 38 – O Presidente e os demais membros do CDE, os membros do Conselho Fiscal, o Diretor-Superintendente, os Diretores e os membros da administração superior do SEBRAE/RS não são responsáveis, isolada ou subsidiariamente, pelas obrigações assumidas pela entidade.

Art. 39 – O Presidente e os demais membros do CDE e os membros do Conselho Fiscal não serão remunerados.

Art. 40 – Para fins de ajustamento ao que deliberar o CDN, nos termos do art. 35 do Estatuto do SEBRAE, o presente Estatuto deverá ser alterado para possibilitar a inclusão no quadro de associados do SEBRAE/RS, com direito à participação no CDE, de três (03) entidades cujos estatutos prevejam como exclusivo objeto a representação das microempresas e empresas de pequeno porte, com atuação no Estado do Rio Grande do Sul, respectivamente nas seguintes áreas:

- I – da indústria;
- II – do comércio e serviços e;
- III – da produção agrícola.

§ 1º - Na hipótese de que trata este artigo, a admissão da(s) entidade(s) referidas no *caput* se dará pela decisão de, no mínimo, oito (8) membros titulares, sendo que as adequações deverão obedecer às disposições que forem fixadas pelo CDN.

§ 2º - Na hipótese de que trata este artigo, caso sejam admitidas a(s) entidade(s) referidas no *caput*, os *quora* mencionados neste Estatuto para as diferentes deliberações nele previstas serão adaptados ao novo número de membros do CDE, mantidas as mesmas proporções estabelecidas neste Estatuto.

§ 3º - A adaptação de que trata o parágrafo anterior poderá ser efetuada por Resolução do CDE.

§ 4º - Caso se apure em face da adaptação de que trata o § 2º deste artigo, números fracionados a Resolução adotará os números inteiros imediatamente superiores àqueles.

Art. 41 - É vedado aos membros do CDE ocupar cargos na Diretoria Executiva e vice-versa.

§ 1º - Não podem participar do CDE empregado do SEBRAE/RS, cônjuge ou parente até terceiro grau de seus membros ou de membros da Diretoria Executiva.

§ 2º - Não podem participar da Diretoria Executiva, cônjuge ou parente até terceiro grau de seus membros ou de membros do CDE.

1611603

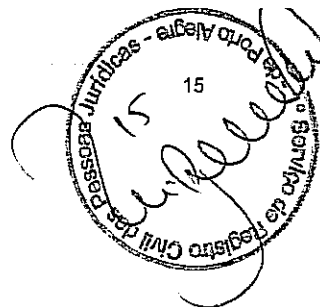


Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul
Rua Sete de Setembro, 555 • 90010-190 • Centro • Porto Alegre • RS
Central de Relacionamento 0800 570 0800 • Fax (51) 3216 5112 • www.sebrae-rs.com.br

Estatuto Social do SEBRAE/RS

Homologado pelo CDN em 21/3/2010

Assessoria do CDN



Art. 42 - O dirigente eleito pelo CDE, no exercício de 2010, para cumprir o restante de mandato iniciado em ano anterior, não terá direito ao mandato de quatro (4) anos fixado neste Estatuto, devendo concluir seu mandato até 31 de dezembro de 2010, caso não haja decisão no sentido de destituição antes da data acima fixada.

Art. 43 - O mandato de 4 (quatro) anos não se aplica ao Presidente do CDE, aos membros do Conselho Fiscal e aos membros da Diretoria Executiva, que tiverem sido eleitos ou reeleitos para o biênio 2009/2010, nem aos demais membros indicados pelos associados para integrar o CDE em data anterior a 1º de janeiro de 2010.

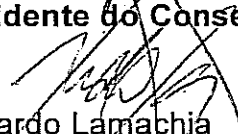
Art. 44 - A vedação de recondução, prevista neste Estatuto, não se aplica ao Presidente de CDE que tiver sido eleito para cumprir um primeiro mandato no biênio 2009/2010.

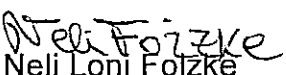
Art. 45 - Este Estatuto, após sua aprovação pelo CDE e registro no cartório competente será homologado pelo CDN.

Art. 46 - O presente Estatuto consolidado entra em vigor a partir da sua aprovação, revogadas as disposições em contrário.

Porto Alegre, 27 de agosto de 2010.


Paulo Gilberto Fernandes Tigre
Presidente do Conselho Deliberativo Estadual


Leonardo Lamachia
Assessor Jurídico
OAB/RS 47.477


Neli Loni Folzke
Secretária Executiva

1611603





1º TÍTULOS E DOCUMENTOS
PESSOAS JURÍDICAS

SERVIÇO DE REGISTROS DE PORTO ALEGRE

Av. Borges de Medeiros, 308 - 2º andar - CEP 90020-020 - Centro - Porto Alegre - RS - Fone/Fax: (51) 3211.3666
www.titulosedocumentos.com.br - titulosedocumentos@titulosedocumentos.com.br

Oficial: Bel. Pêrsio Brinckmann Filho

C E R T I D A D O

Certifico que, nesta data, foi registrada a alteração estatutária da associação denominada "SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - SEBRAE/RS", sob nº 72159, a folhas 111 F do Livro A nº 133 de Registro Civil das Pessoas Jurídicas. O referido é verdade e dou fé. Porto Alegre, RS, 13 de setembro de 2010.***

Luciana Jardim dos Santos
Escrevente Autorizada

R\$78,40



2º TABELIONATO DE NOTAS DE PORTO ALEGRE
RUA SIQUEIRA CAMPOS, 1245 - PORTO ALEGRE - RS - FONE: (51) 3226-8020 - FAX: (51) 3226-1017
BEL. LUIZ CARLOS WEIZENMANN - TABELIÃO

*** A U T E N T I C A Ç Ã O ***

AUTENTICO verso e anverso da presente cópia reprográfica, conforme o documento original a mim apresentado, do que DOU fé.

Porto Alegre, 16 de setembro de 2010

Emol: R\$ 6,20 Selo nº (0463.01.1000003.71181 x 71182) () Marco Baum () de Weischenfelder () Carlos Gonçalves () Cristiano Baum () Sandro Manfredini () Fabiano Rogério da Veitströmmer

**SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

SEBRAE/RS

REGIMENTO INTERNO

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º – O SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo, regulada por seu Estatuto Social e regulamentada pelo presente Regimento Interno.

Art. 2º – O Regimento Interno tem por finalidade estabelecer parâmetros de gestão para a entidade e regulamentar a aplicação dos artigos 22 e 27 do Estatuto Social do SEBRAE/RS.

CAPÍTULO II

**DAS CARACTERÍSTICAS DE
FUNCIONAMENTO DA ENTIDADE**

Art. 3º – A organização interna do SEBRAE/RS será estruturada a partir das seguintes áreas de decisão:

- a) **Gestão Estratégica:** a ser desenvolvida pela Diretoria Executiva, onde o Diretor Superintendente e os demais Diretores atuam em colegiado. Compreende as decisões referentes à adequação interna da entidade às relações do contexto no qual está inserida; às determinações do Estatuto Social e do Conselho Deliberativo Estadual, bem como ao planejamento, coordenação e avaliação do desempenho geral do SEBRAE/RS;
- b) **Gestão da Articulação Interna e Institucional:** é desenvolvida principalmente pelo Diretor Superintendente e consiste na articulação das ações das Diretorias, na relação com os membros do Conselho, na representação e comunicação com outras instituições, parceiros, clientes e com a comunidade em geral;
- c) **Gestão Técnica:** compreende a atuação do Diretor Técnico, responsável pela atividade fim da entidade. É dirigida ao planejamento, desenvolvimento, execução e avaliação dos projetos finalísticos e à aplicação das soluções do SEBRAE/RS nos âmbitos setorial e territorial;
- d) **Gestão Administrativo-Financeira:** compreende a atuação do Diretor de Administração e Finanças, responsável pela área de suporte à atividade fim

Gestão Empresarial

Estratégias de Inovação

Acesso a Mercados

Orientação ao Crédito

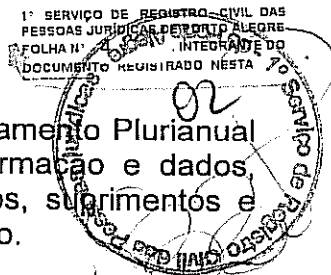
0800 570 0800

www.sebrae-rs.com.br

1641121

SEBRAE

Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas
Rio Grande do Sul



do SEBRAE/RS, no que diz respeito à execução do Planejamento Plurianual e do Orçamento Anual, manutenção de sistema de informação e dados, adequação e aplicação dos recursos humanos, financeiros, suprimentos e logística para o atingimento dos objetivos fins da organização.

Art. 4º – Toda a operacionalização do SEBRAE/RS será realizada através de projetos e atividades constantes do Planejamento Plurianual e do Orçamento Anual, que compreende o fornecimento de uma ou mais soluções próprias ou de terceiros.

Art. 5º – As análises e propostas de origem interna, oriundas das áreas do SEBRAE/RS, ou externa, oriundas de terceiros, sobre temas de interesse das micro e pequenas empresas serão apresentadas e submetidas à decisão da Diretoria Executiva.

Art. 6º – A Diretoria Executiva poderá criar grupos de trabalho, comissões e comitês, de caráter temporário ou permanente, que terão como características principais a definição de objetivos e metas específicas, de acordo com as necessidades do SEBRAE/RS.

Parágrafo único – Quando esta faculdade implicar, temporária ou permanentemente, em aumento do quadro funcional e/ou aumento de custos para a entidade, a Diretoria Executiva deverá submeter a decisão à aprovação do Conselho Deliberativo Estadual.

Art. 7º – A Diretoria Executiva fixará as alçadas de decisão das Gerências, de acordo com as responsabilidades assumidas em seus cargos e em consonância com o Plano de Cargos e Salários da entidade.

Art. 8º – A coordenação das atividades do SEBRAE/RS será realizada pela Diretoria Executiva e por encontros programados que envolverão os funcionários com cargos de gestão.

CAPÍTULO III

DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Da composição

Art. 9º – O SEBRAE/RS tem a seguinte estrutura organizacional:

I – CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL;

II – CONSELHO FISCAL;

III – DIRETORIA EXECUTIVA, composta pelo Diretor Superintendente, pelo Diretor Técnico e pelo Diretor de Administração e Finanças;

IV – GERÊNCIAS, ASSESSORIAS e GERÊNCIAS REGIONAIS, vinculadas à Diretoria Executiva;

Gestão empresarial

Estratégias de inovação

Acesso a mercados

Orientação ao crédito

0800 570 0800

www.sebrae-rs.com.br

1641121



Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas
Rio Grande do Sul

2



§ 1º – Estão subordinadas à Superintendência:

- a) Assessoria Geral da Diretoria;
- b) Gerência de Comunicação e Marketing;
- c) Gerência de Políticas Públicas;
- d) Assessoria de Planejamento e Orçamento;
- e) Auditoria;
- f) Assessoria Jurídica;
- g) Gerência de Processos e Monitoramento;

§ 2º – Estão subordinadas à Diretoria Técnica:

- a) Gerência Setorial da Indústria;
- b) Gerência Setorial do Comércio e Serviços;
- c) Gerência Setorial do Agronegócio;
- d) Gerência de Inovação e Tecnologia;
- e) Gerência de Atendimento Individual;

§ 3º – Estão subordinadas à Diretoria de Administração e Finanças:

- a) Gerência de Finanças, Contabilidade e Controle Orçamentário;
- b) Gerência de Gestão de Pessoas;
- c) Gerência de Administração, Logística e Suprimentos;
- d) Gerência de Tecnologia da Informação;
- e) Gerência de Gestão de Credenciados.

CAPÍTULO IV

DIRETORIA EXECUTIVA

Art. 10 – A gestão estratégica, institucional, administrativo-financeira e técnica do SEBRAE/RS será exercida pela Diretoria Executiva, órgão colegiado, doravante denominada pela sigla DIREX, nos termos do artigo 21 do Estatuto Social do SEBRAE/RS.

Parágrafo único – As decisões da Diretoria Executiva produzirão seus efeitos com a emissão de Resoluções específicas expedidas pelo Diretor Superintendente, salvo nas hipóteses em que seja necessária a aprovação da matéria pelo Conselho Deliberativo Estadual.

SEÇÃO I

DAS COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES DA DIREX

Art. 11 – Competem à DIREX, sem prejuízo de outras atribuições definidas no Estatuto Social do SEBRAE/RS nos artigos 20, 25 e 26 e por este Regimento Interno, as seguintes atividades, nos campos:

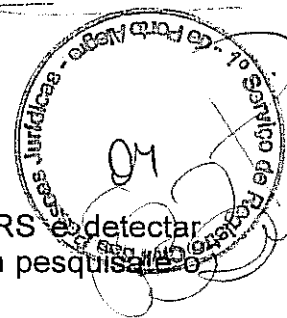
Gestão empresarial

Estratégias de inovação

Acesso a mercados

Orientação ao crédito





I – Da Gestão Estratégica e Articulação Institucional:

- a) prover ampla leitura dos cenários em que opera o SEBRAE/RS e detectar novas necessidades nos clientes potenciais para fundamentar a pesquisa e o desenvolvimento de soluções;
- b) estabelecer, aprovar e disseminar diretrizes e prioridades estratégicas em consonância com as estratégias emanadas do Sistema SEBRAE;
- c) potencializar a capacidade de atuação do SEBRAE/RS através de articulação com parceiros institucionais públicos e privados que propiciem a alavancagem dos projetos e atividades, através de contrapartidas econômicas e/ou financeiras;
- d) identificar e conceber ações de comunicação e marketing para potencializar a atividade fim do SEBRAE/RS;
- e) acompanhar e analisar os assuntos relativos à legislação e jurisprudência, e zelar para que as ações do SEBRAE/RS se desenvolvam de acordo com os preceitos legais;
- f) produzir estudos, pesquisas, documentos técnicos e estatísticas de interesse das micro e pequenas empresas, com vistas à ampliação e disseminação do conhecimento;
- g) gerar e apresentar ao Conselho Deliberativo Estadual documentos estratégicos que subsidiem a definição das ações do SEBRAE/RS;
- h) conduzir o processo de definição da estratégia orçamentária e de planejamento estratégico do SEBRAE/RS;
- i) atuar institucionalmente com parceiros públicos e privados visando o desenvolvimento e a implantação de políticas públicas de interesse das micro e pequenas empresas;
- j) acompanhar os relatórios de auditoria, bem como a execução do plano anual de auditoria.

II - Da Gestão Técnica: compreende as atividades sob a responsabilidade da área Técnica, a qual esta vinculada a implementação dos projetos e atividades resultantes das prioridades estratégicas estabelecidas no Planejamento do SEBRAE/RS, entre elas:

- a) prospectar, planejar, coordenar e supervisionar a implantação e a avaliação dos projetos e atividades que compõem o Plano de Trabalho aprovado pelo Conselho Deliberativo Estadual;
- b) prospectar/desenvolver e prover soluções adequadas às necessidades das micro e pequenas empresas;
- c) prospectar e selecionar parceiros técnicos que possam atuar complementando as ações do SEBRAE/RS;
- d) realizar estudos e pesquisas de interesse das micro e pequenas empresas, inclusive quanto aos impactos e influências das medidas econômicas ou mudanças no ambiente de negócios;

Gestão empresarial

Estratégias de inovação

Acesso a mercados

Orientação ao crédito

0800 570 0800

www.sebrae-rs.com.br

1641121



Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas
Rio Grande do Sul

- e) estabelecer formas de monitoramento da efetividade da atuação do SEBRAE/RS e seu impacto nas empresas beneficiárias de sua ação;
- f) coordenar a execução de ações de inovação e de empreendedorismo visando o desenvolvimento das micro e pequenas empresas e dos candidatos a empresários;
- g) acompanhar os trabalhos desenvolvidos nas áreas setoriais do SEBRAE/RS, notadamente visando a capacitação das referidas áreas em soluções para micro e pequenas empresas.

III - Da Gestão Administrativa-Financeira: compreende as atividades sob a responsabilidade da área Administrativa-Financeira, a qual esta vinculada a implementação de atividades resultantes das prioridades estratégicas estabelecidas no Planejamento do SEBRAE/RS, entre elas:

- a) administrar os aspectos relacionados aos recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos e de logística, com vistas ao funcionamento e cumprimento da missão do SEBRAE/RS;
- b) operacionalizar o sistema de informações gerenciais, de natureza Administrativo-Financeira, suprimindo a Diretoria Executiva de informações necessárias as tomadas de decisão;
- c) conceber, formalizar e implantar normas internas de funcionamento do SEBRAE/RS e os instrumentos que integram o Sistema de Gestão;
- d) submeter à apreciação do Conselho Deliberativo Estadual a Instrução Normativa de Viagens;
- e) atuar no controle da execução orçamentária e financeira do SEBRAE/RS;
- f) submeter ao Conselho Fiscal e ao Conselho Deliberativo os demonstrativos de prestação de contas mensais e anuais relativos a execução financeira e orçamentária;
- g) coordenar as ações na área de Tecnologia da Informação, notadamente no que diz respeito a elaboração e aquisição de sistemas que executem de forma eficaz as ações do SEBRAE/RS.

Parágrafo único – Compete também à Diretoria Executiva executar as atribuições que lhe forem confiadas pelo CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL, que não tenham sido especificadas no Estatuto Social e/ou neste Regimento, desde que com eles não conflitem.

Art. 12 – A Diretoria Executiva do SEBRAE/RS poderá constituir procuradores para atos específicos que estejam dentro dos limites de suas atribuições e poderes, estabelecidos pelo Estatuto Social do SEBRAE/RS e por este Regimento Interno.

CAPÍTULO V

DAS FUNÇÕES DE GERÊNCIA, ASSESSORIA E GERÊNCIA REGIONAL

Art. 13 – O SEBRAE/RS possui Gerências, Assessorias e Gerências Regionais organizadas de acordo com a estrutura organizacional estabelecida no artigo 9º, IV, deste Regimento, que são responsáveis por projetos e atividades.

Gestão empresarial

Estratégias de inovação

Acesso a mercados

Orientação ao crédito

Art. 14 – São atribuições comuns a todas as Gerências e Assessorias do SEBRAE/RS:

- a) elaborar, coordenar, executar e avaliar resultados de projetos e atividades visando cumprir o Planejamento Plurianual e o Orçamento Anual do SEBRAE/RS em consonância com as normas internas vigentes;
- b) conhecer, disseminar e aplicar os procedimentos contidos no sistema de comunicação formal do SEBRAE/RS;
- c) pautar suas atividades e da equipe de colaboradores por conduta ética;
- d) promover a gestão dos colaboradores do SEBRAE/RS de acordo com o Sistema de Gestão de Pessoas da entidade e com os programas de carreiras, qualificação profissional, recrutamento e seleção, acompanhamento de pessoal, treinamento e desenvolvimento, benefícios e avaliação de resultados;
- e) buscar continuamente o aprimoramento e melhoria nos processos sob sua responsabilidade;
- f) representar a Diretoria em comitês, encontros e demais eventos, quando solicitado;
- g) garantir a interface entre as decisões da Diretoria e a operacionalização das ações;
- h) acompanhar o cumprimento das responsabilidades contratuais, técnicas e administrativas das ações desenvolvidas pela área;
- i) controlar os recursos financeiros, zelando pela sua maximização e aplicação dentro das normas estabelecidas;
- j) administrar contratos e convênios celebrados entre o SEBRAE/RS e terceiros, de acordo com as normas estabelecidas;
- k) preservar a imagem institucional do SEBRAE/RS, zelando pela correta aplicação de sua marca e pelo adequado tratamento dispensado aos clientes, fornecedores e parceiros da entidade, em todas as suas ações;
- l) monitorar e assegurar o atingimento dos resultados, definidos nos projetos e atividades, bem como o desempenho das equipes internas e dos contratos e convênios firmados com terceiros.

Art. 15 – O SEBRAE/RS possui, também, Gerências Regionais que possuem função de coordenação e representação do SEBRAE/RS na área de atuação da sua respectiva Unidade Regional.

Art 16 - Além das atribuições acima enumeradas, as Gerências Regionais possuem as seguintes atribuições específicas:

- a) executar o Planejamento Plurianual e o Orçamento Anual, através dos projetos e atividades de abrangência territorial;
- b) responsabilizar-se pela administração dos recursos físicos e financeiros da sua área de atuação;



- c) manter contato e efetuar articulação com terceiros que tenham relação com suas atividades territoriais;
- d) atualizar e operar sistemas de gestão inerentes a sua função e responsabilidade.

Art. 17 – As Gerências Regionais estão vinculadas diretamente a Diretoria Executiva.

Art. 18 – As atribuições específicas de cada uma das Gerências, Assessorias e Gerências Regionais estarão disciplinadas em Instrução Normativa a ser aprovada pela Diretoria Executiva.

Art. 19 – O restante da estrutura de cargos do SEBRAE/RS, que dá suporte as áreas previstas neste Regimento Interno será detalhada no Sistema de Gestão de Pessoas e, se necessário, em Instrução Normativa a ser aprovada pela Diretoria Executiva.

CAPÍTULO VI

DA ASSESSORIA GERAL DA DIRETORIA

Art. 20 – A Assessoria Geral da Diretoria coordena as atividades da Secretaria Executiva e presta atendimento à Diretoria Executiva, fazendo, ainda, a interface da mesma com as Unidades Regionais.

Art. 21 – A Assessoria Geral é composta pelo Assessor Geral e por outros empregados que o auxiliarão, se necessário.

Art. 22 – O Assessor Geral da Diretoria Executiva possui as seguintes atribuições:

- a) Prestar assessoramento direto e imediato aos Diretores;
- b) Coordenar e acompanhar as atividades da Superintendência;
- c) Coordenar as atividades da Secretaria Executiva;
- d) Coordenar e acompanhar a agenda do Superintendente;
- e) Receber e encaminhar autoridades e personalidades em visita a Diretoria Executiva, providenciando o respectivo cerimonial;
- f) Elaborar textos, cartas, pronunciamentos e manifestações da Diretoria Executiva;
- g) Fazer a interface com os Gerentes Regionais, detectando o assunto e as necessidades dos mesmos, a fim de dar encaminhamento ao tema à Diretoria responsável;
- h) Desempenhar outras funções que lhe forem designadas pelo Diretor Superintendente.

CAPÍTULO VII

DA SECRETARIA EXECUTIVA

Art. 23 - O SEBRAE/RS possui uma Secretaria Executiva que atende o Conselho Deliberativo Estadual, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva.

Art. 24 - Cabe à Secretaria Executiva organizar e secretariar as reuniões do Conselho Deliberativo Estadual, do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva, providenciando a elaboração e registro dos assuntos discutidos em ata, atendendo o Presidente do Conselho Deliberativo Estadual, o Presidente do Conselho Fiscal e os membros da Diretoria Executiva, agendando reuniões, entrevistas e audiências, fornecendo o suporte necessário ao desenvolvimento dos trabalhos dos órgãos acima listados, bem como responsabilizando-se pela organização e guarda de documentos atinentes a assuntos dos Conselhos Deliberativo, Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva.

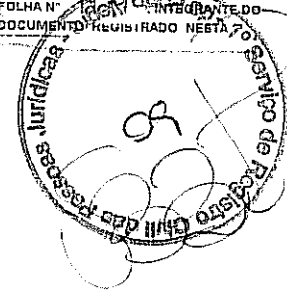
Art. 25 - A Secretaria Executiva esta subordinada a Assessoria Geral da Diretoria, a qual cabe a coordenação das atividades para atendimento das demandas do Conselho Deliberativo, do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva, bem como a gestão das pessoas lotadas na área.

CAPÍTULO VIII

Das Soluções do SEBRAE/RS

Art. 26 – O SEBRAE/RS pesquisa, desenvolve, adapta e homologa soluções, propiciando a disponibilização das mesmas, nas seguintes áreas de conhecimento:

- a) **Acesso ao Crédito:** ações que buscam facilitar o acesso das micro e pequenas empresas à informação e ao crédito orientado;
- b) **Acesso a Mercados:** ações que têm como objetivo propiciar a participação de micro e pequenas empresas em feiras, eventos, missões e outras atividades que possibilitem a ampliação e manutenção de seus mercados.
- c) **Consultoria:** ações voltadas às micro e pequenas empresas que visam ao aprimoramento destas em aspectos gerenciais, recursos humanos, financeiros, tecnológicos, entre outros;
- d) **Empreendedorismo e Inovação:** ações de educação empreendedora e de capacitação voltadas às micro e pequenas empresas, realizadas através da Universidade Sebrae de Negócios – USEN, que compreendem a execução de cursos, palestras, workshops e outras modalidades de treinamento, bem como ações de inovação de produto, processo, marketing e organizacional.



CAPÍTULO IX

DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO E CONTROLE

Art. 27 – Os instrumentos de gestão e controle do SEBRAE/RS são:

- a) Reuniões da Diretoria Executiva;
- b) Reuniões periódicas da Diretoria Executiva com Gerentes e Assessores;
- c) Reunião Mensal de Avaliação de Resultados, com Gerentes, Assessores, Supervisores e Coordenadores Técnicos;
- d) Grupos de Trabalho destinados à avaliação dos Processos Operacionais da instituição;
- e) Sistemas Informatizados de Gestão, entre outros:
 - Sistema de Informações do Planejamento;
 - Sistema de Informações do Orçamento;
 - Sistema Contábil de Execução físico e financeiro;
 - Sistema de Gestão Orientada para Resultados;
 - Sistema de Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos.
- f) Sistema de Gestão da Qualidade do SEBRAE/RS;
- g) Programa de Avaliação de Desempenho de Equipes;
- h) Procedimentos de Auditoria Interna;
- i) Código de Ética.

Parágrafo único – Além dos acima listados são, também, instrumentos para o gerenciamento do SEBRAE/RS: os demonstrativos contábeis-financeiros-legais, os relatórios que porventura vierem a se tornar necessários ao acompanhamento das realizações físicas, avaliação sobre a efetividade dos projetos, realização e projeção orçamentária e projeção de despesas e receitas, entre outros.

CAPÍTULO X

DOS INSTRUMENTOS DE NATUREZA NORMATIVA, EXECUTIVA E DE COMUNICAÇÃO

Art. 28 – Os Instrumentos de Natureza Normativa e Executiva adotados pelo SEBRAE/RS são:

- a) Resolução do Conselho Deliberativo Estadual: destinada a divulgar as deliberações do Conselho Deliberativo Estadual e as deliberações do Presidente do Conselho;
- b) Resolução Direx: destinada a transmitir as decisões da Direx, quando em ação colegiada;
- c) Circular Direx: instrumento destinado a transmitir as decisões específicas de cada Diretoria;
- d) Instrução Normativa: destinada ao estabelecimento formal de procedimentos técnicos e administrativos;

Gestão empresarial

Estratégias de inovação

Acesso a mercados

Orientação ao crédito

0800 570 0800

www.sebrae-rs.com.br

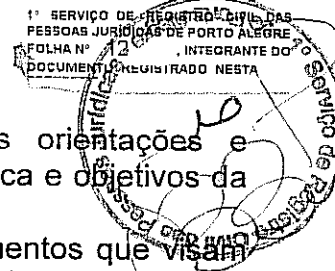
1641121



SEBRAE

Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas
Rio Grande do Sul

[Handwritten signature and initials]



- e) Manual da Qualidade: documento que define as orientações e diretrizes para implementação e manutenção da política e objetivos da Qualidade;
- f) Procedimentos do Sistema da Qualidade: são documentos que visam assegurar que todas as soluções, processos e serviços executados estejam em conformidade com os requisitos das normas padronizadoras da Qualidade adotadas pelo SEBRAE/RS.

Art. 29 – Os Instrumentos de Comunicação Administrativa adotados pelo SEBRAE/RS são:

- a) Carta ou Correspondência Externa: instrumento que tem por finalidade a comunicação entre o SEBRAE/RS e terceiros;
- b) Comunicação Interna ou Mensagem: instrumento que tem por finalidade comunicar assuntos de natureza específica. Pode ser emitido pelos titulares das áreas do SEBRAE/RS. Quando transmitida através de "correio eletrônico", denomina-se "Mensagem";
- c) Memória de Reunião: tem como finalidade registrar as decisões estabelecidas em reuniões da Diretoria Executiva e demais áreas do SEBRAE/RS;
- d) Ata de Reunião: tem por finalidade o registro fiel dos assuntos tratados nas reuniões do Conselho Deliberativo Estadual e do Conselho Fiscal;
- e) Intranet: tem como finalidade o armazenamento de informações relativas às mais diversas áreas do SEBRAE/RS, servindo como fonte de consulta para todos os colaboradores.

CAPÍTULO XI

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 30 – Os casos omissos e as dúvidas surgidas na aplicação do presente Regimento Interno serão analisados pela Diretoria Executiva do SEBRAE/RS consoante o Estatuto Social da entidade e, se for o caso, submetidos ao Conselho Deliberativo Estadual.

Art. 31 – A Diretoria Executiva revisará o presente Regimento a qualquer momento, por solicitação de qualquer um de seus membros, submetendo as eventuais alterações ao Conselho Deliberativo Estadual.

Gestão empresarial

Estratégias de inovação

Acesso a mercados

Orientação ao crédito

0800 570 0800

www.sebrae-rs.com.br

1641121



SEBRAE

Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas
Rio Grande do Sul


110

Art. 32 – Em seu âmbito de aplicação, este Regimento Interno complementa e constitui fonte de interpretação autêntica do Estatuto Social do SEBRAE/RS.

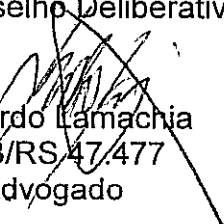
Art. 33 – Este Regimento Interno entra em vigor a partir da sua aprovação pelo Conselho Deliberativo Estadual.

Art. 34 – Ficam expressamente revogados o Regimento Interno do SEBRAE/RS vigente antes da aprovação deste, bem como as demais disposições anteriores que com este colidam no tocante ao seu âmbito específico de aplicação.

Este Regimento Interno foi aprovado, por unanimidade de votos, em Reunião Ordinária do Conselho Deliberativo Estadual, no dia 27 de março de 2012.


Vitor Augusto Koch

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual


Leonardo Lamachia
OAB/RS 47.477
Advogado

1641121



Gestão Empresarial

Estratégias de Inovação

Acesso a mercados

Orientação ao crédito

0800 570 0800

www.sebrae-rs.com.br



Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas
Rio Grande do Sul

11



1º TÍTULOS E DOCUMENTOS

PESSOAS JURÍDICAS

SERVIÇO DE REGISTROS DE PORTO ALEGRE

Av. Borges de Medeiros, 308 - 2º andar - CEP 90020-020 - Centro - Porto Alegre - RS - Fone/Fax: (51) 3211.3666
www.titulosedocumentos.com.br - titulosedocumentos@titulosedocumentos.com.br
Oficial: Bel. Pêralo Brindmann Filho

CERTIDÃO

Certifico que a presente cópia-reprográfrica, com 11 folha(s), numerada(s) e rubricada(s), é reprodução fiel do documento arquivado e registrado em 6 (de junho de 2012, à(s) folha(s) 102 F, sob o número de ordem 79301, no Livro A número 157 de Registro Civil das Pessoas Jurídicas. O referido é verdade e dou fé. Porto Alegre, RS, 6 de junho de 2012. Selos: (044901120001211425; 044901120001211426; 044903100000151273; 044903100000151274; 044904060000724128; 044904080000724129)

Vera Lucia Becker Bet
Registradora Substituta

RS 55,40

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do
Estado do Rio Grande do Sul - SEBRAE/RS**

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

Conteúdo

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

Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras

Aos
Administradores e Conselheiros do
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do
Estado do Rio Grande do Sul - SEBRAE/RS
Porto Alegre - RS

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

Responsabilidade da administração sobre as demonstrações financeiras

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

Responsabilidade dos auditores independentes

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

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

Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar 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 Grande do Sul - SEBRAE/RS 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.

Porto Alegre, 05 de fevereiro de 2016.

KPMG Auditores Independentes
CRC 2SP014428/O-6

Alberto Spilborgs Neto
Contador CRC 1SP167455/O-0

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul - SEBRAE/RS

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
Ativo circulante				Passivo circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	4	46.953	38.502	Benefícios a empregados de curto prazo	11	2.579	2.477
Numerários vinculados a convênios e programas	5	6.397	4.331	Contas a pagar a fornecedores e outras	12	2.833	3.609
Valores a receber	6	1.447	1.388	Obrigações tributárias		820	575
Adiantamentos concedidos	7	2.645	5.333	Provisões sobre folha de pagamento	13	7.706	6.668
Créditos com o Sistema SEBRAE	8a	269	353	Obrigações com convênios e contratos	14	36	0
Outros créditos	9	483	611	Obrigações com o Sistema SEBRAE	8b	6.463	4.331
Total do ativo circulante		58.194	50.518	Total do passivo circulante		20.437	17.660
Ativo não circulante				Passivo não circulante			
Créditos com o Sistema SEBRAE		-	-	Empréstimos e financiamentos		-	-
Depósito realizáveis		-	-	Doações e subvenções a apropriar		-	-
Aplicações financeiras		-	-				
Outros créditos	9	859	826	Provisões para contingências	15	5.588	3.243
Depósitos judiciais	15	2.315	2.253	Obrigações com o Sistema SEBRAE	8b	86	-
Aplicações financeiras	4.a	2.995	2.050	Total do passivo não circulante		5.674	3.243
Investimento		144	170				
Imobilizado	10	11.191	11.343	Total do passivo		26.111	20.903
Intangível	10	1.185	1.288				
Total do ativo não circulante		18.689	17.930	Patrimônio líquido	16		
				Superávits acumulados		40.782	21.705
				Superávit do exercício		3.227	18.919
				Ajustes de avaliação patrimonial		6.763	6.921
				Total do patrimônio líquido		50.772	47.545
Total do ativo		76.883	68.448	Total do passivo e do patrimônio líquido		76.883	68.448

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul - SEBRAE/RS

Demonstrações de Resultados

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Em milhares de Reais)

	Nota	31/12/2015	31/12/2014
Receitas			
Receitas com Contribuição Social (CSO)	17	106.859	103.999
Receitas com Contribuição Social do Nacional (CSN)	17	48.946	41.885
Receitas de empresas beneficiadas	18	13.584	13.926
Receitas de convênios, subvenções e auxílios financeiros	19	3.710	5.237
Outras receitas operacionais	20	1.758	2.237
Total de Receitas		<u>174.857</u>	<u>167.284</u>
Despesas			
Despesas com pessoal, encargos e benefícios sociais	21	(53.395)	(45.625)
Despesas com serviços profissionais e contratados	22	(78.464)	(65.568)
Custos e despesas de operacionalização	23	(30.509)	(30.428)
Encargos diversos		(2.035)	(1.307)
Despesas com programas e convênios	24	(9.992)	(6.284)
Despesas com provisões		(2.922)	(962)
Despesas com depreciação e amortização		(1.776)	(1.662)
Outras		(38)	(902)
Total de Despesas		<u>(179.131)</u>	<u>(152.738)</u>
Superávit (déficit) antes do Resultado Financeiro Líquido		<u>(4.274)</u>	<u>14.546</u>
Receitas Financeiras		7.863	4.650
Despesas Financeiras		<u>(362)</u>	<u>(277)</u>
Resultado Financeiro Líquido	25	<u>7.501</u>	<u>4.373</u>
Superávit do período		<u>3.227</u>	<u>18.919</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul - SEBRAE/RS

Demonstrações dos resultados abrangentes

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Em milhares de Reais)

	31/12/2015	31/12/2014
Superávit do Exercício	<u>3.227</u>	<u>18.919</u>
Resultado abrangente total	<u>3.227</u>	<u>18.919</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul - SEBRAE/RS

Demonstrações das mutações do patrimônio líquido

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Em milhares de Reais)

	Superávit acumulado	Superávit do período	Ajuste de avaliação patrimonial	Total do Patrimônio Líquido
Saldo em 31 de dezembro 2013	15.099	6.449	7.078	28.626
Incorporação do superávit do exercício anterior	6.449	(6.449)	-	-
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	157	-	(157)	-
Superávit do exercício	-	18.919	-	18.919
Saldo em 31 de dezembro de de 2014	21.705	18.919	6.921	47.545
Incorporação do superávit do exercício anterior	18.919	(18.919)	-	-
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	158	-	(158)	-
Superávit do exercício	-	3.227	-	3.227
Saldo em 31 de dezembro de 2015	40.782	3.227	6.763	50.772

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul - SEBRAE/RS

Demonstrações dos fluxos de caixa - Método indireto

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Em milhares de reais)

	Nota	31/12/2015	31/12/2014
Fluxo de caixa proveniente das operações			
Superávit do exercício		3.227	18.919
Ajustes no resultado:			
Depreciação e amortização		1.776	1.495
Provisão para crédito de liquidação dividosa		(10)	76
Provisão para contingências		2.344	(118)
Baixa de investimento		(27)	(66)
Baixa de ativo imobilizado		38	199
		7.348	20.505
Redução (aumento) nos ativos			
Valores a receber		(48)	(300)
Numerários vinculados a convênios e programas		(2.066)	(983)
Adiantamentos concedidos		2.688	(3.298)
Créditos com o Sistema SEBRAE		84	(270)
Outros créditos		95	48
Depósitos realizável a longo prazo		(62)	234
		691	(4.569)
Aumento (redução) nos passivos			
Benefícios a empregados		353	422
Obrigações com convênios e contratos		36	(1.586)
Contas a pagar a fornecedores e outros		(779)	368
Obrigações trabalhistas		1.038	703
Obrigações com o Sistema SEBRAE		2.217	2.569
		2.865	2.476
Fluxo de caixa líquido decorrentes das atividades operacionais		10.904	18.412
Fluxo de caixa de atividades de investimento			
Adições ao ativo imobilizado		(1.237)	(742)
Adições ao ativo investimento		(296)	(1.313)
Adições ao intangível		(920)	(518)
Fluxo de caixa decorrentes das atividades de investimento		(2.453)	(2.573)
Aumento (redução) líquida em caixa e equivalentes de caixa		8.451	15.839
Caixa e Equivalentes de Caixa no final do período		46.953	38.502
Caixa e Equivalentes de Caixa no início do exercício		(38.502)	(22.663)
Aumento (redução) líquida em caixa e equivalentes de caixa		8.451	15.839

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações

Notas explicativas às demonstrações financeiras

1 Contexto operacional

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul - SEBRAE/RS 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 fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento. A Sede da Entidade está localizada à Rua Sete de Setembro, 555 - Centro - Porto Alegre/RS.

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

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

A entidade tem como associados:

- (1) Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A - BANRISUL;
- (2) Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul - FIERGS;
- (3) Caixa Econômica Federal;
- (4) Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul - CIERGS;
- (5) Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul - SEDAI;
- (6) Banco do Brasil S/A;
- (7) Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul - FEDERASUL;
- (8) Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul - FARSUL;
- (9) Federação Do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul - FECOMÉRCIO;
- (10) SEBRAE / Nacional

- (11) Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Departamento Regional do Rio Grande do Sul - SENAI/RS;
- (12) Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul - FAPERGS;
- (13) Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - Administração Regional do Rio Grande do Sul - SENAR/RS;
- (14) Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul - FCDL/RS;
- (15) Badesul Desenvolvimento - Agência de Fomento/RS.

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

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

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

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

Mesmo que a decisão judicial despachada conforme acima venha a não se perpetuar ao longo do trâmite judicial nas instâncias superiores, esta administração entende que a Entidade se enquadraria no regime não-cumulativo, segundo o disposto no art. 1º da Lei nº 10.833/2003. De acordo com esse regime, nenhuma obrigação seria devida pela Entidade considerando que os gastos diretos aplicados aos projetos superam as respectivas receitas de serviços. Com relação à tributação do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISSQN sobre as receitas de empresas beneficiadas auferidas, a Entidade possui Declaração de Isenção expedida pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre.

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, exceto no caso de classe de ativo imobilizado de terrenos e edificações que foram avaliados ao valor justo (custo atribuído) na data da adoção inicial do Pronunciamento Técnico nº 27 (Nota Explicativa nº 10), instrumentos financeiros classificados como caixa e equivalentes de caixa (Nota Explicativa nº 04) o ativo atuarial da parcela de benefício definido do Plano Previdenciário patrocinado pela Entidade (Nota Explicativa nº 26).

Estas demonstrações financeiras são apresentadas em Reais, que é a moeda funcional da Entidade.

A Diretoria Executiva da Entidade aprovou a emissão destas demonstrações financeiras em 05 de fevereiro de 2016.

2.2 Uso de estimativas e julgamentos

A preparação das demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil exige que a Administração faça julgamentos, estimativas e premissas que afetam a aplicação de políticas contábeis e os valores reportados de ativos, passivos, receitas e despesas. Os resultados reais podem divergir dessas estimativas o valor justo dos ativos financeiros. A provisão para créditos de liquidação duvidosa (Nota Explicativa nº 6), revisão da vida útil sobre o ativo imobilizado, e prazos de geração de benefícios econômicos futuros para fins de amortização do ativo intangível, provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas (Nota Explicativa nº 15) e os ativos, passivos e premissas de aposentadoria e demais benefícios de risco relativos a planos de benefícios pós-emprego (Nota Explicativa nº 26).

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

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

a. *Premissas de cálculos atuariais e plano de benefícios de risco pós-emprego*

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

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

Outras premissas importantes para as obrigações de planos de pensão se baseiam, em parte, em condições atuais do mercado. (Informações adicionais estão divulgadas na Nota Explicativa nº 26).

b. 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.

c. 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).

d. Depreciação de ativos tangíveis

A depreciação é calculada pelo método linear, a taxas anuais variáveis de 2% a 20%, levando em consideração a vida útil estimada dos bens e o valor residual. Os Terrenos não são depreciados.

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

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

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.

a. Reconhecimento das receitas e despesas

As receitas e despesas são contabilizadas pelo regime de competência.

A receita de Contribuição Social Ordinária - CSO é relacionada 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 nº17). 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 para-fiscal das empresas privadas instaladas no país) ao SEBRAE Nacional, que por sua vez repassa os recursos às Unidades regionais do Sistema SEBRAE.

A receita de Contribuição Social do Nacional - CSN é relacionada à execução dos projetos eleitos para o exercício e apropriada 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 despesas são contabilizadas no resultado de acordo com sua natureza.

As receitas de empresas beneficiadas são reconhecidas quando da efetiva prestação do serviço (Nota Explicativa nº 18).

b. Instrumentos financeiros não derivativos

(i) Ativos financeiros não derivativos

A Entidade reconhece os recebíveis e depósitos inicialmente na data em que foram originados. Todos os outros ativos financeiros (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 grupo de contas a receber e outros créditos.

Caixa e equivalentes de caixa

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

(ii) Passivos financeiros não derivativos

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

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

A Entidade tem os seguintes passivos financeiros não derivativos: contas a pagar a fornecedores e outras contas a pagar.

Fornecedores e outras contas a pagar

As contas a pagar a fornecedores e outras contas a pagar são obrigações a pagar por bens e serviços que foram adquiridos no curso normal de suas atividades estatutárias, e são classificadas como passivo circulante se o pagamento for devido no curso normal, por até 12 meses. Após esse período, são apresentadas no passivo não circulante. Os montantes são reconhecidos inicialmente pelo valor justo e subsequentemente, se necessário, mensurado pelo custo amortizado com o método de taxa efetiva de juros. (Nota Explicativa nº 13).

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

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. A Entidade reconhece uma provisão para perda para conta a receber de clientes, conforme critério definido na nota explicativa nº 6.

c. Classificação entre Circulante e Não circulante

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

d. Imobilizado

(i) Reconhecimento e mensuração

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

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

(ii) Custos subsequentes

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

(iii) Depreciação

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

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

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

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

Descrição	Taxa de depreciação estimada pelo método linear
Edificações	2% ao ano, pelo método linear
Veículo	20% ao ano, pelo método linear
Móveis e utensílios	10% ao ano, pelo método linear
Máquinas e equipamentos	10% ao ano, pelo método linear
Instalações	10% ao ano, pelo método linear
Benfeitorias em prédio de terceiros	20% ao ano, pelo método linear
Equipamentos de informática	20% ao ano, pelo método linear
Sistemas aplicativos	20% ao ano, pelo método linear

e. Intangível

Ativos intangíveis que são adquiridos pela Entidade e que têm vidas úteis finitas são mensurados pelo custo, deduzido da amortização acumulada e das perdas por redução ao valor recuperável acumuladas. (Nota Explicativa nº 10).

Os gastos subsequentes são capitalizados somente quando eles aumentam os futuros benefícios econômicos incorporados no ativo específico ao quais se relacionam.

A amortização é reconhecida no resultado baseando-se no método linear com relação às vidas úteis estimadas de ativos intangíveis, a partir da data em que estes estão disponíveis para uso. As vidas úteis estimadas para o exercício corrente e comparativo são as seguintes:

Softwares 5 anos.

Métodos de amortização, vidas úteis e valores residuais são revistos a cada encerramento de exercício financeiro e ajustados caso seja adequado.

f. 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.

g. Provisões

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

O reconhecimento, a mensuração e a divulgação das provisões, contingências ativas e contingências passivas são efetuados, de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento Técnico CPC 25 e consideram as premissas definidas pela Administração da Entidade e seus assessores jurídicos (Nota Explicativa nº 15).

h. Benefícios a empregados

Benefícios de curto prazo

Obrigações de benefícios de curto prazo a empregados são mensuradas em uma base não descontada e são incorridas como despesas conforme o serviço relacionado seja prestado. O passivo é reconhecido pelo valor esperado a ser pago sob os planos de remuneração em dinheiro ou participação nos lucros de curto prazo se a Entidade tem uma obrigação legal ou construtiva de pagar esse valor em função de serviço passado prestado pelo empregado, e a obrigação possa ser estimada de maneira confiável (Nota Explicativa nº 11).

Benefícios pós-emprego

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul - SEBRAE/RS é um dos patrocinadores solidários do plano de benefícios SEBRAEPREV, administrado e executado pelo SEBRAE Previdência - Instituto SEBRAE de Seguridade Social. O plano possui características de contribuição definida cujos percentuais são baseados na folha de pagamento, sendo essas contribuições levadas ao resultado quanto incorridas, exceto pelo

risco vinculado a projeção de contribuições em caso de invalidez ou morte. Essa parcela de risco gera a obrigação atuarial de benefício pós-emprego sob a qual o SEBRAE/RS reconhece uma despesa de benefícios a empregados no resultado de cada exercício durante a carreira ativa de sua população.

Para apurar o valor da obrigação atuarial relativo aos benefícios de risco, o SEBRAE/RS contrata anualmente um atuário qualificado (Nota Explicativa nº 26)

i. Subvenção e assistência governamental

Uma subvenção governamental é reconhecida inicialmente como receita diferida pelo valor justo quando existe razoável garantia de que elas serão recebidas e que a Entidade irá cumprir as condições associadas com a subvenção, e são reconhecidas no resultado como; receita de convênios, e subvenções e auxílios e outras receitas em uma base sistemática no período de vida útil do ativo (Nota Explicativa nº 19).

4 Caixa e equivalentes de caixa

Descrição	2015	2014
Caixa	51	46
Contas correntes bancárias (i)	189	2.327
Aplicações financeiras de liquidez imediata (ii)	53.110	40.460
	<u>53.350</u>	<u>42.833</u>
(-) Recursos financeiros vinculados a projetos e convênios	<u>(6.397)</u>	<u>(4.331)</u>
Total	<u>46.953</u>	<u>38.502</u>

(i) Contas correntes bancárias

São disponibilidades imediatas em caixa e em contas-correntes bancárias, cuja posição, no exercício findo em 31 de dezembro de 2015 e 2014, encontra-se a seguir descrita.

Instituição financeira	2015	2014
Banco do Brasil	55	2.202
Banrisul	134	125
Total	<u>189</u>	<u>2.327</u>

(ii) Aplicações financeiras de liquidez imediata

Os recursos aplicados são destinados à manutenção operacional e administrativa da Entidade, conforme demonstrado abaixo:

Instituição financeira	Modalidade	2015	2014
Banco do Brasil	FIF Milênio	52.917	39.897
Banco Sicredi	CDB	21	19
Banrisul	CDB	263	566
(-) Provisão imposto de renda (*)		<u>(91)</u>	<u>(22)</u>
Total		<u>53.110</u>	<u>40.460</u>

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. As aplicações financeiras são imediatamente conversíveis em dinheiro e sujeitas a um risco insignificante de mudança de valor.

4a. Ativos Financeiros

Refere-se aplicação em fundo de investimento em participação -FIP, no valor de R\$ 2.995 destinados a investimentos de Empresas de pequeno porte cujas cotas estão registradas a valor de custo de aquisição atualizado pelo seu respectivo rendimento.

5 Numerários vinculados a convênios e programas

Instituição financeira	Nome convênio	2015	2014
Banco do Brasil	CSN	6.397	4.331
Total		6.397	4.331

Correspondem a recursos financeiros vinculados aos convênios e programas sob execução do SEBRAE/RS são apresentados separadamente da rubrica “Caixa e equivalentes de caixas”, pois não constituem disponibilidade para a manutenção dos processos administrativos e operacionais da Entidade, conforme pronunciamento técnico CPC 03. Os saldos das contas vinculadas compreendem a soma dos aportes financeiros de parceiros e a contrapartida do próprio SEBRAE/RS. A utilização de conta única para movimentação e aporte financeiro é prevista nos contratos dos convênios. As obrigações com parceiros são registradas na rubrica “Obrigações com convênios e contratos”, e detalhada na nota explicativa nº 12 e as “Obrigações com o sistema Sebrae” na nota explicativa nº8.

6 Valores a receber

Descrição	2015	2014
Créditos a receber (i)	2.759	2.728
Cheques e cartão (ii)	22	5
(-) Provisão para perdas com clientes (iii)	(1.334)	(1.345)
	1.447	1.388

- (i) Créditos a receber referente a operações de venda de produtos e cursos
- (ii) Refere-se a cheques e cartão com possibilidades de recebimentos com processos iniciados
- (iii) Provisão constituída com base na expectativa de não recebimento financeiro vencidos a mais de 180 dias.

7 Adiantamentos concedidos

Refere-se a saldos de recursos resultantes de adiantamentos por conta de convênios, ainda não utilizados pelos parceiros, conforme demonstrativo abaixo:

Descrição	2015	2014
Empresas - Projeto INOVA	1.182	1.900
FCDL - Federação das Câmaras de Lojistas do RS	557	1.384
FIERGS - Federação das Indústrias do Estado do RS	262	374
FAURGS - Fundação de Apoio da UFRGS	241	310
FAPERGS - Fundação de Amparo à Pesquisa no RS	-	288
UNISINOS - Universidade Vale dos Sinos	-	180
FUCS - Fundação Universidade Caxias do Sul	150	150
UBEA/PUC - União Brasileira de Educação e Assistência	45	135
Associação de Garantia de Crédito da Serra Gaúcha	90	90
SENAR - RS - Serviços Nacional de Aprendizagem Rural	-	80
Associação das Empresas da Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás	-	67
FULBRA - Incubadora Tecnológica da ULBRA	-	60
ASPEUR - Associação Pró Ensino de Novo Hamburgo	-	56
Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Vieira da Cunha	-	52
SIMECS - Sindicato das Indústrias Metal Mecânica de Caxias do Sul	37	-
Outros	81	207
Total	2.645	5.333

8 Transações com partes relacionadas

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

a. Créditos com o Sistema SEBRAE

Descrição	2015	2014
;		
Contribuição Social Nacional a receber	269	353
Total	269	353

Não há aplicação de juros ou quaisquer ônus sobre os recursos a receber.

b. Obrigações com o Sistema SEBRAE

Descrição	2015	2014
Contribuição Social SEBRAE Nacional a devolver (i)	6.397	4.331
Adiantamentos do SEBRAE Nacional (ii)	66	-
Total	6.463	4.331

- (i) Nesta rubrica são registradas as obrigações com o SEBRAE/NA, relativo aos recursos de “Contribuições Sociais Nacionais - CSN” recebidas e ainda não aplicadas nos projetos específicos a que se destinam. Por ocasião do encerramento do exercício, conforme prevê a IN 37-15, o valor da CSN não utilizado será devolvido ao SEBRAENA.

O registro mensal da receita CSN é feito com base nas informações do relatório de transferência do Sistema de Monitoramento Estratégico (SME). Ao final do exercício de 2014 os acertos contábeis no SEBRAE/RS 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 final do exercício.

- (ii) Nesta rubrica são registradas as obrigações com o SEBRAE/NA, relativo aos recursos de adiantamentos. O valor se refere a aquisição de licenças de softwares (Microsoft) adquiridas pelo SEBRAE/NA através de licitação para todo o sistema. Este valor será pago em 24 parcelas mensais sendo divididas em R\$ 66 mil no curto prazo e R\$ 86 mil no longo prazo.

c. Transações do resultado

As transações que afetam o resultado correspondem às contribuições sociais ordinárias, conforme distribuição definida pelo SEBRAE/NA, com base na arrecadação do ano anterior acrescido da expectativa de aumento previsto para o exercício atual.

Descrição	2015	2014
Contribuição Social Ordinária (CSO)	106.859	103.999
Contribuição Social Nacional (CSN)	48.946	41.885
	<hr/>	<hr/>
	155.805	145.884
	<hr/>	<hr/>

d. 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

Contemplam os membros do Conselho Deliberativo, Fiscal e Diretoria Executiva. De acordo com o art.9º., inciso VII do Estatuto Social do SEBRAE Nacional e Art. 6º Do Estatuto Social dos SEBRAE/UF é princípio sistêmico a não remuneração dos membros dos Conselhos Deliberativos e fiscal. É competência dos Conselhos Deliberativo Nacional - CDN e Estadual - CDE a definição de remuneração e benefícios da Diretoria Executiva.

A seguir, quadro demonstrativo com valores acumulados de remuneração do pessoal da Administração:

Descrição	2015	2014
Salários	1.287	1.187
Custos de aposentadoria de contribuição definida	77	76
Outros benefícios de longo prazo	46	40
	<hr/>	<hr/>
	1.410	1.303
	<hr/>	<hr/>

9 Outros créditos

O grupo do circulante é formado pelos adiantamentos a empregados e a terceiros e por créditos diversos relativo à contribuição social a receber do exercício anterior e não circulante pelo convênio com a Associação Garantia de Crédito da Serra Gaúcha, conforme apresentado a seguir:

Circulante	2015	2014
Adiantamentos a empregados e a terceiros	483	611
Total	483	611
Não Circulante	2015	2014
Associação Garantia de Crédito da Serra Gaúcha	859	826
Total	859	826

10 Ativo imobilizado e intangível

A seguir a composição do ativo imobilizado para 31 de dezembro de 2015 e 2014:

Descrição	'Taxa anual de depreciação	Saldo em 31/12/2014	Aquisições	Baixas	Saldo em 31/12/2015
Custo Contábil					
Terreno	-	1.500			1.500
Edificações	2%	8.440			8.440
Móveis e utensílios	10%	2.223		(35)	2.188
Veículos e Assessorios	20%	607			607
Máquinas/equipamentos	10%	2.230	127	(89)	2.268
Equipamentos de informática	20%	6.946	1.109	(30)	8.025
Instalações	10%	2.822		(12)	2.810
Obras de Arte		32			32
Total do Custo		24.800	1.236	(166)	25.870
Depreciação acumulada					
Terreno		-	-	-	-
Edificações		(2.304)	(232)	-	(2.536)
Móveis e utensílios		(1.789)	(91)	33	(1.847)
Veículos e Assessorios		(239)	(122)		(361)
Máquinas/equipamentos		(1.591)	(131)	81	(1.641)
Equipamentos de informática		(4.847)	(766)	30	(5.583)
Instalações		(2.687)	(35)	11	(2.711)
Obras de Arte		-	-	-	-
Total da depreciação acumulada		(13.457)	(1.377)	155	(14.679)
Total líquido		11.343	(141)	(11)	11.191
Intangível					
	Taxa anual de amortização	Saldo em 31/12/2014	Adições	Baixas	Saldo em 31/12/2015
Marcas	-	15	-	-	15

*Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do
Estado do Rio Grande do Sul - SEBRAE/RS
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2015*

Sistemas aplicativos	20%	3.586	297	(8)	3.875
Benfeitorias em prédios de terceiros	20%	1.089	-	-	1.089
Total		4.690	297	(8)	4.979

Descrição	Saldo em 31/12/2014	Aquisições	Baixas	Saldo em 31/12/2015
Marcas	-	-	-	-
Sistemas aplicativos	(2.313)	(399)	7	(2.705)
Benfeitorias em prédios de terceiros	(1.089)	-	-	(1.089)
Total de amortização acumulada	(3.402)	(399)	7	(3.794)
Total líquido	1.288	(102)	(1)	1.185

11 Benefícios a empregados de curto prazo

As obrigações correspondem a saldos em aberto a pagar decorrentes de benefícios aos empregados:

Descrição	2015	2014
Remuneração a pagar	1.646	1.472
Encargos sociais a pagar	736	845
Consignações da folha de pagamento	197	160
Total	2.579	2.477

12 Contas a pagar a fornecedores e outras

A seguir, apresentamos saldo de contas a pagar a fornecedores de materiais e serviços e outras obrigações:

Descrição	2015	2014
Fornecedores	1.634	2.440
Adiantamento de Clientes	1.044	1.023
Depósitos cauções	155	146
Total	2.833	3.609

13 Provisões sobre folha de pagamento

Descrição	2015	2014
Provisões para férias e encargos - i	5.274	4.618
Remuneração variável - ii	2.432	2.050
Total	7.706	6.668

- i. Corresponde às provisões de férias e os respectivos encargos sociais pertinentes e forma constituídas em função dos direitos adquiridos pelo quadro de pessoal.
- ii. Corresponde à provisão do valor a pagar relativo à participação nos resultados (remuneração variável).

14 Obrigações com convênios e contratos

Refere-se a saldos de recursos resultantes de convênios, ainda não utilizados, conforme demonstrativo abaixo:

Descrição	2015	2014
Recursos IBM BRASIL - CT 455/0-2015	36	-
Total	36	-

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

15 Provisões para contingências

A seguir demonstramos a composição das obrigações, por natureza, relacionadas aos processos judiciais e administrativos classificados pela assessoria interna do SEBRAE/RS como risco “provável” de perda:

Descrição	Depósitos Judiciais		Processos Judiciais	
	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014
Riscos trabalhistas	2.315	2.253	5.252	2.847
Riscos cíveis	-	-	336	396
Total	2.315	2.253	5.588	3.243
Saldo líquido			3.273	990

As provisões foram constituídas com base no parecer da assessoria jurídica do SEBRAE/RS.

O SEBRAE/RS possui os seguintes valores relativos a processos classificados por nossa assessoria jurídica com probabilidade de perda “possível”, os quais não possuem provisão reconhecida nas demonstrações financeiras.

Descrição	2015	2014
Riscos cíveis	902	840
Total	902	840

16 Patrimônio líquido

Descrição	2015	2014
Superávit acumulado	40.782	21.705
Superávit (déficit) do exercício	3.227	18.919
Ajuste de avaliação patrimonial	6.763	6.921
Total	50.772	47.545

a. Composição do patrimônio líquido

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

b. Superávit acumulado

Refere-se aos resultados apurados em exercícios anteriores.

c. Superávit 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

Descrição	2015	2014
Contribuição Social Ordinária - CSO	106.859	103.999
Contribuição Social Nacional - CSN	48.946	41.885
Total	155.805	145.884

a. Contribuição Social Ordinária (CSO)

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

b. Contribuição Social Nacional (CSN)

Nesta conta são registradas as contribuições sociais nacionais relativo a convênios e programas com recursos específicos a que destinam. O registro mensal da receita CSN é feito com base nas informações do relatório de transferência do Sistema de Monitoramento Estratégico (SME).

18 Receitas de empresas beneficiadas

Nessa 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
Consultoria	3.231	2.582
Feiras	3.978	6.381
Treinamento	6.375	4.963
	<hr/>	<hr/>
Total	13.584	13.926

19 Receitas de convênios, subvenções e auxílios financeiros

Nessa rubrica está registrada a utilização dos recursos recebidos de convênios firmados com o SEBRAE/NA e outras entidades, ou seja, refere-se às receitas de parcerias para execução de projetos pelo SEBRAE/RS.

Descrição	2015	2014
Programa Juntos para Competir - SENAR	2.266	1.520
Sebrae Nacional e Petrobrás	210	1.141
MDA - Talentos do Brasil Rural	175	1.120
REDESIM - Junta Comercial	370	400
Programas de desenvolvimento para o Setor do Comércio e Indústria	120	282
Programas de desenvolvimento para o Setor do Agronegócios	364	230
Feira do Empreendedor 2014	-	200
Projetos para o Setor do Turismo	-	159
Redes Associativas	-	-
Outros	205	185
	<hr/>	<hr/>
Total	3.710	5.237

20 Outras receitas operacionais

Neste grupo de contas são registradas as diversas receitas como: Recuperação e restituições, aluguéis; reversão de provisões e outras.

Descrição	2015	2014
Devolução de saldos de convênios	548	959
Devolução Negócio a Negócio	659	646
Reembolso funcionário cedido	220	215
Reversão de provisões	82	131
Reembolso SEBRAE/NA - processos judiciais	85	122
Rendimento Fundo RS TEC	9	66
Receita na venda de ativo	-	49
Outras recuperações	108	34
Desconto sobre pagamentos	47	15
	<hr/>	<hr/>
Total	1.758	2.237

21 Despesas com pessoal, encargos e benefícios sociais

Descrição	2015	2014
Salários e proventos	(26.412)	(22.683)
13º salário	(2.340)	(2.000)
Férias	(3.488)	(3.113)
Outros gastos com pessoal	(2.972)	(2.300)
Encargos trabalhistas	(10.514)	(8.915)
Benefícios	(7.669)	(6.614)
Total	(53.395)	(45.625)

Nesta rubrica são registradas as despesas com salário, 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 (pessoa jurídica e física) que compreendem a contratação de consultoria, instrutores e serviços técnicos especializados diversos para atender os 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.

Descrição	2015	2014
Instrutoria e consultoria	(59.204)	(47.446)
Serviços técnicos especializados	(5.410)	(4.883)
Manutenção, segurança e limpeza	(2.924)	(2.796)
Locação de mão-de-obra	(1.468)	(1.180)
Estagiários	(1.349)	(1.381)
Organização e promoção de eventos	(5.974)	(6.409)
Contratos de patrocínio	(2.041)	(1.344)
Encargos sociais sobre serviços	(94)	(129)
Total	(78.464)	(65.568)

23 Custos e despesas de operacionalização

Nesse 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, referente aos diversos projetos da Entidade.

Descrição	2015	2014
Diárias e hospedagem	(6.923)	(6.847)
Passagens e transportes	(2.128)	(2.622)
Aluguéis e encargos	(6.924)	(7.796)
Divulgação e publicidade	(4.969)	(5.517)
Serviços gráficos	(4.223)	(1.229)
Serviços de comunicação	(1.558)	(1.596)
Material de consumo	(1.948)	(3.417)
Demais custos e despesas	(1.836)	(1.404)
Total	(30.509)	(30.428)

24 Despesas com programas e convênios

Referem-se aos valores executados e comprovados por meio de prestações de contas dos parceiros, relativo a recursos de convenio, de acordo com programação prevista no plano de trabalho do exercício, conforme demonstrado a seguir:

Entidades Com Prestação de Contas	2015	2014
Hannover Fair Sul - Feira Mercopar	(3.644)	(3.604)
Empresas beneficiárias de subvenção- INOVA FINEP	(2.495)	(398)
FCDL - Federação das Câmaras de Dirigentes	(1.384)	(941)
FIERGS - Federação das Indústrias do RS	(792)	(516)
FAPERGS - Fundação de Amparo a Pesquisa	(288)	-
Associação Antônio Vieira	(180)	-
Associação Comercial Industrial e de Serviços Novo Hamburgo	(100)	-
FAURGS - Fundação de apoio da UFRGS	(310)	-
SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural	(80)	(100)
UNISINOS	(80)	-
Associação Empresas do Petróleo e Gás	(67)	-
FULBRA - Incubadora Tecnológica da Ulbra	(60)	-
Fundação Dom Antônio Zattera	(38)	-
ABRASEL-RS	(152)	(108)
Associação Garantia de Crédito da Serra Gaúcha	-	(60)
COTRIJAL	-	(65)
Outras	(322)	(492)
Total	<u>(9.992)</u>	<u>(6.284)</u>

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.

Descrição	2015	2014
Rendimentos recursos ordinários	35	145
Rendimentos recursos próprios	7.755	4.403
Rendimentos recursos adicionais	73	102
(-) Despesas financeiras	(362)	(277)
Total	<u>7.501</u>	<u>4.373</u>

26 Benefícios a empregados pós-emprego

26.1 Descrição geral das características do plano

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

Os benefícios de contribuição definida assegurados pelo plano SEBRAEPREV são:

- Aposentadoria normal.
- Aposentadoria antecipada.
- Aposentadoria por invalidez.

- Pensão por morte.
- Institutos de auto patrocínio, benefício proporcional diferido e portabilidade.

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

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

O referido plano não inclui:

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

Para se calcular os valores envolvidos o SEBRAE/RS 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	399	297
Valor presente das obrigações atuarias	<u>(152)</u>	<u>(145)</u>
Superávit ou (Déficit)	<u>247</u>	<u>152</u>

A Entidade adota como política contábil não reconhecer o superávit atuarial nas demonstrações financeiras.

O total de contribuições reconhecidas como despesas nas demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2015 monta a R\$ 1.032, conforme demonstrado a seguir:

Contribuições	2015	2014
Participantes	<u>1.195</u>	<u>1.034</u>
Básica	1.011	868
Serviços passados	7	8
Voluntárias	177	158
Patrocinador	<u>1.032</u>	<u>815</u>
Básica	998	782
Benefícios de risco	34	33
Total	<u>2.227</u>	<u>1.849</u>

26.2 Reconhecimento das obrigações atuariais e contribuição do plano

Movimentação no valor presente das obrigações do benefício definido

Descrição	2015	2014
Obrigações do benefício definido em 1º de janeiro	(145)	(98)
Benefícios pagos pelo plano		
Custos do serviço corrente	(20)	(13)
Custo de juros	(16)	(11)
Ganho de redução		
Perdas (ganhos) atuariais em outros resultados abrangentes	30	(23)
Efeito da movimentação nas taxas de câmbio		
Obrigações do benefício definido em 31 de dezembro	(151)	(145)

Movimentação no valor justo dos ativos do plano

Descrição	2015	2014
Valor justo dos ativos do plano em 1º de janeiro	297	248
Contribuições pagas ao plano	45	38
Receita de juros	34	31
Benefícios pagos pelo plano		
Retorno esperado dos ativos do plano		
Perdas (ganhos) atuariais em outros resultados abrangentes	24	(20)
Efeito da movimentação nas taxas de câmbio		
Valor justo dos ativos do plano em 31 de dezembro	400	297

Despesa reconhecida no resultado

Descrição	2015	2014
Custo do serviço corrente	20	13
Juros sobre obrigação		
Ganho (perda) sobre o ativo	24	(21)
Ganho (perda) sobre o passivo	30	(23)
Efetivo do teto do ativo	(67)	26
Retorno esperado dos ativos do plano	7	(5)

Premissas atuariais

As seguintes premissas atuariais utilizadas na data do relatório são:

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

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

- Tábua de mortalidade/sobrevivência de ativos - AT-2000M e AT-2000F

- Tábua de mortalidade/sobrevivência de aposentados - AT-2000M e AT-2000F
- Tábua de mortalidade/sobrevivência de inválidos - UP 94 (MÉDIA)
- Tábua de entrada em invalidez - Hunter
- Tábua de morbidez - N/A

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.

27 Cobertura de seguros

Os bens móveis e imóveis compostos por equipamentos, máquinas, móveis e utensílios e demais instalações relacionadas aos prédios administrativos, componentes do Ativo Imobilizado, conforme os critérios de riscos constantes do relatório técnico estão cobertos até 27 de março de 2016, por contrato de seguro para riscos nomeados contra incêndio, raio, explosão e danos elétricos, cujo custo do prêmio foi de R\$8 e a importância segurada de R\$ 5.000.

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. Essa nota descreve os objetivos, políticas e processos da Entidade para a gestão desses riscos e os métodos utilizados para mensurá-los. Mais informações quantitativas em relação a esses riscos são apresentadas ao longo dessas demonstrações financeiras.

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

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

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

Principais instrumentos financeiros

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

- Caixa e equivalentes de caixa (inclui: caixa, contas bancárias e aplicações em fundos de investimento).
- Contas a receber.

- Contas bancárias e aplicações vinculadas a programas especiais.
- Contas a pagar a fornecedores e outras.

Risco de crédito

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

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

Exposição a risco de crédito

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

	2015	2014
Caixa e equivalentes de caixa	46.953	38.502
Recursos financeiros vinculados a projetos e convênios	6.397	4.331
Contas a receber de clientes	1.447	1.388
Outros créditos - circulante	483	611
Outros créditos - não circulante	859	826
Créditos com o Sistema SEBRAE	269	353

Risco de liquidez

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

Em 31 de dezembro de 2015, o fluxo de pagamentos para os passivos financeiros da Entidade é apresentado a seguir:

Passivos financeiros não derivativos	Valor em 31/12/2015	Até 6 meses	1 ano	Mais de 1 ano
Benefícios a empregados e obrigações fiscais	2.579	2.579		
Provisões sobre folha de pagamento	7.706	7.706		
Contas a pagar a fornecedores e outros	2.833	2.833		
Obrigações tributárias	820	820		
Obrigações com o Sistema SEBRAE	6.463	6.397	66	

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

Análise de Sensibilidade

Conforme disposto no item 40 do CPC 40 (R1) - Instrumentos Financeiros: Evidenciação, o SEBRAE/RS desenvolveu análise de sensibilidade para os instrumentos financeiros do Grupo que estão sujeitos às oscilações nas taxas SELIC. A Entidade estima que, em um cenário provável em 31 de dezembro de 2016, as taxas CDI serão de 12,50%. 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.

	Exposição (R\$ mil)	<u>Cenários Projetados - Base 31/12/2017</u>		
		Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
Alta da Variação da taxa SELIC		16%	20%	24%
	53.110	8.498	10.622	12.746
Efeito da Variação da taxa SELIC		14,55%	18,18%	21,82%

	Exposição (R\$ mil)	<u>Cenários Projetados - Base 31/12/2016</u>		
		Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
Alta da Variação da taxa SELIC		14,25%	17,81%	21,38%
	53.110	7.568	9.459	11.355
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			2.124	1.891
TJLP			NA	NA
IGP-M			NA	NA
Cenário Remoto - Cenário Provável				
SELIC			4.248	3.787
TJLP			NA	NA
IGP-M			NA	NA

Risco de mercado (taxa de juros)

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

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, incluídas 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, aplicações financeiras pelo seu valor justo. Os equivalentes de caixa e 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	2015	2014
Caixa e Equivalentes de Caixa	4	1	46.953	38.502
Numerários vinculados a projetos e convênios	4	1	<u>6.397</u>	<u>4.331</u>
Total			<u>53.350</u>	<u>42.833</u>