

RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2015

2015

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SEBRAE-SP

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo – SEBRAE-SP

O SEBRAE-SP integra o sistema denominado Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE com vinculação, para fins de supervisão de atuação, à Presidência da República.

São Paulo – SP – 2015

RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2015

2015

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo – SEBRAE-SP

O SEBRAE-SP integra o sistema denominado Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE com vinculação, para fins de supervisão de atuação, à Presidência da República.

Relatório de Gestão do Exercício 2015 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual a que esta Unidade Jurisdicionada está obrigada nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da IN TCU nº 63/2010 e 72/2013, da DN TCU nº 146/2015, 147/2015 e Portaria TCU 321/2015.

Subunidades responsáveis pela coordenação da elaboração do Relatório de Gestão 2015: Unidade Auditoria, Unidade Finanças, e Unidade Gestão Estratégica.

São Paulo – SP – 2015

Lista de Siglas

ACSP – Associação Comercial de São Paulo

ABF – Associação Brasileira de Franchising

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas

ALI – Agente Local de Inovação

BI – Business Intelligence

CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo

CDE – Conselho Deliberativo Estadual

CDN – Conselho Deliberativo Nacional

CERNE – Centro de Referência para Apoio aos Novos Empreendimentos

CGU – Controladoria Geral da União

CIEM – Centro de Empresas de Marília

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CNAE – Classificação Nacional de Atividade Econômica

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CORCESP – Conselho dos Representantes Comerciais do estado de São Paulo

CRF – SP – Conselho regional de Farmácias do estado de São Paulo

CRM – Sistema de Gestão de Relacionamento com Cliente

CSO – Contribuição Social Ordinária

DBR – Declaração de Bens e Renda

DN – TCU – Decisão Normativa – Tribunal de Contas da União

DW – Data warehouse

EAD – Educação à distância

EPP – Empresa de Pequeno Porte

ERs – Escritórios Regionais

FACESP – Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo

FAESP – Federação da Agricultura do Estado de São Paulo

FAMPE – Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FIESP – Federação das Indústrias do estado de São Paulo

GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados

IN – Instrução Normativa

MEI – Micro Empreendedor Individual

MP – Manual de Procedimentos

MPE – Micro e Pequena Empresa

NA – Nacional

PAE – Posto de Atendimento ao Empreendedor

PEA – Pontos de Atendimentos

PIB – Produto Interno Bruto

PJ – Pessoa Jurídica

PF – Pessoa Física

PPA - Planejamento Plurianual

PPRA- Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

PRONAF – Programa Nacional de Agricultura Familiar

RV – Remuneração Variável

SAC – Sistema de Atendimento ao Clientee do Sebrae-SP

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEBRAEprev – Serviço de previdência do SEBRAE

SEBRAETec – Marca do SEBRAE-SP do Programa de Consultoria Tecnológica

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SGE – Sistema de Gestão Estratégica

SGC – Sociedade Garantidora de Crédito

SIAC – Sistema de Atendimento ao Cliente do Sebrae-NA

SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho

SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

SP – São Paulo

TCM – Termo de Cooperação Mutua

TCU - Tribunal de Contas da União

TI – Tecnologia da Informação

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

UF – Unidade Federativa

UGE – Unidade Gestão Estratégica

UGP – Unidade de Gestão de Pessoas

UJ – Unidade Jurisdicionada

UNCTAD – Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento

Lista de quadros, tabelas, figuras e gráfico

- Quadro 1 – Identificação do SEBRAE – Relatório de Gestão Individual
- Quadro 2 – Setor Agropecuário
- Quadro 3 – Setor Comércio
- Quadro 4 – Setor Indústria
- Quadro 5 – Setor Serviços
- Quadro 6 – Atendimento Territorial
- Quadro 7 – Tecnologia
- Quadro 8 – Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços
- Quadro 9 – Projetos de Articulação Institucional
- Quadro 10 – Projetos de Gestão Operacional
- Quadro 11 – Atividade de Articulação Institucional
- Quadro 12 – Atividade Gestão Operacional
- Quadro 13 – Atividade de Suporte Operacional Relacionado a Negócios
- Quadro 14 – Inversões Financeiras
- Quadro 15 – Receitas e Despesas – Previsão original
- Quadro 16 – Receitas
- Quadro 17 – Despesas
- Quadro 18 – Despesas por Tipologia
- Quadro 19 – Limites Orçamentários
- Quadro 20 – Balanço Orçamentário
- Quadro 21 – Despesas por Modalidade de Contratação
- Quadro 22 – Transferências
- Quadro 23 – Dirigentes e Membros de Conselhos
- Quadro 24 – Aspectos do Sistema de Controle Interno
- Quadro 25 – Remuneração dos Dirigentes
- Quadro 26 – Síntese da Remuneração dos Administradores
- Quadro 27 – Diretoria Executiva - Celetista
- Quadro 28 – Tipologia dos Cargos
- Quadro 29 – Situações que reduzem a força de trabalho da UJ
- Quadro 30 – Quantidade de servidores da UJ por faixa etária
- Quadro 31 – Quantidade de servidores da UJ por nível de escolaridade
- Quadro 32 – Composição do quadro de servidores inativos
- Quadro 33 – Detalhamento estrutural de cargos em comissão e funções gratificadas da UJ
- Quadro 34 – Distribuição da lotação efetiva
- Quadro 35 – Custos de pessoal no exercício de referência e nos dois anteriores
- Quadro 36 – Composição do Quadro de Estagiários em 2015
- Quadro 37 – Contratos de Prestação de Serviços de limpeza e higiene e vigilância ostensiva
- Quadro 38 – Contratos de Prestação de Serviços com Locação de Mão de Obra
- Quadro 39 – Veículos Locados de Terceiros
- Quadro 40 – Despesas com Frota de Veículos
- Quadro 41 – Distribuição Espacial dos Bens Imóveis de Uso Locados de Terceiros
- Quadro 42 – Distribuição Espacial dos Bens Imóveis de Uso Especial Próprios
- Quadro 43 – Relação dos sistemas e a função de cada um deles
- Quadro 44 – Gestão Ambiental e Licitações Sustentáveis
- Quadro 45 – Deliberações Exaradas pelo TCU
- Quadro 46 – Recomendações Atendidas no Exercício
- Quadro 47 – Declaração de Bens e Rendas

Tabela 1 – Objetivos e Prioridades Locais
Tabela 2 – Carteira de Projetos
Tabela 3 – Execução Orçamentária dos Projetos de Atendimentos e Demais Tipologias
Tabela 4 – Programas Nacionais
Tabela 5 – Resultados Institucionais
Tabela 6 – Metas Mobilizadoras
Tabela 7 – Metas de Atendimento
Tabela 8 – Trabalho de auditoria
Tabela 9 – Posição dos Processos do Sebrae-SP – 31/12/2015
Tabela 10 – Indicadores de Desempenho do Programa de participação de Resultados

Figura 1 – Organograma Funcional
Figura 2 – Cadeia de Valor
Figura 3 – Mapa Estratégico Local

Gráfico 1 – Rotatividade
Gráfico 2 – Medicina Ocupacional – Atendimentos no Ano de 2015
Gráfico 3 – Funcionários por Faixa Etária – Dezembro de 2015.
Gráfico 4 – Quantidade e Status das vagas trabalhadas em acumulado/2015

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	11
2. VISÃO GERAL DA UNIDADE	13
2.1 Identificação da unidade.....	13
2.2 Finalidades e competências	14
2.3 Histórico	14
2.4 Cenário de Atuação	15
2.5 Organograma	17
2.6 Macroprocessos	32
3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL	34
3.1 Planejamento Organizacional	34
3.1.1 Informações sobre o Programa de trabalho e Estratégias de execução	34
3.1.2 Objetivos Estratégicos	34
3.1.3 Mapa Estratégico do SEBRAE-SP	35
3.1.4 Prioridades Estratégicas.....	35
3.2 Formas e instrumentos de monitoramento da execução e resultados dos planos	37
3.2.1 Monitoramento do Planejamento.....	37
3.2.2 Carteiras de Projetos	38
3.2.3 Projetos de Atendimento e Demais Tipologias.....	41
3.2.4 Programas Nacionais	68
3.2.5 Metas	72
3.3 Desempenho Orçamentário	76
3.3.1 Execução Física e Financeira – LOA.	76
3.3.2 Fatores intervenientes no desempenho orçamentário.	77
3.3.3 Informações sobre a realização das Receitas e Despesas	77
3.3.3.1 Execução Orçamentária das Receitas e Despesas.....	78
3.3.4 Transferências.....	82
4. ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E DE AUTOCONTROLE DA GESTÃO	86
4.1 Estrutura de Governança	86
4.2 Dirigentes e Membros do Conselho	88
4.3 Estrutura de Auditoria Interna.....	97
4.4 Sistema de Correição.....	98
4.5 Getão de riscos e controles internos	100
4.6 Política de remuneração dos Dirigentes	102

4.7 Informação sobre a empresa de auditoria independente contratada	104
4.8 Informação sobre as ações trabalhistas contra a entidade	104
4.9 Política de participação de empregados e administradores nos resultados da entidade	105
4.10 Estrutura de gestão e controle de demandas judiciais	107
5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE.....	109
5.1 Canais de Acesso ao Cidadão.....	109
5.1.1 Ouvidoria SEBRAE-SP	109
5.2 Carta de Serviços ao Cidadão.....	109
5.3 Aferição do Grau de satisfação dos cidadão-usuários	110
5.4 Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da Unidade.....	110
5.5 Avaliação dos Produtos e Serviços pelos cidadãos-usuários	110
5.6 Medidas para garantir acessibilidade aos produtos, serviços e instalações	111
6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS	114
6.1 Desempenho financeiro no exercício	115
6.1.1 Demonstrações contábeis.....	115
6.1.2 Pareceres dos Auditores independentes.....	119
6.2 Tratamento contábil da depreciação, da amortização, da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos	169
6.3 Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade	170
7. GESTÃO ADMINISTRATIVA	171
7.1 Gestão de Pessoas.....	171
7.1.1 Estrutura de Pessoal da Unidade.....	171
7.1.2 Demonstrativo das Despesas com Pessoal.....	176
7.1.3 Gestão de riscos relacionados a pessoal	176
7.1.4 Contratação de pessoal e apoio de estagiários	182
7.1.5 Contratação de mão de obra temporária	183
7.1.6 Desoneração de Folha de Pagamento – Lei 12.546/11	188
7.2 Gestão do Patrimônio e Infraestrutura.....	188
7.2.1 Gestão da Frota de Veículos Próprios e Locados de Terceiros	188
7.2.2 Gestão do Patrimônio Imobiliário e mobiliário	189
7.3 Gestão da Tecnologia da Informação	192
7.3.1 Principais Sistemas de Informação	192
7.3.2 Informações sobre o planejamento estratégico (PETI) e sobre plano diretor (PDTI).....	198
7.4 Gestão Ambiental e Sustentabilidade.....	200
7.4.1 Adoção de critérios de Sustentabilidade Ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras	200
8. ATENDIMENTO DE DEMANDAS DE ÓRGÃOS DE CONTROLE	202
8.1 Tratamento de Determinações e Recomendações do TCU	202

8.2 Tratamentos das Recomendações do Órgão de Controle Interno - CGU.....	203
8.3 Acompanhamentos dos Resultados de Trabalhos de Auditoria	209
8.4 Medidas Administrativas para Apurar Responsabilidade por Danos ao Erário	209
9. OUTRAS INFORMAÇÕES SOBRE GESTÃO	212

1. APRESENTAÇÃO

O presente Relatório de Gestão do Sebrae-SP¹ – exercício de 2015, apresenta um consolidado dos resultados obtidos, projetos, ações e produtos disponibilizados aos pequenos negócios e empreendedores do Estado de São Paulo.

Iniciando pela contextualização do ambiente macroeconômico, passamos para a apresentação da instituição Sebrae, sua missão, objetivos e planejamento estratégico, bem como as principais diretrizes de atuação. Na sequência, são informados dados relativos a atendimentos e desempenho físico financeiro no ano, encerrando com as informações contábeis, de gestão e controle interno.

Tratando-se do ano de 2015, torna-se necessário dar o devido destaque ao cenário econômico adverso, que afetou o desempenho dos pequenos negócios em todos os setores da economia. O faturamento das micro e pequenas empresas do Estado de São Paulo em novembro de 2015 foi de R\$ 47,6 bilhões, semelhante ao de setembro de 2009, depois de feitos os ajustes relativos à inflação do período. Foi a 11ª queda consecutiva da receita de negócios desses portes. Em porcentagem, foi um resultado negativo em 15,9% na comparação com novembro de 2014. No acumulado entre janeiro e novembro de 2015, as empresas perderam 13,3% de faturamento em relação ao mesmo período de 2014.²

A gravidade da situação exigiu pronta resposta do SEBRAE-SP na busca por alternativas efetivas e rápidas para apoiar os pequenos negócios paulistas. Nesse sentido, houve, principalmente, adequação do portfólio de produtos e serviços, disponibilização de novas soluções com foco em tecnologia e inovação e, especialmente, soluções de acesso à crédito e a novos mercados. Foi necessário estabelecer e implantar um rol de ações que garantissem aumento da abrangência do público atendido, com foco na qualidade, na fidelização do cliente e na busca incessante pela garantia da qualidade dos serviços prestados, gerando valor agregado e alto impacto nos pequenos negócios atendidos.

O êxito da estratégia definida pode ser confirmado nos números de atendimentos efetuados e no alcance, em nível estadual, das metas de atendimento aos pequenos negócios: 2,1 milhões de atendimentos, 546,3 mil pequenos negócios e 305 mil potenciais empresários atendidos no ano. No âmbito da qualidade, 134,9 mil clientes foram fidelizados e as notas das pesquisas de qualidade passaram de 7,1 em 2014 para 7,6 no terceiro trimestre de 2015.

Para realizar as ações elencadas, os investimentos realizados nos Projetos de Atendimento foram da ordem de R\$51.719.280,69 milhões, sendo R\$29.848.628,62 em projetos Territoriais e R\$ 21.870.652,07 em projetos Setoriais, Setor Segmento e encadeamento produtivo (Fonte DW), contribuindo para atingir cerca de 90% da execução orçamentária referente a Contribuição Social Ordinária – CSO, ao final do exercício.

¹ Elaborado de acordo com as disposições da IN TCU nº 63/2010 e 72/2013, da DN TCU nº 146/2015, 147/2015 e Portaria TCU 321/2015.

² Fonte: Pesquisa Indicadores Sebrae-SP, Janeiro/2016.

Na gestão interna, os esforços foram empreendidos com vistas ao aperfeiçoamento dos processos e adoção de práticas mais efetivas, padronizadas e racionalizadas de trabalho, em busca da transparência e boa utilização dos recursos.

Desse modo, o objetivo principal deste relatório, vai além da prestação de contas, da conformidade e transparência na gestão dos recursos utilizados, visando demonstrar não apenas os esforços realizados, mas, acima de tudo, os resultados atingidos e o impacto decorrente na gestão dos pequenos negócios.

2. VISÃO GERAL DA UNIDADE

2.1 IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE

Quadro 1 - Identificação do SEBRAE – Relatório de Gestão Individual

Poder e Órgão de Vinculação			
Poder: Não se aplica			
Vinculação para fins de supervisão de atuação: Presidência da República			Código SIORG: Não se aplica
Identificação da Unidade Jurisdicionada			
Denominação completa: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE-SP CNPJ: 43.728.245/0001-42			
Denominação abreviada: SEBRAE-SP			
Código SIORG: Não se aplica	Código LOA: Não se aplica	Código SIAFI: Não se aplica	
Situação: ativa			
Natureza Jurídica: Serviço Social Autônomo			
Principal Atividade: 70.20-4-00 - Entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo.		Código CNAE: 70.20-4-00 Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica.	
Telefones/Fax de contato:	(11) 3177 4550	(11) 3177 4650 (fax)	
E-mail: bcaetano@sebraesp.com.br			
Página na Internet http://www.SEBRAEsp.com.br/			
Endereço Postal: Rua Vergueiro, nº. 1.117 – Bairro Liberdade - CEP 01504-001 – São Paulo – SP			
Normas relacionadas à Unidade Jurisdicionada			
Normas de criação e alteração da Unidade Jurisdicionada: Lei nº. 8029 de 12/04/1990 - DOU 13/04/99 Decreto nº. 99570 de 09/10/1990 - DOU 10/10/90 Estatuto Social do SEBRAE de 18/06/2009 Estatuto Social do SEBRAE-SP de 27/08/2013			
Outras normas infra legais relacionadas à gestão e estrutura da Unidade Jurisdicionada: Estatuto, Regimento Interno, Resoluções, Decisões, Instruções Normativas, Atos Normativos e Portarias. Resolução CDN 213/2011 (Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE).			
Manuais e publicações relacionadas às atividades da Unidade Jurisdicionada: Instruções Normativas, Manuais de Procedimentos e Manuais Operacionais			
Unidades Gestoras relacionadas à Unidade Jurisdicionada			
Código SIAFI	Nome		
Não se aplica	Não se aplica		

Gestões relacionadas à Unidade Jurisdicionada	
Código SIAFI	Nome
Não se aplica	Não se aplica
Relacionamento entre Unidades Gestoras e Gestões	
Código SIAFI da Unidade Gestora	Código SIAFI da Gestão
Não se aplica	Não se aplica

2.2 FINALIDADES E COMPETÊNCIAS

“O SEBRAE-SP, 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, inovação e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, mediante a execução de ações condizentes (...)” Estatuto Social do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo - SEBRAE-SP de 27/08/2013, artigo 5º, Capítulo II.

Com a visão de ser reconhecido pelos pequenos negócios e empreendedores como líder na articulação e gestão de iniciativas que elevem sua competitividade e fomentem o empreendedorismo e pela sociedade como importante entidade indutora do desenvolvimento do país, o SEBRAE-SP realiza investimentos voltados ao desenvolvimento pela via do empreendedorismo.

Nesse sentido, sua missão, declaração que traduz seu propósito e utilidade, expressa o seguinte: “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional”. As alusões à competitividade, ao desenvolvimento sustentável e à difusão da cultura empreendedora são os elementos essenciais que definem a razão de ser da entidade.

O público-alvo do SEBRAE-SP apresenta a seguinte segmentação: Micro Empresas - ME, Empresas de Pequeno Porte - EPP, Microempreendedores Individuais – MEI, Produtores Rurais, Potenciais Empresários e Potenciais Empreendedores, para os quais são desenvolvidas abordagens específicas para atendimento das necessidades.

2.3 HISTÓRICO

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

A estrutura básica de gestão da entidade é formada por um Conselho Deliberativo Estadual, um Conselho Fiscal e uma Diretoria Executiva. O Conselho Deliberativo é o órgão colegiado de direção superior que detém o poder originário e soberano da entidade. Compõe-se de representantes de entidades vinculadas à tecnologia, desenvolvimento, agricultura, comércio, indústria, instituições financeiras e o governo. O Conselho Fiscal é o órgão de assessoramento do Conselho Deliberativo Estadual, para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. A Diretoria Executiva é um colegiado de natureza executiva responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE-SP,

a quem compete entre outras coisas cumprir e fazer cumprir as diretrizes da entidade; aprovar os planos de trabalho e zelar por sua execução e estabelecer normas internas de funcionamento.

Trata-se de uma entidade civil sem fins lucrativos, criada pela Lei número 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto número 99.570, de 9 de outubro de 1990 e posteriormente alterada pela Lei número 8.154, de 28 de dezembro de 1990.

2.4 CENÁRIO DE ATUAÇÃO

Esta seção apresenta a estrutura de mercado dos pequenos negócios no estado de São Paulo e a conjuntura/ desempenho dessas empresas no ano de 2015.

De acordo com dados do Sebrae-NA³, o estado de São Paulo possui 2.688.366 pequenos negócios formais (com registro no CNPJ). Por setores, 41,6% dos pequenos negócios paulistas pertencem ao setor de Serviços, 37,3% ao Comércio, 11,7% à Indústria, 6,7% à Construção Civil e 2,8% à Agropecuária.

A cada ano são constituídas no estado de São Paulo, em média⁴, aproximadamente 420 mil empresas, considerando todos os tipos jurídicos. O número de constituições do tipo microempreendedor individual - MEI é expressivo. Entre os anos de 2010 e 2014, em média, de cada 10 empresas registradas no estado de São Paulo, cerca de 5,5 empresas foram do tipo MEI e 4,5 dos demais tipos jurídicos.

Por outro lado, a taxa de fechamento das empresas paulistas com até 2 anos de atividade é de 21,9%⁵. A taxa de fechamento das empresas no Brasil é de 24,4%, portanto, a média paulista é menor do que a nacional. Logo, para cada 100 empresas registradas no CNPJ no estado de São Paulo, cerca de 22 fecham antes de completar dois anos no mercado.

No período de 2010 a 2014, no estado de São Paulo, o número de pequenos negócios cresceu a uma taxa de 18,7% ao ano³. Os microempreendedores individuais puxaram esse crescimento no número de pequenos negócios, pois apresentaram um crescimento de 64,3% ao ano no período. Subtraindo a parcela referente aos microempreendedores individuais do total de pequenos negócios, ou seja, considerando somente as micro e pequenas empresas, o crescimento verificado foi de 6,2% ao ano.

Dessa forma, a evolução do crescimento do número de pequenos negócios difere bastante do crescimento do número de micro e pequenas empresas, devido à dinâmica do MEI. O crescimento mais pujante no número de pequenos negócios pode ser atribuído, principalmente, a três fatores:

- O aumento significativo no número de pessoas que trabalhavam por conta própria e que se formalizaram como MEI;
- O valor relativamente baixo do investimento em alguns segmentos, principalmente, os que operam por conta própria (sem empregados); e
- As oportunidades criadas a partir da terceirização de atividades, adotada por empresas de maior porte.

³ Fonte: Sebrae-NA. Sistema de Monitoramento Estratégico – SME. Cubo do Cadastro Sebrae de Empresas – CSE 3.0 (2014). Foi considerado o critério oficial do sistema Sebrae, conforme nota metodológica para o cálculo de indicadores empresariais do cadastro Sebrae de Empresas.

⁴ Fonte: Dados do Departamento de Registro Empresarial e Integração (DREI) e Portal do Empreendedor (média para os anos de 2010 a 2014).

⁵ Fonte: SEBRAE-NA. Sobrevivência de empresas no Brasil, 2013. Este é o dado mais recente disponível.

Apesar deste crescimento, ao longo do período, foi verificada uma tendência de desaceleração no ritmo de crescimento do MEI, visto que a legislação ⁶ que regulamentou a figura do Microempreendedor Individual - MEI é relativamente recente e os primeiros registros ocorreram no ano de 2009. Em 2014, o estoque de empresas MEI cresceu a uma taxa de 31,1% na comparação com 2013.

Quanto à evolução da conjuntura, segundo estimativas dos analistas de mercado⁷, o Produto Interno Bruto - PIB brasileiro deverá fechar o ano de 2015 com retração de 3,71% sobre 2014. A inflação esperada para o ano é de 10,72%.

Perante o fraco desempenho da economia, as micro e pequenas empresas - MPEs paulistas, em 2015, apresentaram queda real no faturamento na ordem de 13,3%, descontando a inflação. Os dados são de janeiro a novembro, na comparação com igual período de 2014.⁸

A redução no consumo das famílias e a forte queda no investimento afetaram o faturamento registrado para a média das MPEs paulistas. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE mostram que, em 2015, no acumulado de janeiro a setembro, no Brasil, o consumo das famílias recuou 3,0% sobre o mesmo período de 2014 e o investimento (formação bruta de capital fixo) apresentou queda de 12,7%.

Aumento da taxa de desemprego e menor expansão da massa de rendimentos contribuíram para essa retração do consumo das famílias. Outros fatores como inflação e juros elevados tendem a influenciar negativamente o consumo das famílias, pois inflação elevada pode gerar corrosão da massa salarial e, conseqüentemente, diminuição do poder de compra da população e juros altos tendem a tornar o crédito mais difícil.

Estes indicadores da economia acabaram por afetar a confiança dos consumidores e empresários. Em especial, o índice de confiança dos consumidores⁹, em dez/15, atingiu o menor nível da série, iniciada em 2005.

Em 2015, o cenário adverso da economia brasileira afetou o desempenho das MPEs de todos os setores, especialmente, o setor de serviços que registrou queda de 15,2%, seguido do comércio (-12,6%) e da indústria (-9,2%), dados acumulados do ano até outubro. O setor de serviços foi responsável pela maior queda no faturamento real, apresentando o primeiro resultado negativo desde 2009, dados de janeiro a outubro de 2015 ante mesmo período do ano anterior. A indústria e o comércio, em 2014, já davam sinais de retração.

⁶ Fonte: Lei Complementar nº 128/2008.

⁷ Fonte: Banco Central do Brasil. Boletim Focus - Relatório de Mercado (31/12/2015).

⁸ Os dados são da pesquisa “Indicadores SEBRAE-SP” disponível em www.sebraesp.com.br. O deflator utilizado foi o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC – IBGE).

⁹ Fonte: FGV. Sondagem de Expectativas do Consumidor (dezembro de 2015).

2.5 ORGANOGRAMA

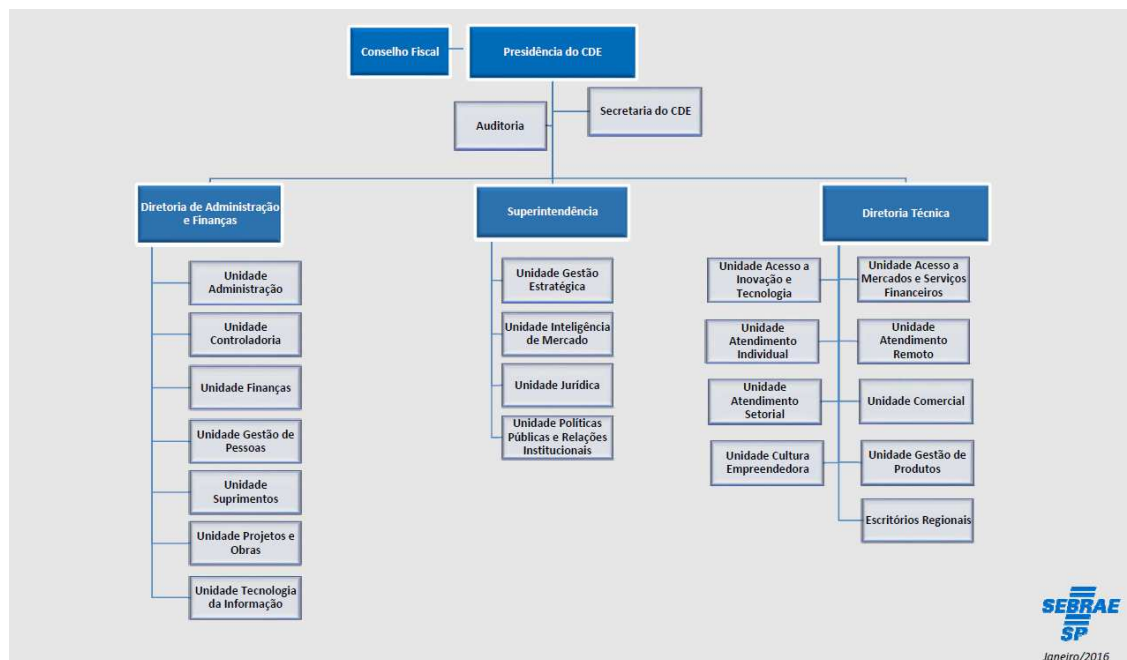


Figura 1 - Organograma

Presidência

Representa o Conselho Deliberativo para administrar a Entidade e fazer cumprir as suas decisões.

Secretaria do CDE

Responsável por assessorar os Conselhos Deliberativo e Fiscal, prestando suporte administrativo, técnico e logístico à presidência e aos conselheiros, além de organizar e secretariar as reuniões dos respectivos Conselhos.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
TIRSO DE SALLES MEIRELLES	Gerente de Unidade	01/04/2015	-

Auditoria

Responsável por apoiar a efetiva e transparente aplicação dos recursos do SEBRAE-SP, prevenindo e monitorando os riscos empresariais da entidade, tendo como referencial os normativos de controles internos e externos.

Para o desenvolvimento de suas atribuições, o processo efetua trabalhos com foco em riscos, operacionais, normativos e de monitoramento.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
TONCI FRANCISCO MLADENIC ORDONEZ	Consultor III – Gerente de Unidade	04/03/2009	-

Superintendência

Representante institucional executivo, responsável pela gestão e pelas Unidades Unidade Gestão Estratégica, Unidade Inteligência de Mercado, Unidade Jurídica e Unidade Políticas Públicas e Relações Institucionais.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
Bruno Caetano	Superintendente	12/01/2011	-

Unidade Gestão Estratégica

Responsável pelo processo de apoio à elaboração e gestão estratégica do Plano Plurianual – PPA do SEBRAE-SP, considerando atribuições funcionais relacionadas com elaboração e monitoramento da execução do plano. Neste escopo, inclui-se também a análise e implementação integrada de melhorias dos processos organizacionais da entidade e o desenvolvimento de pesquisas ligadas às MPEs.

Para o desenvolvimento de suas atribuições, o processo é composto por: Gestão por Processos, Pesquisas e Conhecimento e Planejamento e Monitoramento Estratégico.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
HELOIZA IZUMI HIRANO	Consultor III – Gerente de Unidade	21/05/2013	01/04/2015
PHILIPPE VEDOLIM DUCHATEAU	Gerente de Unidade	01/04/2015	-

Unidade Inteligência de Mercado

Responsável pelo processo de Inteligência de Mercado, considerando como subprocessos o desenvolvimento do marketing de produtos e institucional, a estruturação da comunicação corporativa do SEBRAE-SP e o desenvolvimento de novos formatos em mídia digital.

Para o desenvolvimento de suas atribuições, o processo é composto por: Marketing, Comunicação, Canais Digitais, Audiovisual, Cerimonial, Eventos e Feiras e Endomarketing e Promoção.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
EDUARDO PUGNALI MARCOS	Gerente de Unidade	01/12/2011	-

Unidade Jurídica

Responsável por oferecer serviços jurídicos especializados em consultoria, assessoria, orientação, contencioso estratégico e administrativo, de forma proativa e com qualidade, orientada a construir soluções úteis, efetivas e sustentáveis, que protejam e defendam os interesses do SEBRAE-SP, agregando valor ético e profissional. Responsável também pela Secretaria Geral.

Para o desenvolvimento de suas atribuições, o processo é composto por: Administrativo, Assessoria Jurídica, Contencioso e Secretaria Geral.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
ANTONIO DE JESUS DA SILVA	Gerente de Unidade	06/07/2012	-

Unidade Políticas Públicas e Relações Institucionais

Responsável por apoiar a atuação do SEBRAE-SP junto aos poderes públicos na construção de um ambiente favorável ao surgimento e o fortalecimento das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, promovendo e articulando ações voltadas a elaboração, regulamentação e aprimoramento de instrumentos legais e, atos normativos em defesa dos Pequenos Negócios.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
MARCO ANTONIO VIEIRA DE CAMPOS	Gerente de Unidade	15/07/2013	07/04/2015

NELSON DE ALMEIDA PRADO HERVEY COSTA	Gerente de Unidade	07/04/2015	-
---	--------------------	------------	---

Diretoria de Administração e Finanças

Responsável pelas Unidades de Administração, de Controladoria, de Finanças, de Gestão de Pessoas, de Suprimentos, de Projetos e Obras e de Tecnologia da Informação

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
Pedro Rubez Jehá	Diretor de Administração e Finanças	20/09/2012	-

Unidade Administração

Responsável por planejar, coordenar, acompanhar, avaliar, organizar e normatizar as atividades relacionadas com a administração de bens materiais, dos bens móveis e da gestão dos serviços administrativos, visando assegurar a infraestrutura necessária à execução das atividades do SEBRAE-SP.

Para o desenvolvimento de suas atribuições, o processo é composto por: Serviços Administrativos e Logísticos.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
NUBIA BRANDAO DE BRITTO	Consultor III – Gerente de Unidade	15/04/2013	-

Unidade Controladoria

Responsável por implementar a gestão de contratos, criando controles com foco nas melhorias de resultados, visando diminuir riscos, aumentar as conformidades, realizando permanente monitoramento dos instrumentos jurídicos e orientando os gestores a respeito de providências de gestão e controle, como renovação, aditamento, vigência, saldo e reajuste. Análise e conferência de documentos para pagamentos de acordo com os instrumentos jurídicos, aplicando a legislação fiscal quanto à retenção dos tributos.

Para desenvolvimento de suas atribuições, o processo é composto por: Análise de Conformidade de Pagamento de Tributos e Monitoramento de Contratos e Convênios.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
PRISCILA MONICA LENTINO	Consultor III – Gerente de Unidade	15/04/2013	03/03/2015
ANDRE DIAS MENEZES DE ALMEIDA	Gerente de Unidade	03/03/2015	-

Unidade Finanças

Responsável por executar a gestão bem como o controle financeiro e contábil dos recursos e disponibilidades do SEBRAE-SP, além da consolidação e acompanhamento da realização orçamentária incluindo a elaboração, análise e distribuição das respectivas informações para tomada de decisão dos gestores, objetivando o pleno atendimento às atividades e metas da entidade.

Para o desenvolvimento de suas atribuições, o processo é composto por: Contabilidade, Financeiro e Orçamento e Custos.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
MARCELO CARDINALE PALUMBO	Gerente de Unidade	05/09/2013	-

Unidade Gestão de Pessoas

Responsável pela estruturação, orientação, gerenciamento e mensuração do comportamento humano no ambiente organizacional, elaborando, desenvolvendo e aplicando políticas e práticas envolvendo o recrutamento, seleção, educação corporativa, remuneração, benefícios, obrigações trabalhistas e monitoramento da cultura e do clima organizacional, retendo e reconhecendo profissionais.

Para o desenvolvimento de suas atribuições, o processo é composto por: Administração de Benefícios, Administração de Pessoal, Educação Corporativa, Reconhecimento e Gestão Organizacional e Recrutamento e Seleção.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração

ALBERTO PALMIERI	Gerente de Unidade	04/09/2012	-
------------------	--------------------	------------	---

Unidade Suprimentos

Responsável por orientar, adquirir e coordenar os processos de contratações do SEBRAE-SP com o objetivo de suprir e racionalizar as necessidades de bens e serviços, mediante a observância do Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema SEBRAE.

Para o desenvolvimento de suas atribuições, a unidade é composta por: Compras e Pesquisa de Preço e Licitações.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
LUIS ROGERIO NASCIMENTO MUNIZ	Consultor III – Gerente de Unidade	15/04/2013	-

Unidade Projetos e Obras

Responsável pela manutenção predial e pela execução e acompanhamento de obras de engenharia civil, elétrica e mecânica. Responsável também pela proposta e mudança de lay-out das unidades.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
LUIS ANTONIO ZORZE	Gerente de Unidade	29/07/2015	-

Unidade Tecnologia da Informação

Responsável pela elaboração, desenvolvimento e implementação de soluções de tecnologia da informação necessárias ao cumprimento dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais do SEBRAE-SP, além da manutenção de toda a infraestrutura tecnológica e lógica da entidade.

Para o desenvolvimento de suas atribuições, o processo é composto por: Infraestrutura e Sistemas.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração

CELSO TOSHITO MATSUDA	Gerente de Unidade	07/08/2013	21/03/2014
ELINTON CAMACHO PIRATELLO	Gerente de Unidade	*01/09/2014	-

*De março a agosto de 2014, o próprio titular estava como gerente interino da Unidade Tecnologia da Informação.

Diretoria Técnica

Responsável pelas Unidades de Acesso à Inovação e Tecnologia, Unidade Atendimento Individual, Unidade Atendimento Setorial, Unidade Cultura Empreendedora, Unidade Acesso a Mercados e Serviços Financeiros, Unidade Atendimento Remoto, Unidade Comercial, Unidade Gestão de Produtos e da Rede de Atendimento (Escritórios Regionais).

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
Ivan Hussni	Diretor Técnico	20/09/2012	-

Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia

Responsável por desenvolver e disponibilizar produtos e serviços que facilitem às micro e pequenas empresas o acesso a Inovação e à tecnologia.

Para o desenvolvimento de suas atribuições, o processo é composto por: Acesso à Inovação e Acesso à Tecnologia.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
RENATO FONSECA DE ANDRADE	Consultor III – Gerente de Unidade	28/04/2015	-

*Em 28/04/2015 a antiga Unidade Desenvolvimento e Inovação teve seu nome alterado para Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia, permanecendo o mesmo Gerente.

Unidade Atendimento Individual

Responsável por contribuir para um atendimento diferenciado e com qualidade, através de canais de atendimento adequados e sempre ao alcance dos seus clientes, priorizando o relacionamento com o cliente, atendendo os objetivos e metas estabelecidas em seu direcionamento estratégico.

O Objetivo da Unidade de Atendimento Individual é promover uma atuação integrada e sistêmica de atendimento e relacionamento com o cliente, com qualidade e eficiência, por meio da definição de procedimentos, fluxos, tecnologias e elaboração de soluções e processos de atendimento individual presencial e remoto, alinhadas às diretrizes institucionais do SEBRAE-SP e Nacional.

Para o desenvolvimento de suas atribuições, o processo é composto por: Gestão de Acessibilidade, Gestão de Canais Presenciais, Gestão de Conteúdo e Gestão por Porte.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
ADRIANA DE BARROS REBECCHI	Consultor III – Gerente de Unidade	*01/03/2014	-

*De Janeiro de 2014 a 28/02/2014, a própria titular estava como gerente interina da Unidade Atendimento Individual.

Unidade Atendimento Setorial

Responsável por fomentar o desenvolvimento e a melhoria da competitividade das MPEs, através da atuação sistêmica e integrada nos setores/segmentos e/ou territórios no Estado, bem como a oferta de projetos estaduais em parceria com o público alvo. O papel da unidade, portanto, compreende as fases de articulação, negociação, customização e disponibilização para o Estado de projetos de atendimento coletivo ou setorial. Esta unidade possui também como objetivo o desenvolvimento e a integração setorial do Estado de São Paulo, coordenando ferramentas de tecnologia, acesso a mercados, cooperação internacional e acesso a serviços financeiros.

Para o desenvolvimento de suas atribuições, o processo é composto por: Agropecuária, Comércio, Indústria e Serviço.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
PAULO EDUARDO STABILE DE ARRUDA	Consultor III – Gerente de Unidade	*06/03/2014	-

*De Janeiro de 2014 a 05/03/2014, o próprio titular estava como gerente interino da Unidade Atendimento Setorial.

Unidade Cultura Empreendedora

Responsável por fomentar e fortalecer fatores determinantes para o desenvolvimento de cultura e educação empreendedoras no Estado de São Paulo, de forma a gerar valor econômico e social.

Para o desenvolvimento de suas atribuições, o processo é composto por: Educação Empreendedora e Escola de Negócios.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
JULIANA GAZZOTTI SCHNEIDER	Gerente de Unidade	22/07/2013	-

Unidade de Acesso à Mercado e Serviços Financeiros

Responsável por prover às MPEs paulistas soluções que permitam acesso a novos mercados (fornecedores, concorrências e/ou consumidores), com foco na realização de contatos e efetivação de negócios, seja no Brasil ou no exterior.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
GUSTAVO MARQUES	Consultor III – Gerente de Unidade	28/04/2015	-

Unidade de Atendimento Remoto

Promover a integração e sinergia entre os canais de atendimento remoto atuais ou que venham a ser criados, para disponibilizar através dos formatos e canais adequados às necessidades do público do SEBRAE, serviços, conteúdos e conhecimentos relevantes para o desenvolvimento das MPEs.

Dentre as atribuições, estão contempladas a gestão e operação da Central de Atendimento e o relacionamento com clientes por meio de canais interativos via telefone e internet;

Elaboração e implantação de estratégias para facilitar e promover a interação dos clientes de forma remota, através de planejamento e execução de projetos em conjunto e alinhados com as demais Unidades;

Pesquisar e identificar novas tecnologias de automatização do atendimento aumentando a capilaridade e produtividade;

Desenvolver e estruturar projetos de novos canais remotos que visem ampliar o acesso do público alvo aos conteúdos e serviços disponíveis no portfólio do SEBRAE-SP, através de parcerias internas e externas.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
ADRIANA DE BARROS REBECCHI*	Consultor III – Gerente de Unidade	28/04/2015	23/08/2015
MARCIA FLORES RECHE	Consultor III – Gerente de Unidade	24/08/2015	02/12/2015
ADRIANA DE BARROS REBECCHI*	Consultor III – Gerente de Unidade	03/12/2015	06/12/2015
IVAN TEODORO LOPES	Consultor III – Gerente de Unidade	07/12/2015	-

*De 28 de abril a 23 de agosto de 2015 e de 03 a 06 dezembro de 2015 a Gerente da Unidade Atendimento Individual atuou como gerente interina da Unidade Atendimento Remoto.

Unidade Comercial

Responsável por viabilizar ações comerciais de forma individual ou em parceria, a fim de que possibilitem a geração de receita própria através da otimização de atividades em andamento no SEBRAE-SP, como também, identificar novas oportunidades de captação de recursos, desenvolvendo novos produtos e ferramentas que possam auxiliar no atingimento dos objetivos. Tem por foco a identificação de oportunidades para captar investimentos financeiros de clientes, entidades e empresas parceiras, sejam elas públicas e/ ou privadas.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
GIULLIANO ANTONELLI MARCOS	Gerente de Unidade	17/06/2013	-

Unidade Gestão de Produtos

Responsável pela elaboração de estratégias para o desenvolvimento de novos produtos, gestão e diversificação da oferta existente. O principal objetivo é garantir que o Sebrae-SP tenha soluções

que atendam efetivamente às necessidades de cada perfil de seus clientes, por meio do monitoramento e gestão da experiência de consumo de seus produtos e serviços.

Atua também na atualização e gerenciamento do cadastro de novos produtos nos sistemas existentes; na reestruturação, organização e gerenciamento do Portfólio Web; e na elaboração e disseminação de informações sobre os produtos e análises quanto a utilização e contribuição para as metas. Trabalha com a Rede de Atendimento na padronização da oferta de produtos e na identificação de novas demandas e necessidades de melhoria no Portfólio.

Para o desenvolvimento de suas atribuições, o processo é composto por: Gestão de Portfólio e Integração de Soluções.

Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
HELOIZA IZUMI HIRANO	Consultor III – Gerente de Unidade	01/06/2015	-

Rede de Atendimento – Escritórios Regionais

Responsável por operacionalizar a distribuição de produtos, serviços e projetos em parceria, através do atendimento ao potencial e atual empresário, de forma individual e/ou coletiva, em uma rede de atendimento e região delimitada. Através de diversos tipos de canais de atendimento presencial, oferecer soluções integradas a todos os clientes do SEBRAE-SP com o objetivo de, simultaneamente, desenvolver a rede de atendimento, o negócio, o setor e a região em que o cliente estiver inserido. Representação Legal do SEBRAE-SP na região, fomento e articulação institucional pública e privada de parcerias estratégicas.

A Rede de Atendimento, está representada por 33 Escritórios Regionais, distribuídos entre as Regiões Metropolitana, Capital e Interior do Estado de São Paulo, são eles:

Escritório Regional	Nome do Titular	Cargo	Data de nomeação	Data de exoneração
ER Alto Tietê	CRISTIANE APARECIDA DOS SANTOS REBELATO	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/11/2011	01/04/2015
ER Alto Tietê	SERGIO RICARDO GROMIK	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/04/2015	-

ER Araçatuba	MARCO AURELIO ROSAS	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	13/02/2012	-
ER Araraquara	DANIEL PALACIO ALVES	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	10/09/2013	-
ER Baixada Santista	PAULO SERGIO BRITO FRANZOSI	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	04/05/2009	-
ER Barretos	ROGERIO MARCOS DE OLIVEIRA VOLPINI	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	02/01/2012	01/04/2015
ER Barretos	NILCIO CAIRBAR DE SOUZA FREITAS	Consultor I – Gerente de Escritório Regional	01/04/2015	-
ER Bauru	MILTON APARECIDO DEBIASI	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	14/10/2003	-
ER Botucatu	SILVIA ALZIRA ABEID FURIO	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	16/01/2012	-
ER Campinas	JOSE CARLOS CAVALCANTE	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/12/2012	-
ER Capital Centro	ARTHUR EUGENIO FURTADO ACHOA	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/01/2013	01/04/2015
ER Capital Centro	PAULO MARCELO TAVARES RIBEIRO	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/04/2015	-
ER Capital Leste I	JOAQUIM BATISTA XAVIER FILHO	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	04/03/2009	-
ER Capital Leste II	MARIA ALICE ALVES MOREIRA	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/04/2010	-

ER Capital Norte	ALESSANDRO LEITE DE LIMA	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	06/02/2012	-
ER Capital Oeste	ALEXANDRE MARTINS	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/08/2009	-
ER Capital Sul	ANA CAROLINA DE OLIVEIRA	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/08/2009	-
ER Franca	IROA NOGUEIRA LIMA ARANTES	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	30/03/2007	01/04/2015
ER Franca	ROGERIO MARCOS DE OLIVEIRA VOLPINI	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/04/2015	-
ER Grande ABC	PAULO MARCELO TAVARES RIBEIRO	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	10/09/2013	01/04/2015
ER Grande ABC	ARTHUR EUGENIO FURTADO ACHOA	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/04/2015	-
ER Guaratinguetá	AUGUSTO DOS REIS FERREIRA	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	06/10/2008	01/04/2015
ER Guaratinguetá	RICARDO BORGHERESI CALIL	Consultor I – Gerente de Escritório Regional	01/04/2015	-
ER Guarulhos	MARCELO PARANZINI	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/01/2013	-
ER Jundiaí	ALEXANDER TERRA ANTUNES	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	17/01/2012	13/04/2015
ER Jundiaí	CARLOS EDUARDO BRANDINO	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	13/04/2015	-

ER Marília	MARCELO AUGUSTO MONTAGNANA	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/01/2013	-
ER Osasco	MAURO QUEREZA JANEIRO FILHO	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	21/06/2004	13/04/2015
ER Osasco	CARLOS ALBERTO DE FREITAS	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	13/04/2015	-
ER Ourinhos	WILSON NISHIMURA	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/02/2013	-
ER Piracicaba	ANTONIO CARLOS DE AGUIAR RIBEIRO	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/12/2012	-
ER Presidente Prudente	EDUARDO NORONHA VIANA	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/01/2013	-
ER Ribeirão Preto	RODRIGO MATOS DO CARMO	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/07/2006	01/04/2015
ER Ribeirão Preto	IROA NOGUEIRA LIMA ARANTES	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/04/2015	-
ER São Carlos	PAULO SERGIO CEREDA	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/12/2012	-
ER São João da Boa Vista	CARLOS EDUARDO BRANDINO	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	02/01/2012	13/04/2015
ER São João da Boa Vista	FERNANDO AMENDOLA SANCHES	Consultor I – Gerente de Escritório Regional	13/04/2015	-
ER São José do Rio Preto	MARCOS JOSE AMANCIO	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/01/2013	-

ER São José dos Campos	JOSE FABIO TAU JUNIOR	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/01/2013	13/04/2015
ER São José dos Campos	RODRIGO MATOS DO CARMO	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	13/04/2015	-
ER Sorocaba	CARLOS ALBERTO DE FREITAS	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	17/06/2004	13/04/2015
ER Sorocaba	ALEXANDER TERRA ANTUNES	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	13/04/2015	-
ER Sudoeste Paulista	ANDRE LUIZ COSTA	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/02/2012	-
ER Vale do Ribeira	CLAUDIA NOEMI GERVASIO BILCHE	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	02/01/2012	-
ER Votuporanga	SERGIO RICARDO GROMIK	Consultor III – Gerente de Escritório Regional	01/01/2013	01/04/2015
ER Votuporanga	RAFAEL MATOS DO CARMO	Consultor I – Gerente de Escritório Regional	01/04/2015	-

2.6 MACROPROCESSOS

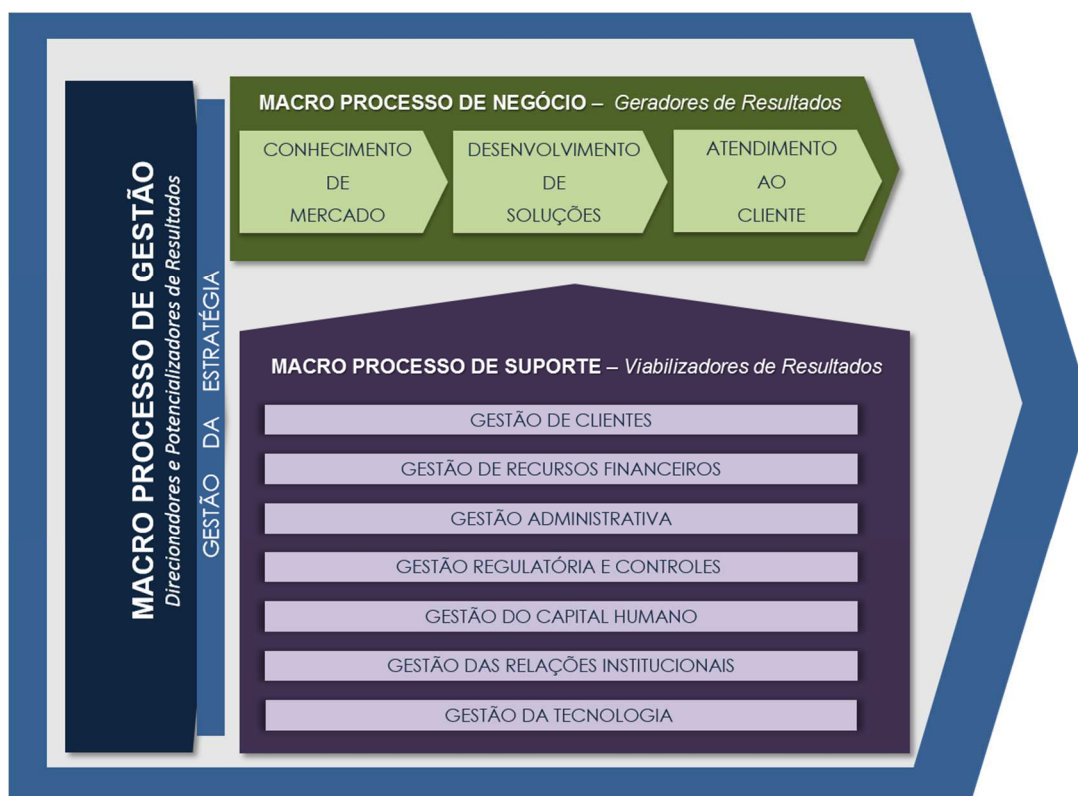


Figura 1- Cadeia de Valor - Fonte: UGE

Macroprocessos de Gestão: são os direcionadores e potencializadores dos resultados da empresa. É responsável pela orientação, alinhamento e coordenação de todos os processos e negócios do SEBRAE -SP.

- **Macroprocesso de Gestão da Estratégia** – a partir das estratégias da empresa, define as diretrizes e políticas (atendimento e comerciais) que devem ser seguidas pelos demais macroprocessos. Monitora o desempenho organizacional, os projetos estratégicos e a elaboração do Plano Plurianual do SEBRAE-SP.

Macroprocessos de Negócio: são os geradores de resultados para a empresa. Por meio deles, a empresa gera valor aos seus clientes externos e estão diretamente ligados aos produtos e serviços que influenciam o resultado do SEBRAE-SP. São eles:

- **Macroprocesso de Atendimento ao Cliente** – é o principal macroprocesso da Cadeia de Valor do SEBRAE-SP. É o processo que entrega valor ao Cliente. Este processo analisa as necessidades do Cliente, realiza o diagnóstico e apresenta as soluções para o Cliente.
- **Macroprocesso de Desenvolvimento de Soluções** – é o macroprocesso que transforma ideias e inovações em produtos ou canais que serão disponibilizados para o macroprocesso de Atendimento ao Cliente.
- **Macroprocesso de Conhecimento de Mercado** – a partir da estratégia definida pela empresa, associada aos cenários econômicos, tendências de mercado e feedback dos clientes, formula cenários, realiza pesquisas e fomenta ideias para os macroprocessos de Desenvolvimento de Soluções.

Macroprocessos de Suporte: são os viabilizadores do resultado da empresa. Esses macroprocessos controlam, planejam, facilitam ou proveem recursos aos macroprocessos de negócios ou aos outros macroprocessos (de gestão e de suporte) do SEBRAE-SP.

- **Macroprocesso de Gestão de Clientes** – é o macroprocesso de suporte que complementa a atuação do macroprocesso de Atendimento ao Cliente abrangendo todo o contato proativo e relacionamento com o cliente.
- **Macroprocesso de Gestão de Recursos Financeiros** – é o macroprocesso que realiza a gestão das receitas e despesas da Entidade.
- **Macroprocesso de Gestão Administrativa** – macroprocesso que organiza a infraestrutura física, logística, aquisições e armazenamentos da Entidade.
- **Macroprocesso de Gestão Regulatória e Controle** – macroprocesso que define os aspectos legais da Entidade (regulamentações e instrumentos jurídicos) que balizam a atuação do SEBRAE-SP. Controla o orçamento e os riscos da Entidade realizando a interface com os órgãos de controle (TCU, CGU, entre outros).
- **Macroprocesso de Gestão do Capital Humano** – macroprocesso responsável pela provisão, desenvolvimento e gestão das competências dos colaboradores do SEBRAE-SP.
- **Macroprocesso de Gestão das Relações Institucionais** – macroprocesso que realiza a comunicação com os stakeholders da sociedade e do mercado, comunicação interna, relações internacionais e políticas públicas da Entidade.
- **Macroprocesso de Gestão da Tecnologia** – macroprocesso que planeja, desenvolve, implanta e suporta as diversas tecnologias da Entidade.

3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL

3.1 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

3.1.1 Informações sobre o Programa de trabalho e Estratégias de execução

A elaboração do Planejamento Plurianual do SEBRAE-SP referente ao período 2015-2018 teve como base o Direcionamento do Sistema SEBRAE - SEBRAE 2022, além das diretrizes estabelecidas pelo Sistema no documento “Diretrizes para Elaboração o Plano Plurianual 2015-2018 e Orçamento 2015”.

Esse direcionamento dá continuidade às orientações estabelecidas em anos anteriores levando em conta o cenário econômico e social atual do país e do Estado de São Paulo e considerando o impacto desse cenário nos pequenos negócios.

O Mapa Estratégico do Sebrae-SP foi mantido nos seus objetivos e prioridades estratégicas com desdobramento em projetos e atividades que orientaram a atuação da instituição no ano. Para atender os objetivos estabelecidos no Mapa Estratégico foram priorizadas ações que incentivem a competitividade e a inovação dos pequenos negócios. Também foram fortalecidas as parcerias com instituições locais que apoiam as iniciativas do Sebrae-SP no atendimento aos pequenos negócios.

O foco para implementação dessas estratégias em 2015 foi atender os clientes considerando as especificidades do seu negócio, disponibilizando um portfólio de soluções adequadas às suas necessidades buscando sempre a excelência no atendimento ao público alvo.

3.1.2 Objetivos Estratégicos

A adoção integral, pelo SEBRAE-SP, do Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE, desde o ano passado, se deu por entendimento de que os objetivos estratégicos do estado refletem as aspirações e demandas nacionais, estabelecendo no nível estadual as prioridades vinculadas a esses objetivos. Não foi incluído apenas o objetivo que se refere a parceiros credenciados para atendimento ao público-alvo, uma vez que em São Paulo o atendimento é realizado por funcionários próprios, exceto em alguns programas e projetos de caráter nacional. Esse Mapa tem ampla aderência com os cenários interno e externo e com os desafios do Sistema SEBRAE, para os próximos anos.

Os Objetivos Estratégicos e seu consequente desdobramento em Prioridades Estratégicas, apresentados a seguir, traduzem as escolhas de atuação para o período e direcionaram a construção dos projetos e atividades do Sebrae-SP alinhando todas as ações para contribuir na melhoria dos pequenos negócios no Estado.

3.1.3 Mapa Estratégico do SEBRAE-SP

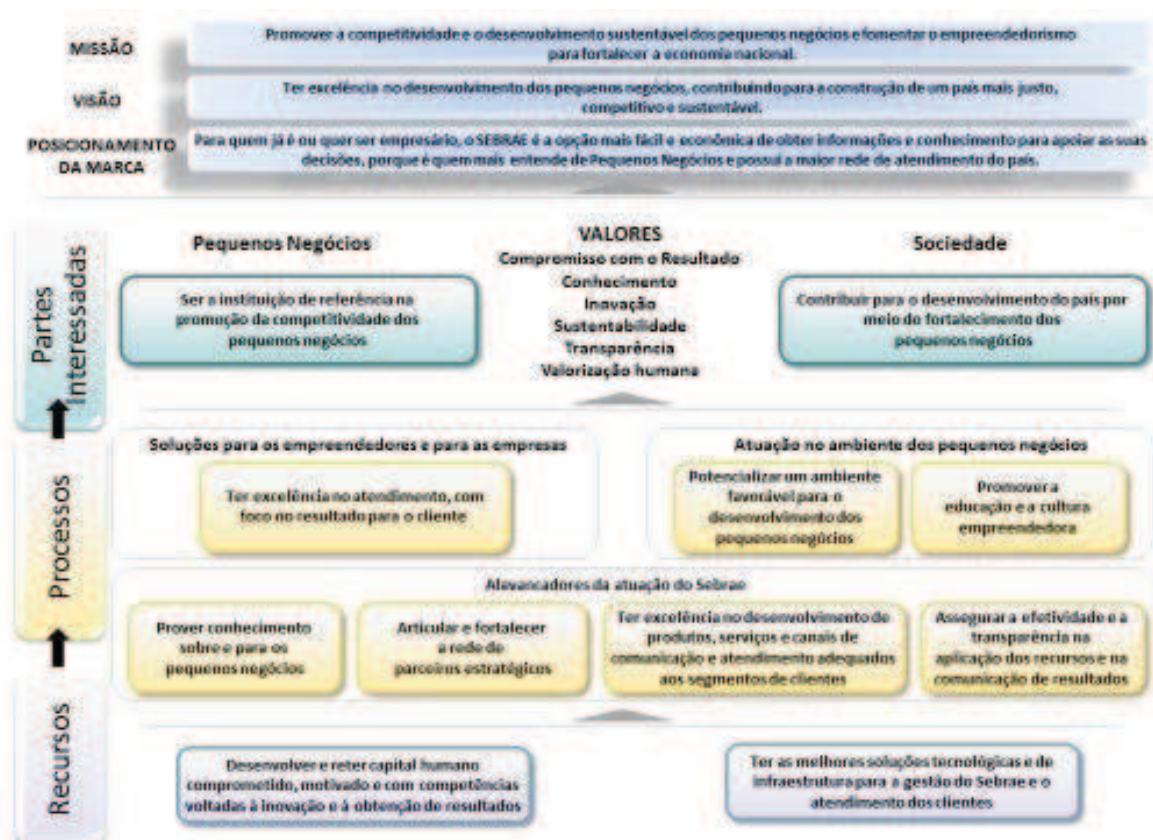


Figura 3 - Mapa Estratégico Local

Fonte: UGE

3.1.4 Prioridades Estratégicas

Tabela 1 - Objetivos e Prioridades Locais

Objetivos Estratégicos	Prioridades Estratégicas
1. Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente	1. Atender a cada perfil de clientes com produtos ajustados às suas necessidades considerando os setores Agropecuária, Indústria, Comércio e Serviços e os segmentos (MEI, ME, EPP, Produtor Rural, potencial empresário e potencial empreendedor)
2. Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios	2. Identificar e desenvolver parcerias que estimulem e influenciem a criação de vocações locais
	3. Estimular o desenvolvimento de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios
3. Promover a educação e a cultura empreendedora	4. Estimular a inclusão do empreendedorismo na educação formal

	5. Promover ações que estimulem a disseminação da cultura empreendedora na sociedade
4. Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios	6. Gerar e disponibilizar informações, estudos e pesquisas para subsidiar decisões estratégicas do SEBRAE-SP
	7. Gerar e disponibilizar informações específicas sobre os segmentos do público-alvo que auxiliem os pequenos negócios em cada fase do empreendimento
5. Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos	8. Formar e fortalecer redes de parceiros que apoiem as iniciativas do SEBRAE-SP no atendimento aos pequenos negócios
6. Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes	9. Desenvolver produtos e serviços adequados em conteúdo e forma dirigidos para os segmentos (setor/porte/ciclo de vida) priorizados e para perfis de público alvo (EPP, ME, EI, Potenciais Empresários)
	10. Desenvolver e ampliar canais de atendimento, primando pela qualidade e adequação às necessidades dos pequenos negócios do estado de São Paulo
7. Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados	11. Melhorar a aplicação dos recursos financeiros, humanos e de tempo no desenvolvimento e execução dos macroprocessos
	12. Desenvolver e ampliar os instrumentos para a captação de recursos e geração de receita
8. Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados	13. Valorizar e disseminar o conhecimento específico dos funcionários especialistas em segmentos e setores priorizados, entre seus pares e junto à organização tornando-os referência para seus respectivos públicos-alvo
	14. Captar e desenvolver Talentos com conhecimento e atitude proativa voltada à excelência no atendimento
	15. Desenvolver e estimular a formação de lideranças voltadas à inovação e obtenção de resultados
9. Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do SEBRAE e o atendimento dos clientes	16. Ter ferramentas e infraestrutura para apoiar o processo de atendimento dos diferentes segmentos de público-alvo
	17. Melhorar os canais presenciais e remotos de atendimento
	18. Aumentar e melhorar a acessibilidade dos clientes ao SEBRAE-SP

3.2 FORMAS E INSTRUMENTOS DE MONITORAMENTO DA EXECUÇÃO E RESULTADOS DOS PLANOS

3.2.1 Monitoramento do Planejamento

Para aperfeiçoamento do processo de monitoramento da execução das ações planejadas, foram realizadas melhorias no Painel de Monitoramento com o objetivo de disponibilizar de forma transparente os dados e informações gerenciais para os interessados (Escritórios Regionais e Unidades da Sede). As informações sobre os atendimentos realizados com produtos de alta ou baixa intensidade bem como a identificação dos produtos que contribuíram para a fidelização dos clientes (meta 7) são exemplos das melhorias implementadas.

Além disso, o projeto *Business Intelligence (BI)* está na última fase de elaboração, com previsão de implantação para o início de 2016. A plataforma BI consiste numa base integrada para onde serão migrados os dados estratégicos, permitindo:

- Conceituação da informação
- Reorganização e histórico dos dados
- Formatação da informação

Temas como orçamento, projetos, receitas e faturamento, qualidade, clientes, metas mobilizadoras, produtos e atendimentos poderão ser integrados e visualizados por meio de diferentes modelos de relatórios, adequado à necessidade dos usuários.

Por fim, tendo em vista os desafios enfrentados e lições aprendidas, criou-se um grupo de trabalho para realização das seguintes tarefas:

- Acompanhamento circunstanciado das metas mobilizadoras e ações de correção decorrentes em 2015;
- Aperfeiçoamento do processo de distribuição das metas mobilizadoras, com base na densidade empresarial e na oferta de produtos e serviços do portfólio Sebrae-SP e configuração dos projetos de atendimento.
- Ampliação do escopo das ações e estratégias de monitoramento, incluindo os resultados institucionais, ambiente dos pequenos negócios, metas de atendimento e resultados finalísticos dos projetos setor-segmento.

3.2.2 Carteiras de Projetos

Tabela 2- Carteira de Projetos

PREVISTO ORIGINAL 2015 - Resumo de Projetos / Atividades / Inversões Financeiras			Valores em R\$ mil			
Painel de Controle	Projetos		Atividades		*Inversões Financeiras	
	QTDE	R\$	QTDE	R\$	QTDE	R\$
Atendimento	312	72.260				
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	12	22.945	0	0		
Articulação Institucional	2	321	2	1.650		
Gestão Operacional	6	9.434	18	65.283		
Construção e Reformas	1	1.240				
Suporte a Negócios			57	269.942		
Inversão Financeira¹					1	1.000
Total	333	106.200	77	336.875	1	1.000
¹OBSERVAÇÃO: FUNDO DE RESERVA = 23.349			TOTAL DE DESPESAS		411	444.075
PREVISTO AJUSTADO 2015 - Resumo de Projetos / Atividades / Inversões Financeiras			Valores em R\$ mil			
Painel de Controle	Projetos		Atividades		*Inversões Financeiras	
	QTDE	R\$	QTDE	R\$	QTDE	R\$
Atendimento	333	55.324				
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	14	17.118	0	0		
Articulação Institucional	2	501	2	9		
Gestão Operacional	6	3.695	19	68.608		
Construção e Reformas	1	430				
Suporte a Negócios			60	261.106		
Inversão Financeira¹					1	1.610
Total	356	77.068	81	329.723	1	1.610
¹OBSERVAÇÃO: FUNDO DE RESERVA = 39.395			TOTAL DE DESPESAS		438	408.401
REALIZADO 2015 - Resumo de Projetos / Atividades / Inversões Financeiras			Valores em R\$ mil			
Painel de Controle	Projetos		Atividades		*Inversões Financeiras	
	QTDE	R\$	QTDE	R\$	QTDE	R\$
Atendimento	333	51.720				
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	14	16.319	0	0		
Articulação Institucional	2	475	2	8		
Gestão Operacional	6	3.520	19	67.169		
Construção e Reformas	1	416				
Suporte a Negócios			60	244.735		
*Inversão Financeira					1	1.610
Total	356	72.450	81	311.912	1	1.610
*OBSERVAÇÃO: FUNDO DE RESERVA = 0			TOTAL DE DESPESAS		438	385.972

3.2.2.1 Tipologias de Projetos e Atividades

O SEBRAE-NA implantou desde 2004 a metodologia Gestão Orientada para Resultados–GEOR, que vem sendo constantemente aperfeiçoada para atender as novas necessidades de seu público-alvo de forma a propiciar uma atuação sistêmica para o Sistema e melhores resultados para seus clientes.

Estão relacionados, a seguir, os principais conceitos que norteiam a operacionalização da estratégia nas Unidades Federativas (UFs), ou seja, nos SEBRAE-UFs:

Projeto: Empreendimento único e singular, com início e fim determinados, que utiliza recursos e competências, e é conduzido por pessoas, visando atingir objetivos predefinidos.

• Projetos de Atendimento

São projetos executados pelos SEBRAE - UFs e/ou parceiros, que atuam diretamente junto ao público-alvo, com o objetivo de produzir transformações relevantes de interesse desse público-alvo.

Os Projetos de Atendimento têm duas formas de abordagem: Setorial e Territorial. A diferenciação entre esses conceitos está atrelada à estratégia a ser adotada para abordar o cliente, ou seja, como o público-alvo será trabalhado pelos SEBRAE - UFs, assim como à demanda identificada.

Os Projetos de Abordagem Setorial trabalham com um público-alvo definido e delimitado. O atendimento é realizado a grupos sinérgicos de clientes, que possuam necessidades similares e possam ser trabalhados com instrumentos de atendimento coletivos e/ou individuais.

Os projetos de abordagem setorial podem ser estruturados em três tipologias:

- Projetos de Atendimento de Encadeamento Produtivo: atendem a um conjunto de pequenos negócios, pertencentes a uma mesma cadeia de valor, tendo uma grande empresa como âncora, com a finalidade de facilitar a realização de negócios entre elas, melhorando a competitividade de toda a cadeia produtiva. São estruturados pelo SEBRAE - UFs, empresa âncora, público-alvo, parceiros e demais interessados.
- Projetos de Atendimento Setor/Segmento: se caracterizam pela 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.
- Projetos de Atendimento Setorial: atendem a um conjunto de empresas de um mesmo setor (Indústria, Comércio, Serviços, Agropecuária), em uma determinada região/território. São estruturados pelos SEBRAE - UFs e parceiros (quando houver) e refletem uma clara definição estratégica para atendimento a um determinado setor.

Os Projetos de Atendimento Territorial atendem a um público-alvo em um determinado território/região com características próprias. Devem ser estruturados pelos SEBRAE - UFs e parceiros, quando houver, com foco na aplicação de instrumentos de atendimento coletivos e/ou individuais, direcionados para o atendimento às necessidades levantadas junto a esse público.

Essa tipologia organiza seus projetos em duas formas:

- Territorial: Voltada ao atendimento dos clientes que comparecerem de forma espontânea, ou os que participam de ações pontuais, promovidas pelo Sebrae, utilizando de forma eventual ou esporadicamente seus serviços ou de parceiros.
- Desenvolvimento territorial: Voltado ao atendimento multissetorial dentro de uma lógica de atendimento continuado, com o objetivo de enfrentar os desafios de competitividade e sustentabilidade das empresas e empreendedores com foco no desenvolvimento de um determinado território.

- **Projetos Internos**

São projetos executados pelos SEBRAE - UFs para a melhoria do ambiente legal, criação de soluções para os clientes ou para a gestão dos recursos necessários à operação do Sistema SEBRAE. Esses projetos estão estruturados em quatro tipologias:

- Articulação Institucional: executados diretamente junto aos parceiros institucionais visando potencializar a atuação do SEBRAE e/ou melhorar o ambiente de atuação dos clientes SEBRAE.
- Desenvolvimento de Produtos e Serviços: relacionado ao desenvolvimento, melhoria e/ou disseminação de produtos, serviços e metodologias, em apoio ao atendimento do cliente SEBRAE.
- Gestão Operacional: relacionadas às funções corporativas internas e destinados a ampliar e/ou aperfeiçoar os recursos, instrumentos e competências organizacionais.
- Construção e Reformas: criado especificamente para gerir eventos de construção e/ou reformas no âmbito do Sistema SEBRAE.

Atividade: Conjunto de iniciativas permanentes e relacionadas à gestão do Sistema SEBRAE, que contribuem para a melhoria do desempenho da Instituição. São três tipos:

- Articulação Institucional: dá suporte à gestão das ações de valorização dos clientes SEBRAE junto à mídia, governos e à sociedade em geral, dando visibilidade e fortalecendo à imagem do Sistema SEBRAE.
- Suporte a Negócios: contempla as ações cujas despesas tenham vinculação direta com a atuação do Sistema SEBRAE nas tipologias Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços e Articulação Institucional, e também as despesas das unidades (escritórios e agências) situadas fora do edifício-sede do SEBRAE - UF.
- Gestão Operacional: contempla as ações relacionadas ao custeio administrativo, despesas com remuneração de pessoal, salários, encargos e benefícios que não tenham vinculação direta com a atuação do Sistema SEBRAE nas tipologias de Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional, Suporte a Negócios e Inversões Financeiras.

Inversões Financeiras: São o conjunto de ações relacionadas a lastro para operações de crédito, Fundo de Aval para Micro e Pequena Empresa – FAMPES e outras ações do mesmo gênero.¹⁰

¹⁰ Fonte: Manual de Programas, Projetos e Atividades. GEOR, SEBRAE-NA. 2014

3.2.3 Projetos de Atendimento e Demais Tipologias

Tabela 3- Execução Orçamentária dos Projetos de Atendimentos e Demais Tipologias

Projetos	Previsto Original	Ajustado	Executado	% Variação
	(A)	(B)	(C)	(C/A)
Setores – Projetos de Atendimento				
Agropecuária	9.208.996,00	4.750.727,00	4.627.845,09	50,25%
Comércio	8.900.477,00	6.841.825,00	5.807.183,17	65,25%
Indústria	9.275.566,00	6.679.406,00	6.354.194,52	68,50%
Serviços	9.470.184,00	5.040.648,00	4.806.849,50	50,76%
Projetos de Atendimento –Territoriais				
Atendimento Territorial	33.845.452,00	30.784.262,00	29.025.758,69	85,76%
Tecnologia	1.559.553,00	1.227.418,00	1.097.449,72	70,37%
SUBTOTAL – Projetos de Atendimento	72.260.228,00	55.324.286,00	51.719.280,69	71,57%
Demais Tipologias				
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	22.945.480,00	17.117.511,00	16.318.984,18	71,12%
Projetos de Articulação Institucional	320.570,00	500.858,00	474.808,68	148,11%
Projetos de Gestão Operacional	10.673.986,00	4.124.859,00	3.936.592,32	36,88%
SUBTOTAL - Demais Tipologias	33.940.036,00	21.743.228,00	20.730.385,18	61,08%
TOTAL GERAL	106.200.264,00	77.067.514,00	72.449.665,87	68,22%

Fonte: Cubo DW

3.2.3.1 Agropecuária

Quadro 2 - Setor Agropecuária

	Identificação do Programa			
Tipo	Projeto de Atendimento			
Objetivo Estratégico	P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.			
Prioridade Estratégica	Atender a cada perfil de clientes com produtos ajustados às suas necessidades considerando os setores Agropecuária, Indústria, Comércio e Serviços e os segmentos (MEI, ME, EPP, Produtor Rural, potencial empresário e potencial empreendedor.			
Áreas Responsáveis pelo Gerenciamento	Unidade de Atendimento Setorial			
Projetos	Valores em R\$			
	Previsto Original	Ajustado	Executado	% Variação
	(A)	(B)	(C)	(C/A)
Projetos Setor/Segmento de Agropecuária	976.246,00	949.956,00	920.872,14	94,33%
Projetos Setoriais	8.232.750,00	3.800.771,00	3.706.972,95	45,03%
Total	9.208.996,00	4.750.727,00	4.627.845,09	50,25%

Fonte: Cubo DW

De acordo com o Cadastro Sebrae de Empresas¹¹, no estado de São Paulo existem 74.269 pequenos negócios formais (com registro no CNPJ) da agropecuária. Dados do IBGE¹² indicavam, em 2006, 227,6 mil estabelecimentos agropecuários (propriedades rurais) no estado de São Paulo, sendo que 86,9% destes pertenceriam ao público do Sebrae-SP (197,8 mil estabelecimentos). O setor contribui com, aproximadamente, 1,9% do valor adicionado¹³ paulista.

Avaliando o cenário econômico brasileiro, a agropecuária tende a ser o único setor com crescimento no PIB¹⁴ em 2015 (+1,9%).

¹¹ Fonte: Sebrae-NA. Sistema de Monitoramento Estratégico – SME. Cubo do Cadastro Sebrae de Empresas – CSE 3.0 (2014). Consulta realizada no dia 05/02/2016.

Conceito de pequenos negócios: empreendimento formalmente constituído, com CNPJ, e faturamento anual nos limites estabelecidos pela Lei 123/2006.

¹² Fonte: Censo Agropecuário/ IBGE (2006). Engloba todo terreno com menos de 100 hectares onde se processa exploração agropecuária. Pode ser exercida por Pessoa Física ou Pessoa Jurídica. Cada estabelecimento agropecuário pode cultivar/ criar mais de um tipo de produto.

¹³ Fonte: Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Fundação SEADE), a partir de dados do IBGE (2013). Conceito de participação da agropecuária no total do valor adicionado: valor que a atividade das empresas da agropecuária agrega aos bens e serviços consumidos no seu processo produtivo.

¹⁴ Fonte: Banco Central do Brasil. Expectativas Focus (29/01/2016).

O público desse setor é composto por produtores rurais enquadrados na política do Programa Nacional da Agricultura Familiar – PRONAF, e demais agricultores com propriedades rurais de pequeno porte, ou com faturamento bruto anual de até R\$ 3,6 milhões. O grupo de atividade econômica principal é o de produção de alimentos e cafés.

No Estado destacam-se os projetos relacionados a segmentos de bovinocultura leiteira (11 Projetos), cafeicultura (6 Projetos), fruticultura (6 Projetos), olericultura (4 Projetos), apicultura (3 Projetos) e ovinocultura (2 Projetos), beneficiados com soluções de gestão, tecnologia, mercado e inovação. Além disso, foram realizados 25 Projetos Setoriais que atenderam de forma massificada o público do Setor.

A estratégia de atuação do Sebrae-SP para o setor e seus segmentos foi definida de forma centralizada, direcionando os segmentos prioritários a serem atendidos, linhas de atuação e resultados finalísticos padronizados. Já a execução se deu de forma descentralizada por meio de projetos executados nos Escritórios Regionais e também por meio de ações estaduais como feiras, sessões e rodadas de negócios, além de missões. Em relação às linhas de atuação o foco constituiu-se em ofertar trilhas de atendimento compostas por soluções de gestão, tecnologia, acesso à mercado e serviços financeiros, destacando-se as soluções tecnológicas desenvolvidas junto ao parceiro SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural de São Paulo e empresas licitadas em serviços especializados para as principais culturas, que promoveram o aperfeiçoamento dos processos empresariais desses clientes.

O Sebrae-SP complementou sua atuação sensibilizando o produtor rural para conhecer e implantar controles gerenciais da atividade, aprimorar sua tecnologia de produção, elevar a qualidade de produtos visando padrões produtivos e para obter certificações que agregassem valor ao preço final dos produtos. As ações de acesso a mercados e ampliação de canais de distribuição, de promoção do associativismo e relacionamento com órgãos públicos para desenvolvimento do setor completaram as prioridades de atuação.

Uma das principais realizações do Sebrae-SP no Setor no ano ocorreu através do contrato firmado entre o Sebrae-SP e o SENAR, que permitiu ofertar às empresas e empreendedores de pequenos negócios rurais cursos voltados aos segmentos priorizados além de turismo, ovinocultura, heveicultura e apicultura tendo sido realizadas 437 turmas que atenderam 1.524 pessoas físicas e 5.202 empresários e proprietários rurais registrados.

Já o convênio com a Federação da Agricultura do Estado de SP – FAESP, vigente desde dezembro de 2013, viabilizou a realização de 13 fóruns com 1764 participantes. Os fóruns cumprem a função de sensibilizar o público alvo para a modernização empresarial requerida no campo com a adoção de práticas em gestão, tecnologia, mercado e serviços financeiros.

Foram também operacionalizados 8 contratos com empresas de prestação de serviços especializadas nas áreas de qualidade e prática para atendimento aos cafeicultores, pecuária de leite e olericultura. Os resultados de investimento financeiro em 2015 somados apontam cerca de R\$ 402.000,00 e geração de receita desses serviços foi de cerca de R\$ 190.000,00. Foram beneficiados com essas ações mais de 70 produtores rurais.

Em relação as ações de acesso a mercados com a participação de MPEs em feiras e missões, destaca-se a participação do Sebrae-SP na AGRISHOW que obteve como resultado 530 atendimentos através de consultorias e palestras. Outro evento importante foi a AGRIFAM, patrocinado pelo SEBRAE NA que contou com 22 caravanas e 1443 atendimentos realizados durante essa edição.

Os projetos mensurados da carteira de Agropecuária apresentaram 14% de crescimento do faturamento entre os produtores pesquisados, na média acumulada no período de medição¹⁵.

No que tange ainda às ações de acesso a serviços financeiros o Sebrae-SP voltou a ofertar soluções de informação e orientação sobre linhas de crédito. Para o setor foi formatado o ‘Rancho do Crédito Rural’ para oferecer aos produtores, de forma atualizada, todas as opções a seu alcance de microcrédito e crédito rural disponíveis para capital de giro e capital de investimento.

A variação financeira dos projetos setoriais de Agropecuária ocorreu principalmente pela execução parcial dos produtos tecnológicos contratados pelo Sebrae-SP junto ao SENAR e as empresas licitadas. O provisionamento original dos recursos para os contratos tecnológicos ocorreu à época do PPA de 2014, na Unidade de Atendimento Setorial, e posteriormente, foi distribuído para os Escritórios Regionais, que foram os responsáveis pela execução dessas soluções.

Em função do cenário econômico adverso que dificultou a comercialização de algumas dessas soluções e em decorrência de ajustes em processos internos que foram necessários e implementados ao longo do ano, o valor originalmente previsto foi parcialmente executado.

Com relação aos recursos destinados aos “Fóruns de Agronegócios – Do Campo ao Consumidor”, executados no convenio com a FAESP, o valor originalmente previsto não foi executado em sua totalidade em virtude do processo de prestação de contas que se encontra em andamento para atender aos regramentos internos do Sistema Sebrae.

¹⁵ Fonte: Pesquisa GEOR (Mensuração GEOR – Primeiro semestre 2015 – Empresários e Gestores)

3.2.3.2 Comércio

Quadro 3- Setor Comércio

	Identificação do Programa			
Tipo	Projeto de Atendimento			
Objetivo Estratégico	P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.			
Prioridade Estratégica	Atender a cada perfil de clientes com produtos ajustados às suas necessidades considerando os setores Agropecuária, Indústria, Comércio e Serviços e os segmentos (MEI, ME, EPP, Produtor Rural, potencial empresário e potencial empreendedor.			
Áreas Responsáveis pelo Gerenciamento	Unidade de Atendimento Setorial			
Projetos	Valores em R\$			
	Previsto Original	Ajustado	Executado	% Variação
	(A)	(B)	(C)	(C/A)
Projetos Setor/Segmento de Comércio	283.662,00	165.305,00	153.230,95	54,02%
Projetos Setoriais	8.616.815,00	6.676.520,00	5.653.952,22	65,62%
Total	8.900.477,00	6.841.825,00	5.807.183,17	65,25%

Fonte: Cubo DW

Em 2015 o setor do Comércio Varejista das MPEs apresentou retração no faturamento. Essa retração, conforme pesquisas realizadas, é explicada pela redução de renda das famílias, aumento do desemprego e pela menor disponibilidade de crédito (juros altos, endividamento crescente das pessoas físicas, prazos mais curtos para quitar dívidas). Essa conjuntura levou a um comportamento mais conservador do consumidor e menor disposição para o consumo, mesmo em datas especiais como dia das mães e natal.

O Estado de São Paulo possui 1.002.276 Pequenos Negócios do Comércio Varejista, o que corresponde a 37,3% dos Pequenos Negócios no Estado de São Paulo. O Sebrae-SP atuou no setor de comércio varejista em 2015 nos seguintes segmentos: Vestuário (16 Projetos), Material de Construção (6 Projetos), Minimercados (1 Projeto), além de atuar com ações específicas para o segmento de Farmácias e estruturar 35 Projetos Setoriais realizados pelos Escritórios Regionais e Unidades de Atendimento do Sebrae-SP.

A estratégia de atuação do Sebrae-SP para o setor e seus segmentos foi definida de forma centralizada, direcionando os segmentos prioritários a serem atendidos, linhas de atuação e resultados finalísticos padronizados. Já a execução se deu de forma descentralizada por meio de projetos executados nos Escritórios Regionais e também por meio de ações estaduais como feiras e missões. Em relação às linhas de atuação o foco foi atuar em trilhas de atendimento compostas por soluções de gestão, tecnologia, acesso a mercado e serviços financeiros, destacando-se as

soluções tecnológicas desenvolvidas junto ao parceiro Senac, que promoveu o aperfeiçoamento dos processos empresariais desses clientes.

O principal ponto a destacar foi a operação de soluções tecnológicas a partir de abril de 2015 para os clientes dos segmentos de Projetos Setoriais e Setor Segmento. Com isso foram ofertados um novo elenco de produtos tecnológicos como palestras, oficinas e consultorias individuais. Para o Comércio Varejista ressalta-se a oferta das oficinas de vitrinismo, exposição de produtos, além das consultorias individuais de visual merchandising e de cliente oculto.

Em relação às ações de acesso a mercados como participação das MPEs em feiras e missões destacou-se a “3ª Missão National Retail Federation – NRF Retail’s Big Show”, missão de Nova Iorque que é fruto de parceria anual do SEBRAE-SP com a Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo - FACESP e a Associação Comercial de São Paulo – ACSP. Participaram dessa ação, através de subsídio, 150 MPEs do comércio varejista e serviços do Estado de São Paulo. Em 2015, na volta da missão, foram realizadas mais de 80 palestras nos Escritórios Regionais e parceiros, com a participação de um público superior a 6.000 clientes, com o objetivo de compartilhar conhecimentos adquiridos.

Já as duas carretas das Lojas Modelo Itinerante de Vestuário apresentaram conceitos e tecnologias mais modernos para gestão e atendimento aos clientes do segmento. Durante a Feira do Empreendedor de 2015 foram realizadas 2.704 visitas nessa solução. Além disso, estiveram presentes em 76 municípios, sendo registrados 5.223 atendimentos a pessoas físicas e 4.414 a pessoas jurídicas, totalizando 9.637 atendimentos.

De forma inédita em 2015 foi realizada também a “Semana do Comércio Varejista” – realizada entre os dias 14 a 18 de setembro de 2015. Ocorreram ações integradas, com programação definida e comunicação padronizada, que atingiram de forma massiva os nossos clientes. A iniciativa contribuiu com as metas mobilizadoras de atendimento e de fidelização. Os 24 produtos utilizados atenderam 2.319 pessoas, sendo 223 participantes que contribuíram para meta atendimento e 220 para meta de fidelização.

Ainda em 2015, fruto da parceria entre Sebrae-SP e Associação Comercial de São Paulo – ACSP, o Projeto Empreender atingiu a formação de 166 núcleos setoriais compostos por 1.946 empresas beneficiadas em diversas Associações Comerciais do Estado de São Paulo. Diversos desses núcleos de empresas adensaram projetos setor segmento dos setores de Comércio e de Serviços.

Já o convênio “Franchising que dá Certo”, parceria do Sebrae-SP com a Associação Brasileira de Franchising – ABF, estruturou um programa destinado a promover a qualificação dos pequenos negócios de franchising. A parceria possibilitou a criação de 180 vídeos relacionados aos temas de recursos humanos, vendas, finanças, gestão de negócios, aspectos jurídicos e marketing, que obtiveram mais de 2.570 visualizações de janeiro a outubro/2015. Somaram-se a essa ação o curso “Entendendo Franchising” sendo realizadas em 2015, quatorze (14) turmas com total de 643 participantes.

Os projetos mensurados da carteira de Comércio Varejista apresentaram 7% de crescimento do faturamento das empresas, na média acumulada no período de medição¹⁶

A variação financeira dos Projetos de Serviços ocorreu principalmente pela execução parcial dos produtos e soluções tecnológicas. A implementação das soluções do novo portfólio tecnológico se deu de forma gradativa, por decorrência de ajustes em processos internos que foram necessários e implementados ao longo do ano de 2015, além da curva de aprendizagem, necessária para execução desses produtos, cujos valores foram alocados diretamente nos Projetos de Atendimento do Setor nos Escritórios Regionais. Por fim, o cenário econômico adverso dificultou a comercialização de algumas dessas soluções o que implicou na não execução de parte do que estava previsto originalmente. Por exemplo, a demanda dos produtos coletivos do contrato com o Senac (mais baratas para o cliente e com custo menor para o Sebrae-SP) ocorreram dentro do planejado, porém os produtos individuais (mais caros para o cliente e com custo maior para o Sebrae-SP) não tiveram a adesão esperada dos clientes.

¹⁶ Fonte: Pesquisa GEOR (Mensuração GEOR – Primeiro semestre 2015 – Empresários e Gestores)

3.2.3.3 Indústria

Quadro 4- Setor Indústria

	Identificação da Carteira de Projetos/Atividade			
Tipo	Projeto de Atendimento			
Objetivo Estratégico	P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.			
Prioridade Estratégica	Atender a cada perfil de clientes com produtos ajustados às suas necessidades considerando os setores Agropecuária, Indústria, Comércio e Serviços e os segmentos (MEI, ME, EPP, Produtor Rural, potencial empresário e potencial empreendedor.			
Áreas Responsáveis pelo Gerenciamento	Unidade de Atendimento Setorial			
Projetos	Valores em R\$			
	Previsto Original	Ajustado	Executado	% Variação
	(A)	(B)	(C)	(C/A)
Projetos Setor/Segmento da Indústria	1.599.439,00	2.059.144,00	2.011.099,19	125,74%
Projetos Setoriais	7.676.127,00	4.620.262,00	4.343.095,33	56,58%
Total	9.275.566,00	6.679.406,00	6.354.194,52	68,50%

No Estado de São Paulo existem 313.196 Pequenos negócios da Indústria, o que representa 11,7% do total dos Pequenos Negócios paulistas e na construção civil existem 179.639 Pequenos Negócios (6,7%). Destacam-se os segmentos de confecção de artigos do vestuário, fabricação de produtos de metal, manutenção e instalação de máquinas e equipamentos, fabricação de produtos alimentícios, gráficas e reprodução de mídias gravadas e artefatos de borracha e plástico.

A indústria paulista atravessou ano de forte retração na produção e postos de trabalho em geral, o que agravou a diminuição de atividade constatada nos últimos três anos. Houve diminuição do investimento governamental, da queda da atividade econômica no segmento de Construção Civil e queda do consumo interno geral do país.

A estratégia de atuação do Sebrae-SP para o setor e seus segmentos foi definida de forma centralizada, direcionando os segmentos prioritários a serem atendidos, linhas de atuação e resultados finalísticos padronizados. Já a execução se deu de forma descentralizada por meio de projetos executados nos Escritórios Regionais e também por meio de ações estaduais como feiras e missões. Em relação às linhas de atuação, o foco foi atuar em trilhas de atendimento compostas por soluções de gestão, tecnologia, acesso à mercado e serviços financeiros destacando-se as soluções tecnológicas desenvolvidas junto ao SENAI, que promoveu o aperfeiçoamento dos processos empresariais desses clientes.

Em 2015 foram priorizados os segmentos de Alimentos e Bebidas, Confecção, Construção Civil, Cerâmica, Couro e Calçados, Gráfica, Moveleira e Metalmeccânico a partir de critérios de densidade e potencial de crescimento. Além disso, foram estruturados Projetos em territórios de

clusters/aglomerados empresariais/arranjos produtivos e/ou projetos de encadeamento produtivos/capacitação de fornecedores. No total foram realizados 32 projetos setoriais e 20 projetos setor/segmento para MPEs industriais.

Através das trilhas e soluções citadas esses projetos priorizaram impactar as MPEs na melhoria de indicadores de gestão empresarial, aumento de faturamento e de lucratividade, por meio do aperfeiçoamento dos processos, diversificação de produtos e serviços, conquista de novos clientes, certificação de produtos, para o enfrentamento da concorrência interna e externa.

Os produtos ofertados (Palestras, Oficinas, Cursos e Assessorias) através da parceria com o Senai atingiram mais 11.500 participantes.

Nos Projetos Setoriais destacaram-se ainda eventos e ações de mercado, como:

- **X Congresso da Micro e Pequena Indústria e dos Seminários Regionais da Micro e Pequena Indústria:** realizado pela Federação das Indústrias do Estado de SP - FIESP e patrocinado pelo SEBRAE-SP. Ocorreu em maio de 2015 com a participação de 1.850 micro, pequenas e médias empresas.
- Foram realizadas 11 Rodadas de Negócios, em parceria com CIESP - Centro das Indústrias do Estado de São Paulo: Matão, Ribeirão Preto, Campinas (2), Mogi das Cruzes, Cabreúva, São Paulo, Indaiatuba, Rio Claro, Franca, São Carlos, que contaram com a participação de aproximadamente de 330 empresas.
- **FEIPLASTIC - Feira Internacional do Plástico**, uma das principais feiras do setor do plástico para apresentação de tendências, demonstração de lançamentos e geração de networking. Exposição de 1.400 marcas nacionais e internacionais; e presença de 70 mil visitantes/compradores qualificados. Foi subsidiada pelo SEBRAE-SP a participação de 5 (cinco) empresas.
- **INSPIRAMAIS 2015:** Salão de design e inovação que aconteceu em Janeiro e Julho, tem como objetivo atualizar os participantes com as principais inovações do setor de calçados em prol do segmento da moda brasileira. O evento reforça os trabalhos desenvolvidos pelo SEBRAE-SP nas regiões de Araçatuba, Bauru e Franca, o que oferece maior visibilidade e destaque aos polos de componentes de calçados masculino, infantil e feminino do Estado de São Paulo. Nas duas edições, o SEBRAE-SP, subsidiou 32 empresas.
- **FRANCAL 2015:** A Francal é uma feira especializada do setor de calçados e acessórios e reúne, a cada edição, empresários de toda a cadeia coureiro-calçadista do Brasil. A participação na Francal é eficaz para aumentar o faturamento das empresas dos polos de calçados masculinos de Franca, feminino de Jaú e infantil de Birigui, sendo este um dos principais indicadores dos projetos. Em 2015 o SEBRAE-SP, subsidiou a participação de 46 MPEs expositoras, das regiões de Araçatuba (polo de Birigui), Bauru (polo de Jaú) e Franca (polo de Franca), gerando contatos comerciais e oportunidades de negócios.
- **COUROMODA 2015:** Feira Internacional de Calçados, Artefatos de Couro e Acessórios de Moda, reúne, a cada edição, empresários de toda a cadeia coureiro-calçadista do Brasil. Em 2015 o SEBRAE-SP, subsidiou a participação de 38 micros e pequenas indústrias dos polos de calçados de Franca, Jau e Birigui.
- **NATURAL TECH - Feira de Alimentação Saudável, Suplementos, Produtos Naturais e Saúde:** é o evento referência no segmento de alimentação saudável, suplementos, beleza e terapias complementares. A feira proporcionou aos expositores amplo número de compradores qualificados, facilitando os canais de distribuição, além de fidelizar e conquistar consumidores. O SEBRAE-SP, subsidiou 19 MPEs expositoras nessa edição.

- **FEIMAFE 2015 - Feira Internacional de Máquinas Ferramenta e Sistemas Integrados de Manufatura:** é a principal feira com foco em máquinas-ferramenta e controle de qualidade, na América Latina. No evento os expositores apresentam produtos e soluções para atender as necessidades dos visitantes/compradores e tomadores de decisão que buscam idéias, inovações e respostas para seus negócios. O SEBRAE-SP, subsidiou a participação de 5 MPEs na edição de 2015.

Destaca-se também a atuação do Sebrae-SP no Projeto de Encadeamento Produtivo “Programa de Desenvolvimento de Fornecedores Gerdau - Fornecedores de Excelência Gerdau” que contou com a participação efetiva de 46 empresas, sendo 24 do ABC e 22 do Alto Tietê. Foi aplicado o diagnóstico MPE Brasil, todas as empresas participaram dos cursos: Na Medida Finanças, Na Medida Vendas, Gestão da Inovação e receberam o acompanhamento/visita mensal de um consultor contratado por tempo determinado para o projeto.

Também é relevante mencionar que o contrato firmado entre Sebrae-SP e SENAI para oferta de soluções tecnológicas às MPEs industriais dos segmentos priorizados foi executado em 48% do seu valor original em 2015. Isso ocorreu em virtude da diversificação das soluções, dos preços acessíveis às MPEs que demandaram esses produtos e da necessidade reprimida de atualização tecnológica das MPEs paulistas. Também foram necessários ajustes operacionais com o fornecedor SENAI no fluxo de pedido e aplicação dessas soluções, o que facilitou a operação interna e absorção pelos clientes. Isso explica a execução acima do previsto originalmente dos Projetos Setor/Segmento de Indústria.

A variação financeira da carteira de Projetos Setoriais da Indústria é explicada na maior parte pela reconfiguração do Projeto INOVA – ABC, cujo objetivo era ofertar soluções de tecnologia e de gestão a MPEs industriais coligadas aos polos às empresas de grande porte das cadeias automotiva, aeroespacial, química, entre outras, da região. O projeto dependeu da aprovação de recursos do Sebrae NA, o que não ocorreu em 2015. Dessa forma não ocorreram ações e não houve execução orçamentária decorrente.

3.2.3.4 Serviços

Quadro 5- Setor Serviços

	Identificação da Carteira de Projetos/Atividade			
Tipo	Projeto de Atendimento			
Objetivo Estratégico	P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.			
Prioridade Estratégica	Atender a cada perfil de clientes com produtos ajustados às suas necessidades considerando os setores Agropecuária, Indústria, Comércio e Serviços e os segmentos (MEI, ME, EPP, Produtor Rural, potencial empresário e potencial empreendedor.			
Áreas Responsáveis pelo Gerenciamento	Unidade de Atendimento Setorial			
Projetos	Valores em R\$			
	Previsto Original	Ajustado	Executado	% Variação
	(A)	(B)	(C)	(C/A)
Projetos Setor/Segmento de Serviços	1.857.381,00	1.467.250,00	1.355.515,44	72,98%
Projetos de Turismo	205.518,00	114.901,00	106.943,03	52,04%
Projetos Setoriais	7.407.285,00	3.458.497,00	3.344.391,03	45,15%
Total	9.470.184,00	5.040.648,00	4.806.849,50	50,76%

Fonte: Cubo DW

No Estado de São Paulo existem 1.118.986 Pequenos negócios do setor de Serviços que representa 41,6% dos Pequenos Negócios paulistas. Estima-se que ao longo dos próximos anos os empreendimentos do setor de Serviços serão maioria, podendo atingir até 1,3 milhão de empresas em 2020. Os principais segmentos desse Setor, por densidade empresarial, são alimentação fora do lar, serviços de escritório/apoio administrativo, transporte terrestre, saúde, TICs e reparação veicular.

Por meio de seus 33 Escritórios Regionais que abrangem todo o Estado de São Paulo, além das Unidades de Negócios localizadas em sua sede, o Sebrae-SP estruturou 33 projetos Setoriais e 64 Setor/Segmento, focados em atender o setor em todos o estados, destacando atuação nos seguintes segmentos: Beleza & Estética (22 Projetos), Alimentação Fora do Lar (24 Projetos), Turismo (5 Projetos), Meios de Hospedagem (3 Projetos), Reparação Veicular (4 Projetos), Pet Shop (3 Projetos) e Tecnologia da Informação e Comunicação (3 Projetos).

A estratégia de atuação do Sebrae-SP para o setor e seus segmentos foi definida de forma centralizada, direcionando os segmentos prioritários a serem atendidos, linhas de atuação e

resultados finalísticos padronizados. Já a execução se deu de forma descentralizada por meio de projetos executados nos Escritórios Regionais e também por meio de ações estaduais como feiras e missões. Em relação às linhas de atuação o foco foi atuar em trilhas de atendimento compostas por soluções de gestão, tecnologia, acesso à mercado e serviços financeiros, destacando-se as soluções tecnológicas desenvolvidas junto aos parceiros SENAI e SENAC, que promoveram o aperfeiçoamento dos processos empresariais desses clientes.

O principal ponto a destacar foi a operação de soluções a partir de Abril de 2015 para os clientes dos segmentos de Projetos. Com isso foram ofertados um novo elenco de produtos tecnológicos como palestras, oficinas, assessorias e consultorias individuais.

As ações de Acesso a Mercado como participação de MPEs em feiras como empresas expositoras e, em missões e feiras, como empresas visitantes, permitiram realizar novos contatos de negócios e estar em sintonia com o que há de mais avançado em tecnologias e técnicas empregadas em seus segmentos e cadeias de negócios.

Em Alimentação Fora do Lar foram relevantes a participação na FISPAL e a Equipotel. São eventos especializados em tecnologias para negócios de transformação, processamento e armazenamento de alimentos além de mostrar tendências de comportamento do consumidor para o segmento.

Vale mencionar também a inédita missão para Nova York, no evento SUMMER FANCY FOOD, que possibilitou a participação de 49 micro e pequenos empresários do Estado de SP em evento internacional além de visitas técnicas guiadas para exemplificar as tendências.

Em Beleza e Estética o Sebrae-SP foi o viabilizador da participação mpes nos eventos Hair Brazil e Beauty Fair, que permitem aos clientes atualização de conhecimentos técnicos e acesso a novas tendências do comportamento e consumo no segmento.

Na HairBrazil o Sebrae-SP atuou com três focos: compra e revenda de espaços para 36 mpes expositoras, patrocínio do Sebrae NA, palestras técnicas de gestão e missões intermunicipais (86 missões e 858 atendimentos registrados).

Já na Beauty Fair foi promovida a “Oficina de Identificação de demandas para a comissão de estudos de normalização da atividade de Estética”, em conjunto com ABNT e ABIHPEC. Foram atendidos 106 empresários de clínicas de estética no estande do Sebrae-SP, durante o evento.

Também foi utilizado durante o ano o veículo “Sebrae Beleza Móvel” em diversas caravanas por ERs do Estado o que reforçou o atendimento a mais de 35.000 MPEs entre os Projetos Setorial e Setor Segmento, registrados em sistemas.

No segmento de Reparação Veicular vale ressaltar a realização de 18 Fóruns pelo Estado, denominados “Rota do Reparador” que contou com a participação de aproximadamente 4.000 micro e pequenos empresários. Como ação de difusão de conhecimento ocorreu também o lançamento e divulgação do “Estudo da atividade econômico de Reparação Veicular”, inédito para o segmento, no qual constam indicadores, desafios, oportunidades e normais legais para o segmento.

Os projetos de turismo, no ano de 2015, desenvolveram-se conforme a metodologia adotada pelo SEBRAE-SP. A metodologia consiste na atuação territorial com o fomento de projetos de Circuitos

e Roteiros Turísticos para elevar competitividade de MPes nos segmentos de atrativos turísticos, meios de hospedagem, alimentação fora do lar, agenciamento de turismo receptivo, artesanato e comércio varejista diferenciado.

Em 2015, após a reformulação do projeto gráfico, foram entregues catálogos impressos do trade de turismo nas localidades em que houve intervenção do Sebrae-SP junto às MPes do trade. A carteira de projetos de Turismo foi constituída de 05 projetos no Estado. Esses projetos, aliados aos segmentos de hospedagem e alimentação fora do lar registraram mais de 27 cursos, 46 consultorias, 384 palestras, 81 missões técnicas de benchmarking e 204 orientações técnicas.

Os projetos mensurados da carteira de Serviços apresentaram 8,8% de crescimento do faturamento das empresas, na média acumulada no período¹⁷

A variação financeira dos projetos Setoriais e Setor/Segmento de Serviços ocorreu principalmente pela baixa execução dos produtos tecnológicos. A implementação das soluções do novo portfólio tecnológico se deu de forma gradativa, por decorrência de ajustes em processos internos que foram necessários e implementados ao longo do ano de 2015, além da curva de aprendizagem, necessária para execução desses produtos. Por fim, o cenário econômico adverso dificultou a comercialização de algumas dessas soluções o que implicou na execução parcial dos recursos.

¹⁷ Fonte: Pesquisa GEOR (Mensuração GEOR – Primeiro semestre 2015 – Empresários e Gestores)

3.2.3.5 Atendimento Territorial

Quadro 6 - Atendimento Territorial

	Identificação da Carteira de Projetos/Atividade			
Tipo	Projeto de Atendimento			
Objetivo Estratégico	P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.			
Prioridade Estratégica	Atender a cada perfil de clientes com produtos ajustados às suas necessidades considerando os setores Agropecuária, Indústria, Comércio e Serviços e os segmentos (MEI, ME, EPP, Produtor Rural, potencial empresário e potencial empreendedor.			
Áreas responsáveis por gerenciamento	Unidade de Atendimento Individual e Unidade de Atendimento Remoto			
Projetos	Valores em R\$			
	Previsto Original	Ajustado	Executado	% Variação
	(A)	(B)	(C)	(C/A)
Projetos de Atendimento	33.845.452,00	30.784.262,00	29.025.758,69	85,76%
Total	33.845.452,00	30.784.262,00	29.025.758,69	85,76%

Fonte: Cubo DW

O Estado de São Paulo conta com 645 municípios. O SEBRAE-SP, através de seus 33 Escritórios Regionais e canais remotos de atendimento, tem uma abrangência de atuação estratégica capaz de atender a todos esses municípios. Segundo estudo elaborado pelo SEBRAE-SP, no Estado existem 2.688.366 Pequenos Negócios formalizados, sendo 43,6% Microempresas, 10,3% Empresas de Pequeno Porte, e 46,1% Microempreendedores Individuais.

Para atender todo o território do Estado foram constituídos 41 Projetos Territoriais. O Sebrae-SP atuou de forma descentralizada por meio de seus 33 Escritórios Regionais, 13 Pontos de Atendimento (PA), 87 Postos de Atendimento ao Empreendedor (PAE) e de suas unidades móveis (35 Sebrae Móvel) através de um modelo de atendimento padronizado que visa diagnosticar as necessidades e fornecer as melhores soluções para seus clientes. Além disso, também atuou de forma centralizada através do Sebrae com Você, dos canais remotos e de projetos estaduais de atendimento.

Em 2015, nas ações de Projeto Territorial, foram realizados 461.663 atendimentos. Deste total, 289.230 atendimentos foram realizados pela rede de atendimento do SEBRAE-SP à clientes vinculados a pessoa jurídica, direcionados para um total de 127.322 empresas. Foram realizados 15.366 atendimentos, pelos Pontos de Atendimento (PA), 59.131 pelos Postos de Atendimento ao Empreendedor (PAE), 28.575 pelo Sebrae Móvel e 252.541 pelos Escritório Regionais. Pela Central de Atendimento, foram realizados 287.012 atendimentos.

Também fundamental para a estratégia de atendimento do público-alvo são os canais digitais. Através do portal foram realizados 111.325 atendimentos de orientação técnica. Já a estrutura atual de EAD – Educação a distância, envolve: 45 cursos para clientes finais, 3 cursos sobre Políticas públicas, 4 cursos mobiles e 4 cursos voltados para Educação corporativa. No ano de 2015 foram realizados 39.339 atendimentos em EAD, sendo que 11.494 desses geraram informações, 10.389 geraram orientações técnicas e 10.462 capacitações (concluintes).

Contribuíram para esta execução, além dos atendimentos nos canais já citados, a realização da Feira do Empreendedor que teve 205 expositores e recebeu aproximadamente 104.000 pessoas sendo que desses, 74.509 foram orientados e capacitados quanto aos temas de gestão e de empreendedorismo.

As ações realizadas na Semana do MEI e na Semana do Empreendedor também contribuíram para levar orientação e conhecimento ao público-alvo do SEBRAE-SP, totalizando 48.289 participantes.

No Programa Estadual de Educação Empreendedora foram realizadas ações em parcerias com outras instituições com o objetivo de inserir o tema empreendedorismo na grade curricular. Destaca-se a realização do Empretec – curso para capacitar empreendedores com metodologia licenciada pelo UNCTAD órgão do sistema ONU que tem entre suas atribuições o fomento ao crescimento econômico, à geração de riqueza e ao aumento de oportunidades em economias emergentes ou em desenvolvimento. Foram realizadas 159 turmas distribuídas nos 33 Escritórios Regionais com o total de 4.051 participantes.

No que tange as ações de acesso a serviços financeiros o Sebrae-SP voltou a ofertar soluções de informação e orientação sobre linhas de crédito, preferencialmente para MPes participantes de projetos, com opções para capital de giro e de investimentos, bem como linhas para microcrédito. O formato adotado foram seminários e palestras. Foram realizados em 2015: Seminários de Crédito BNDES, Balcão de Microcrédito, Rancho do Crédito Rural, Dia do Crédito. O Rancho do Crédito Rural foi formatado para dispor ao produtor, de forma atualizada, todas as opções a seu alcance de microcrédito e crédito rural disponíveis para capital de giro e capital de investimento.

A diferença entre o valor originalmente planejado e o executado se deve principalmente a suspensão da licitação responsável pela continuidade do Projeto Sebrae com Você no segundo semestre de 2015 cujos atendimentos previstos foram absorvidos por outros canais e ações de atendimento. Além disso, recursos previstos para impressão de apostilas não foram utilizados e o processo de impressão de apostilas foi transferido para a Unidade Inteligência de Mercado.

Outra variação foi resultante da criação e reorganização da Unidade de Acesso a Mercado e Serviços Financeiros em que o orçamento previsto originalmente para execução de Feiras em projetos territoriais, foi redistribuído em projetos de atendimento setoriais de Agropecuária, Indústria, Comércio e Serviços.

3.2.3.6 Tecnologia

Quadro 7- Tecnologia

	Identificação da Carteira de Projetos/Atividade			
Tipo	Projeto de Atendimento			
Objetivo Estratégico	P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.			
Prioridade Estratégica	Atender a cada perfil de clientes com produtos ajustados às suas necessidades considerando os setores Agropecuária, Indústria, Comércio e Serviços e os segmentos (MEI, ME, EPP, Produtor Rural, potencial empresário e potencial empreendedor.			
Áreas responsáveis por gerenciamento	Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia			
Projetos	Valores em R\$			
	Previsto Original	Ajustado	Executado	% Variação
	(A)	(B)	(C)	(C/A)
Projetos de Incubadoras	859.681,00	924.120,00	803.997,13	93,52%
ALI – Agentes Locais de Inovação	699.872,00	303.298,00	293.452,59	41,93%
Total	1.559.553,00	1.227.418,00	1.097.449,72	70,37%

Fonte: Cubo DW

No ano de 2015 o Sebrae-SP atuou, principalmente, em dois projetos com foco em Tecnologia, o Programa ALI e o Projeto Incubadoras. Esses projetos tinham como objetivo a disseminação da cultura de tecnologia e inovação; a difusão de informação tecnológica; a articulação das redes de serviços tecnológicos do estado; a atualização tecnológica e a promoção da inovação. Com essas ações, ampliou-se a capacidade de acesso a inovação e tecnologia dos pequenos negócios, auxiliando as MPE principalmente no que se refere a melhoria de competitividade.

A estratégia de atendimento para o Projeto de Incubadoras girou em torno da celebração de convênios entre as incubadoras do Estado e os Escritórios Regionais visando a implementação da metodologia do Centro de Referência para Apoio aos Novos Empreendimentos - CERNE 1. No ano foram celebrados 13 convênios com 15 incubadoras que atenderam cerca de 700 empresas em todo o estado. Além disso, iniciou-se a construção de um novo Termo de Referências para elaboração de projetos visando a implantação e certificação de novas incubadoras nas metodologias CERNE 1 e CERNE 2.

Já o Programa ALI capacitou em 425 novos agentes locais de inovação para atuar em 26 Escritórios Regionais. Por meio da metodologia do Programa, os agentes aderiram 17.000 empresas que terão atendimento continuado durante o ano de 2016.

A diferença entre o valor previsto originalmente no planejamento para o valor executado em 2015 se deve, principalmente, a otimização dos processos de capacitação dos gestores do Programa ALI em que as capacitações originalmente previstas para acontecer “in loco” foram realizadas por meio de videoconferências.

3.2.3.7 Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços

Quadro 8- Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços

	Identificação da Carteira de Projetos/Atividade			
Tipo	Projeto de Desenvolvimento de Produtos e Serviços			
Objetivo Estratégico	P6- Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes			
Prioridade Estratégica	Desenvolver produtos e serviços adequados em conteúdo e forma dirigidos para os segmentos (setor/porte/ciclo de vida) priorizados e para perfis de público alvo (EPP, ME, EI, Potenciais Empresários)			
	Desenvolver e ampliar canais de atendimento, primando pela qualidade e adequação às necessidades dos pequenos negócios do estado de São Paulo			
Objetivo Estratégico	P3- Promover a educação e a cultura empreendedora			
Prioridade Estratégica	Estimular a inclusão do empreendedorismo na educação formal			
	Estimular a inclusão do empreendedorismo na educação formal			
Objetivo Estratégico	P4- Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios			
Prioridade Estratégica	Gerar e disponibilizar informações, estudos e pesquisas para subsidiar decisões estratégicas do Sebrae-SP			
	Gerar e disponibilizar informações específicas sobre os segmentos do público-alvo que auxiliem os pequenos negócios em cada fase do empreendimento			
Áreas responsáveis por gerenciamento	Unidade de Gestão de Produtos			
Projetos	Valores em R\$			
	Previsto Original	Ajustado	Executado	% Variação
	(A)	(B)	(C)	(C/A)
Projetos Desenvolvimento de Produtos e Serviços	1.194.400,00	547.510,00	546.882,39	45,79%
Estudos, Pesquisas e Cenários	5.800.000,00	6.500.000,00	6.199.964,61	106,90%
Escola de Negócios/Educação Empreendedora	5.400.000,00	1.504.000,00	1.178.448,03	21,82%
Demais Projetos	10.551.080,00	8.566.001,00	8.393.689,15	79,55%
Total	22.945.480,00	17.117.511,00	16.318.984,18	71,12%

Fonte: Cubo DW

Para garantir que o portfólio de produtos e serviços atendesse a necessidade do seu público-alvo, no ano de 2015 o Sebrae-SP realizou uma análise de seu portfólio, identificando lacunas não preenchidas de acordo com as necessidades apresentadas pelo universo de clientes e potenciais clientes. A partir da identificação destas lacunas, que contou com a participação de Unidades da Sede e Escritórios Regionais, foram desenvolvidos produtos e serviços específicos tanto nas áreas de gestão como áreas tecnológicas, através de parcerias com empresas do Sistema S (Senai, Senac e Senar).

Com o objetivo de gerenciar o portfólio de produtos do Sebrae-SP e o processo de desenvolvimento de novos produtos foi criada a Unidade de Gestão de Produtos.

Para suprir as necessidades identificadas, foram disponibilizadas aos clientes do Sebrae-SP em 2015 463 novas soluções:

- 145 novos produtos desenvolvidos pelo Sebrae-SP – produtos presenciais, produtos remotos e publicações
- 7 novos produtos do Sebrae NA – produtos coletivos - incorporados ao portfólio Sebrae-SP;
- 311 novos produtos tecnológicos – produtos individuais e coletivos – que contam com a execução de parceiros do Sistema S.

Já o Projeto Estudos, Pesquisas e Cenários tem como objetivo conhecer o público alvo do Sebrae-SP e o ambiente no qual ele está inserido, fornecendo informações e estruturando cenários para subsidiar a construção da estratégia, além de conhecer a opinião e avaliação do cliente a respeito dos nossos produtos. Destacam-se as pesquisas de Qualidade, GEOR, “Conhecendo o cliente Sebrae-SP” e as pesquisas realizadas durante a Feira do Empreendedor 2015. Também foram divulgados 12 relatórios de pesquisa de conjuntura – “Indicadores Sebrae-SP”, que avalia mensalmente a evolução do faturamento em frente as mudanças do cenário econômico brasileiro.

A Escola de Negócios inclui programas de ensino médio, superior e de especialização, todos relativos a empreendedorismo, suas competências e conhecimentos técnicos. Em parceria com o Centro Paula Souza, ofereceu em 2015 210 vagas em curso médio integrado ao técnico de administração, logística e marketing, 245 vagas de ensino técnico na área de administração, marketing e comércio e 385 vagas para curso Tecnológico de Gestão de Negócios e Inovação e de Marketing. Com o objetivo de ampliar a formação destes estudantes, potenciais empreendedores, foram realizadas ações com alunos da escola, tais como: Curso de Educação Financeira, Oficinas de Pitch, Bancas de avaliação de projetos, Curso para Formação de Jovens Empreendedores, Clube de Leitura, Oficina para Geração de Ideias, Oficina de Criatividade, e eventos como palestras com empreendedores e autores. A Escola oferece também outros espaços de formação. Mantém uma Biblioteca aberta à comunidade, com um acervo de 8 mil títulos digitais, 12 mil exemplares impressos e 4 mil títulos de revistas digitais. Em 2015, atendeu uma média de 130 usuários/dia e contabilizou 6448 empréstimos de materiais e 6070 pesquisas em base de dados. O Núcleo de Empreendedorismo instalado na Escola de Negócios, realizou mentoria e orientação para 229 projetos, de alunos e visitantes.

No que tange o orçamento dos projetos, em 2015 houve variação entre o planejado originalmente e o executado. Tal variação pode ser explicada por adaptações na estratégia de desenvolvimento de produtos, no qual parte do investimento previsto destinado ao desenvolvimento de produtos foi

substituído pela contratação de parceiros - otimizando o atendimento das necessidades apresentadas pelo cliente.

Na Escola de Negócios, gastos destinados à capacitação de docentes e consultores não foram executados em sua totalidade devido ao cancelamento previsto dos investimentos para realização do Simpósio de Educação Empreendedora, inclusive a contratação de palestrantes internacionais. Os valores referentes a merenda que se referem a contrapartida financeira prevista na parceria com o Centro Paula Souza, foram executados parcialmente em função da possibilidade de opção que os alunos têm de utilizar ou não o benefício e o fornecedor foi remunerado pelo consumo real. Já em relação aos recursos didáticos a aquisição da Plataforma – Sistema de Gestão acadêmica e desenvolvimento de talentos, foi adiada, o que resultou em uma execução menor do que a originalmente planejada.

Em relação aos prêmios, não foi realizada a licitação prevista para realizar arregimentação de participantes junto a terceiros. Houve também descontinuidade no projeto de integração do CRM, cujo valor orçado para 2015 foi de R\$ 1.000.000,00 e que devido a descontinuidade do projeto CRM Platina idealizado pelo SEBRAE-NA não pode ser executado.

Por fim, a verba original para execução das ações de transposição de novos cursos EAD em 2015 não foram realizadas em razão da não conclusão do processo licitatório por revisão de modelo de contratação (objetos separados) e por recursos dos licitantes em diversas fases da licitação.

3.2.3.8 Projetos de Articulação Institucional

Quadro 9 – Projetos de Articulação Institucional

	Identificação da Carteira de Projetos/Atividade			
Tipo	Projeto de Articulação Institucional			
Objetivo Estratégico	P2- Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios			
Prioridade Estratégica	Identificar e desenvolver parcerias que estimulem e influenciem a criação de vocações locais			
	Estimular o desenvolvimento de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios			
Áreas responsáveis por gerenciamento	Unidade de Políticas Públicas e Relações Institucionais			
Projetos	Valores em R\$			
	Previsto Original	Ajustado	Executado	% Variação
	(A)	(B)	(C)	(C/A)
Melhoria do Ambiente para as Micro e Pequenas Empresas de São Paulo 2014 a 2016	309.570,00	500.858,00	474.808,68	153,38%
Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor - Prêmio Mario Covas	11.000,00	0,00	0,00	0,00%
Total	320.570,00	500.858,00	474.808,68	148,11%

Fonte: Cubo DW

Em 2015 o trabalho foi focado na capacitação dos Agentes de Desenvolvimento municipais; na ampliação dos municípios paulistas com regulamentação própria da Lei Geral em seus territórios; na busca pela implementação efetiva dos benefícios previstos na LC 123 para as compras governamentais das micro e pequenas empresas por parte dos municípios; e, ainda, na efetivação de ações de desburocratização dos procedimentos de formalização das MPes, visando a estruturação de um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.

Foram capacitados mais de 400 Agentes de Desenvolvimento (ADs) municipais em todo o Estado nos 12 cursos de capacitação realizados no ano de 2015. Alguns ADs com os 3 níveis de capacitação completos foram convidados a participar de evento realizado pelo SEBRAE Nacional em Cuiabá, com programação intensiva voltada à capacitação, ocasião em que foi realizada também a 2ª Maratona de Negócios Públicos, na qual 3 ADs paulistas tiveram seus projetos selecionados para a fase final, sagrando-se vencedora a representante do município paulista de Assis.

No eixo de compras governamentais foram capacitados mais de 300 gestores públicos e sensibilizados inúmeros gestores municipais e lideranças políticas. Nos 21 encontros realizados em cada uma das regiões do estado o SEBRAE-SP enfatizou a necessidade de implementação do tratamento diferenciado dispensado pela lei às micro e pequenas empresas nos certames licitatórios.

Em relação à busca pela disseminação da Lei Geral atingimos o número de 437 municípios com a legislação regulamentada e implementada. No âmbito da desburocratização foram reconhecidas as ações realizadas por 83 Prefeituras paulistas em relação à resposta expedita de questionamento sobre a viabilidade locacional de empreendimentos de baixo impacto, que demonstram o comprometimento destas na implementação da REDESIM.

Por fim, vale destacar o recorde de inscrições para o Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor, com 423 projetos inscritos por 304 prefeituras participantes nesta 9ª edição. A premiação é importante ferramenta de reconhecimento e incentivo às ações com foco no empreendedorismo e boas práticas da gestão pública.

A variação do valor original para o valor orçado se deve à realização de ações não planejadas anteriormente, que foram executadas no ano de 2015, caso do IX Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor e da VII Fomenta Nacional. Além disso, houve ação de capacitação de Agentes de Desenvolvimento que também não foram originalmente planejadas e que foram realizadas no final do ano de 2015.

3.2.3.9 Projetos de Gestão Operacional

Quadro 10 – Projetos de Gestão Operacional

	Identificação da Carteira de Projetos/Atividade			
Tipo	Projeto de Gestão Operacional			
Objetivo Estratégico	R1- Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados			
Prioridade Estratégica	Desenvolver e estimular a formação de lideranças voltadas à inovação e obtenção de resultados			
Objetivo Estratégico	R2- Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do SEBRAE e o atendimento dos clientes			
Prioridade Estratégica	Ter ferramentas e infraestrutura para apoiar o processo de atendimento dos diferentes segmentos de público-alvo			
Objetivo Estratégico	P4- Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios			
Prioridade Estratégica	Gerar e disponibilizar informações, estudos e pesquisas para subsidiar decisões estratégicas do Sebrae-SP			
Áreas responsáveis por gerenciamento	Unidade Gestão Estratégica			
Projetos	Valores em R\$			
	Previsto Original	Ajustado	Executado	% Variação
	(A)	(B)	(C)	(C/A)
Projetos Gestão Operacional	9.433.786,00	3.694.659,00	3.520.337,17	37,32%
Gestão de Construções e Reformas	1.240.200,00	430.200,00	416.255,15	33,56%
Total	10.673.986,00	4.124.859,00	3.936.592,32	36,88%

Fonte: Cubo DW

Para garantir a melhoria contínua dos processos internos do Sebrae-SP, no ano de 2015 a atuação da instituição teve foco no desenvolvimento de sistemas que possibilitassem uma melhor integração entre os processos e informações e na melhoria da infraestrutura física da Sede e dos Canais de Atendimento.

Em 2015 ocorreu a implementação de serviços geridos por acordos de nível de serviço (SLA) e a estruturação do sistema de inteligência de negócios (B.I.). Além disso, foram implementadas melhorias na infraestrutura da Escola de Negócios do Sebrae-SP, contando hoje com uma estrutura física e tecnológica que permite a criação e o desenvolvimento de novos projetos.

Houve variação orçamentária do previsto originalmente para o executado em 2015 em relação aos projetos de Gestão Operacional. Para melhoria na infraestrutura da Escola de Negócios estavam previstos gastos com equipamentos, instalações e mobiliários que não foram executados em sua totalidade no ano. Além disso, gastos com infraestrutura e tecnologia previstos para gestão do programa ALI não foram executados. No que tange o desenvolvimento de sistemas e aplicativos, o

contrato previsto originalmente foi encerrado, sendo estabelecido um novo contrato mais alinhado às necessidades do Sebrae-SP.

Já a execução do valor planejado para construção e reformas dependia de negociações entre o Sebrae-SP e as prefeituras dos municípios envolvidos. Parte dessas negociações ainda estão em andamento, o que impossibilitou a execução integral do valor originalmente planejado em 2015.

3.2.3.10 Atividade de Articulação Institucional

Quadro 11- Atividades de Articulação Institucional

	Identificação da Carteira de Projetos/Atividade			
Tipo	Atividade de Articulação Institucional			
Macroprocesso	Relações Institucionais			
Áreas responsáveis por gerenciamento	Unidade Inteligência de Mercado			
Atividades	Valores em R\$			
	Previsto Original	Ajustado	Executado	% Variação
	(A)	(B)	(C)	(C/A)
Articulação dos Prêmios – UIM	40.000,00	3.000,00	2.590,00	6,48%
Relações Institucionais	1.610.500,00	5.949,00	5.565,10	0,35%
Total	1.650.500,00	8.949,00	8.155,10	0,49%

Fonte: Cubo DW

Para o Prêmio Sebrae de Jornalismo estavam previstas contratações de organização do evento, certificados e troféus. Não houve contratação para a organização, sendo realizado o evento no auditório da sede do SEBRAE-SP. E os certificados e coffe break com contratos já existentes.

A atividade de Relações Institucionais foi descontinuada e a ação que se refere ao “Guia”, previsto em 2014, foi retirado do orçamento em maio de 2015 pois não seria publicado devido a mudanças estratégicas e de gestão.

3.2.3.11 Atividade de Gestão Operacional

Quadro 12 - Atividade Gestão Operacional

	Identificação da Carteira de Projetos/Atividade			
Tipo	Atividade de Gestão Operacional			
Macroprocesso	Gestão de Pessoas			
	Relações Institucionais			
	Tecnologia da Informação			
	Gestão da Estratégia			
	Gestão de Recursos Financeiros			
	Regulatórios e Controles			
	Gestão Administrativa			
Áreas responsáveis por gerenciamento	Unidade Controladoria			
Atividades	Valores em R\$			
	Previsto Original	Ajustado	Executado	% Variação
	(A)	(B)	(C)	(C/A)
Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativo	29.277.199,00	25.907.548,00	25.242.859,60	86,22%
Demais Unidades	36.006.139,00	42.700.282,00	41.925.654,53	116,44%
Total	65.283.338,00	68.607.830,00	67.168.514,13	102,89%

Fonte: Cubo DW

No nível estratégico as Atividades de Gestão Operacional do Sebrae-SP em 2015 tiveram como objetivo o alinhamento interno e institucional, o planejamento, desdobramento e monitoramento estratégico.

No que se refere à operação, as prioridades foram a manutenção e atualização do ambiente tecnológico, a contratação, retenção e desenvolvimento de pessoal e a remuneração das Unidades de Gestão.

Por fim, os processos internos foram desenvolvidos para garantir a boa aplicação dos recursos financeiros e o cumprimento às exigências legais que regulam a atuação do Sebrae-SP.

A variação orçamentária acima do previsto se deu principalmente em consequência do pagamento do acordo referente ao processo da Ação Civil Pública tanto em relação ao próprio pagamento da guia judicial do acordo, como também em relação ao pagamento da parcela do contrato com o Escritório de Advocacia que acompanha o referido processo judicial, gastos que a princípio não foram planejados, mas que se fizeram necessário para garantir a cobertura jurídica do Sebrae-SP.

Além disso, o número reduzido de contratações de temporários e estagiários fez com que parte dos gastos originalmente planejados para recrutamento e seleção não fossem executados em sua totalidade no ano de 2015.

3.2.3.12 Atividade de Suporte Operacional Relacionado a Negócios

Quadro 13- Atividade de Suporte Operacional Relacionado a Negócios

	Identificação da Carteira de Projetos/Atividade			
Tipo	Atividade de Suporte Operacional Relacionado a Negócios			
Macroprocesso	Atendimento ao Cliente			
	Desenvolvimento de Soluções			
	Gestão de Pessoas			
	Conhecimento de Mercado			
	Gestão de Clientes			
	Relações Institucionais			
	Gestão Administrativa			
	Desenvolvimento de Soluções			
Áreas responsáveis por gerenciamento	Unidade Administração			
Atividades	Valores em R\$			
	Previsto Original	Ajustado	Executado	% Variação
	(A)	(B)	(C)	(C/A)
Escritórios Regionais	25.933.195,00	25.826.641,00	24.561.159,46	94,71%
Remuneração de Recursos Humanos Relacionada a Negócios	179.210.672,00	174.554.475,00	172.835.629,49	96,44%
Demais Unidades	64.798.360,00	60.724.295,00	47.337.612,65	94,71%
Total	269.942.227,00	261.105.411,00	244.734.401,60	90,66%

Fonte: Cubo DW

As Unidades de apoio a execução do SEBRAE-SP promoveram e administraram, através das atividades de suporte operacional, os produtos, serviços e manutenções necessárias ao desenvolvimento e realização das atividades-fim, tais como: Segurança, limpeza, instalações físicas, transporte, locomoção, infraestrutura de telefonia e rede, impressos gráficos e institucionais e etc.

3.2.3.13 Inversões Financeiras

Quadro 14 - Inversões Financeiras

	Identificação da Carteira de Projetos/Atividade			
Tipo	Inversões Financeiras			
Macroprocesso	Atendimento ao Cliente			
Área responsável por gerenciamento	Unidade Acesso a Mercado e Serviços Financeiros			
Atividades	Valores em R\$			
	Previsto Original	Ajustado	Executado	% Variação
	(A)	(B)	(C)	(C/A)
Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica - Fundo de Inovação Paulista	1.000.000,00	1.609.951,00	1.609.951,00	161,00%
Total	1.000.000,00	1.609.951,00	1.609.951,00	161,00%

Fonte: Cubo DW

O SEBRAE-SP faz parte de um fundo de investimento cujo o foco é a inovação tecnológica de empresas do estado de São Paulo, com a participação de empresas privadas e públicas. O Fundo de Inovação Paulista - FIP é um fundo formado pelo SEBRAE-SP, Desenvolve-SP, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP, Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, CAF Banco de Desenvolvimento da América Latina e a JIVE (grupo de investimento privado).

No ano de 2015 o Programa de incentivo a Inovação Tecnológica beneficiou 10 empresas com aportes para o auxílio no processo de crescimento acelerado. Foram investidos R\$ 1.8 milhões.

Já o Projeto da Sociedade Garantidora de Crédito (SGC) foi constituído e formalizado para iniciar as operações no próximo ano, este projeto como objetivo conceder aval complementar na tomada de crédito.

No planejamento orçamentário original, havíamos previsto, junto aos gestores do Fundo de Inovação Paulista, aportar recursos em 5 empresas, fechando o ano com aproximadamente R\$ 1 milhão investido. Entretanto, os gestores conseguiram uma captação de maior número de projetos 2015, chegando ao dobro de empresas investidas e fechando o ano com 1.8 milhões de investimento. Esse sucesso é devido a aproximações que temos realizado entre os gestores do fundo e os projetos de incubadoras, parques tecnológicos e outros que são apoiados pelo Sebrae – SP.

3.2.4 Programas Nacionais

Apresentamos a execução dos Programas Nacionais. A sua execução está atrelada aos projetos descritos nos tópicos anteriores.

Tabela 4 - Programas Nacionais

Programa	Total (R\$)			Nº de Empresas Atendidas/ Clientes Atendidos		
	Previsto Original	Executado	%	Previsto (*)	Executado (**)	%
Agentes Locais de Inovação – ALI ¹	1.473.658,00	408.853,00	27,74%	11.000	12.076	110%
Negócio a Negócio	12.016.004,00	9.171.510,50	76,33%	72.500	58.660	81%
Educação Empreendedora	67.129,00	29.305,62	43,66%	29.000	20 ^(***)	0%
Sebrae Mais	101.132,00	10.448,88	10,33%	n.d.	2.150	-
Encadeamento Produtivo	403.080,00	267.289,39	66,31%	n.d.	n.d.	-
SEBRAETec	8,00	1.557.090,00	19463625,00%	n.d.	n.d.	-
Total	14.061.011,00	11.444.497,39	81%			

Fonte: Cubo DW

¹Valores se referem a soma dos Projetos de Atendimento (Inovação) e Gestão Operacional do Programa ALI

Notas:

(*) Fonte: Sebrae-NA. SME (consulta realizada em 22/01/2016).

(**) Fonte: Sebrae-SP. Datawarehouse – DW. Consulta realizada em 22/01/2016.

(***) O dado divulgado no DW é resultado de vinculações realizadas no SGE que não dizem respeito ao Programa Educação Empreendedora. O Sebrae-SP não aderiu ao sistema de registros do Sebrae-NA, dessa maneira, a execução física foi explicada pela unidade gestora no item 3.2.4.6

3.2.4.1 ALI – Agentes Locais de Inovação

O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é um acordo de cooperação técnica entre o CNPq e o Sebrae Nacional, com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada.

Em 2015 foi iniciado um novo ciclo do Programa no Estado que expandiu sua atuação para 26 dos 33 Escritórios Regionais, foram capacitados 425 novos Agentes Locais que aderiram 17.000 empresários das EPP que terão atendimento continuado em 2016 e 2017.

Por meio dos Agentes Locais, o Programa ALI, auxiliou o Sebrae-SP na geração de metas mobilizadoras, receita própria e participação nos prêmios MPE Brasil, PNI e Mulher de Negócios.

A variação entre o previsto e Original e o Executado é justificada, principalmente, pelo cancelamento do Encontro Nacional do Programa, pela otimização dos processos de capacitação dos gestores do Programa ALI em que as capacitações originalmente previstas para acontecer “in loco” foram realizadas por meio de videoconferências. Além disso, as visitas de Monitoramento agendadas pela gestão estadual do Programa ALI foram realizadas com a frota própria de veículos que ocasionou economia de recursos.

Em relação ao número de empresas atendidas, em 2015, foram registrados atendimentos para 12.076 empresas distintas (110% da meta proposta). No entanto, os registros não representam o total de empresas atendidas no Programa no período. Perdas foram observadas no total de empresas atendidas por conta de inconsistências geradas durante o processo de migração de dados entre os sistemas SistemAli (gerenciado pelo Nacional), SIAC Web (gerenciado pelo Nacional) e SAC (SP).

3.2.4.2 NaN – Negócio a Negócio

Em 2015, o programa Sebrae com você do Sebrae-SP foi considerado pelo Sebrae-NA integrante do programa Negócio a Negócio.

O Sebrae com você é um projeto de atendimento ativo que esteve presente em cerca de 337 cidades do Estado atendendo a todos os públicos das MPE e que tem como objetivo: sensibilizar as empresas atendidas por meio de consumo dos produtos do diagnóstico fornecidas durante o atendimento presencial, continuado, customizado e gratuito, conforme metodologia própria; iniciar/fidelizar o seu relacionamento com o Sebrae; Mapear as empresas do estado (econômica, social e gerencialmente), fornecendo informações e dados para a oferta de soluções pelo Sebrae.

Foram realizadas 59.679 visitas em cerca de 337 municípios do estado, sendo que 55% foram novos clientes.

O orçamento planejado original variou mais que 15%, devido a questões de impedimentos relacionados a contratação de novo prestador de serviço para o projeto. A licitação teve andamento, porém quando foi realizado o pregão identificou-se que houve uma disparidade de valores muito grande. A decisão foi o cancelamento da licitação para que se pudesse elaborar novo edital.

Já em relação ao número de empresas atendidas, em 2015, foram contabilizados atendimentos para 58.660 empresas distintas (81% da meta original proposta). O principal motivo para a não execução do planejado está relacionado à contratação de novo prestador de serviço para este projeto. O processo licitatório foi cancelado para realização de um novo, por conta da grande disparidade nos valores apresentados pelos licitantes.

3.2.4.3 Sebrae MAIS

Programa do Sebrae que oferece soluções de gestão empresarial específicas para empresas que tem grau elevado de maturidade, mas que vislumbram crescer através de modelos de gestão avançados.

Em 2015 o Programa Sebrae Mais foi aplicado em 11 Escritórios Regionais do Estado, quanto ao número de empresas atendidas e registrados 2.150 empresas distintas atendidas. Dados do Sebrae-NA apontam para um maior número de empresas atendidas, precisamente, 6.653 empresas (Fonte: Sebrae-NA. SME). A diferença é explicada pela contabilização dos participantes em seminários

“Empretec” considerado parte do Programa pelo Sebrae-NA, diferentemente do Sebrae-SP que o contabiliza de forma independente.

O replanejamento das execuções dos projetos de atendimento com ações do Sebrae Mais foi feito diretamente pelos Escritórios Regionais, que adequaram os números de turmas previstas inicialmente para sua real capacidade de execução e demanda existente no mercado.

3.2.4.5 Encadeamento Produtivo

Tem como objetivo atender a um conjunto de pequenos negócios, pertencentes a uma mesma cadeia de valor, tendo uma grande empresa como âncora, com a finalidade de facilitar a realização de negócios entre elas, melhorando a competitividade de toda a cadeia produtiva.

Em São Paulo destaca-se a atuação no Projeto de Encadeamento Produtivo “Programa de Desenvolvimento de Fornecedores Gerdau - Fornecedores de Excelência Gerdau” que contou com a participação efetiva de 46 empresas, sendo 24 do Escritório Grande ABC e 22 do Escritório Regional Alto Tietê. Foi aplicado o diagnóstico MPE Brasil, todas as empresas participaram dos cursos: Na Medida Finanças, Na Medida Vendas, Gestão da Inovação e receberam o acompanhamento/visita mensal de um consultor contratado por tempo determinado para o projeto.

Houve execução parcial dos recursos originalmente previstos devido a mudanças no cronograma original do projeto, ocorreram alterações com respeito às despesas empenhadas com colaboradores contratados por prazo determinado, as despesas de locomoção e o adiamento da ação Rodada de Negócios pactuada com o grupo de empresas. Devido essa reconfiguração no cronograma do projeto, as ações foram iniciadas só em abril.

3.2.4.4 SEBRAEtec

O SEBRAEtec é um programa de consultoria in loco com foco em inovação, cuja finalidade é aproximar o conhecimento disponível nos institutos e entidades de Ciência e Tecnologia ao público alvo do SEBRAE-SP e busca promover melhorias incrementais contínuas em produtos ou processos, impactando em ganhos de qualidade e produtividade para Micro e Pequenas Empresas - MPEs e produtores rurais.

A Diretoria Executiva determinou como medida de gestão a suspensão do edital 003/2010 para novas demandas, a partir de 03/02/2014.

No ano de 2015 foram analisados e processados 1.900 planos de ação de atendimento tecnológico da ferramenta Sebraetec realizados em anos anteriores a fim de melhorar a gestão das informações, assegurar a qualidade de serviços ao cliente e mitigar riscos jurídicos e falhas nos processos de pagamentos desses processos.

Nesse processo foram criados protocolos específicos de análise de evidências e registro de informações bem como uso de apoio de especialistas da Fundação de Amparo à Tecnologia do Estado de São Paulo – FAT. Na competência contábil de 2015 as despesas relacionadas ao Programa Sebraetec somaram R\$ 1.557.090,00. Além disso, foram liberados pagamentos de processos de prestações de anos anteriores que passaram por análises técnicas e apresentaram necessidade de ajustes para que atendessem plenamente os regramentos vigentes.

3.2.4.6 Programa de Educação Empreendedora

O Programa Educação Empreendedora no Estado de São Paulo tem como objetivo articular junto às Instituições de ensino público e privado à difusão da educação empreendedora para estimular o crescimento de potenciais empreendedores e de cidadãos que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável do Estado de São Paulo. Dentro do Programa são realizadas ações em parceria com essas instituições para que seja disseminado o tema empreendedorismo.

No ensino fundamental, foram capacitados mais de 1.665 professores que ministrarão o curso “Jovens Empreendedores Primeiros Passos – JEPP” em 132 escolas. Já no ensino médio, o curso “Formação de Jovens Empreendedores” capacitou 103 professores de 08 escolas. Por fim, no ensino superior, foram capacitados 119 professores no curso “Disciplina do Empreendedorismo” em 27 Universidades.

Destaca-se também a execução do curso “Crescendo e Empreendendo” que tem como público alvo potenciais empreendedores, prioritariamente de baixa renda, que estejam cursando ou tenham completado o ensino fundamental, foram atendidas 19 Instituições sem fins lucrativos com 353 jovens. Também foi realizado o Desafio Universitário Empreendedor ciclo 2015 que teve 9.333 inscritos em todo estado. Além disso, foi lançado edital público, o “Edital de Educação Empreendedora nas Instituições de Ensino Superior”, cujo objetivo é ampliar a oferta de educação empreendedora nas instituições de ensino superior, em 2015 três Universidades foram atendidas com esta ação.

O motivo da variação entre o originalmente previsto para o executado nos projetos vinculados ao “Programa Educação Empreendedora” foi a economia de recursos inicialmente prevista para locomoção de colaboradores das regionais e também pelo fato de que não houve a contratação de palestrantes para realização dos Fóruns de Empreendedorismo nos Escritórios Regionais do SEBRAE-SP

3.2.5 Metas

3.2.5.1 Resultados Institucionais

De acordo com o documento “Indicadores e Metas do PPA 2015-2018”, os indicadores de resultados institucionais com metas estabelecidas para o ano de 2015 refletem os resultados que o público e a sociedade esperam do Sebrae, dessa forma, estão vinculados aos Objetivos Estratégicos das perspectivas:

- “Cumprimento da missão” do Sistema SEBRAE;
- “Cumprimento da visão” do Sistema SEBRAE; e
- “Partes interessadas” (pequenos negócios e sociedade) quanto ao desempenho do SEBRAE.

No caso do estado de São Paulo, as metas propostas para os indicadores institucionais para o ano de 2015, e os resultados aferidos para os indicadores, disponíveis até a data de fechamento deste relatório foram:

Tabela 5 - Resultados Institucionais

Descrição	Resultados mais recentes mensurados	Metas		Métrica
		2014	2015	
1. Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios	14,81 (1)	18,5	22,3	0 – 100%
2. Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos	34,2 (1)	-	-	0 - 100
3. Índice de imagem junto à sociedade	8,96 (1)	8,7	8,6	0 – 10
4. Índice de imagem junto aos pequenos negócios	8,10 (1)	8,7	8,6	0 – 10
5. Índice de efetividade no atendimento ⁽²⁾	7,8	-	8,0	0 – 10
6. Taxa de resultados finalísticos alcançados	(*)	-	50	%

Notas:

(1) SEBRAE-NA, Indicadores de Resultados Institucionais. Séries históricas até 2015 e metas pactuadas para 2015-2018, por UF. Brasília (DF), dezembro de 2015.

(2) O dado para o indicador 5, refere-se ao ano de 2014.

(*) Índice não calculado por conta da inexistência de relatório nos sistemas nacionais (SGE/ SME) com as informações que gerariam o denominador do cálculo. Entretanto, o dado no numerador foi calculado pelo Sebrae-SP. No 1º semestre de 2015, 148 projetos estavam vigentes no estado de São Paulo. Destes, 26 projetos foram medidos. Dentre os 26 projetos avaliados, 104 resultados foram mensurados, sendo 60 resultados de T0 (iniciais) e 44 resultados intermediários (T1 e T2). Considerando somente os resultados intermediários, com meta parcial pactuada, tem-se que 25 resultados foram alcançados (57%) e 19 resultados não foram alcançados (43%).

Quanto ao cumprimento da missão do Sistema SEBRAE, os indicadores utilizados são: taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios e índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos.

O índice de contribuição para abertura dos pequenos negócios (proporção de pequenos negócios, com até 2 (dois) anos de atividade, cuja abertura teve alguma contribuição do Sistema SEBRAE, durante o período de formalização). O estado de São Paulo, no ano de 2015, não atingiu a meta proposta para este indicador. O resultado paulista retrata o desempenho do Sistema Sebrae que, em 2015, apresentou uma taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios de 16,2% ante uma meta de 25,7%.

O índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos é o resultado do somatório da pontuação gerada pelas questões do Prêmio MPE Brasil. O acompanhamento do desempenho

competitivo das MPE atendidas pelo Sebrae é realizado mediante cruzamento com a base de atendimentos Siac dos clientes que consumiram produtos nos dois anos antecedentes ao prêmio. Em 2015, o estado de São Paulo não tinha uma meta proposta para o presente indicador. O resultado apurado foi 34,2. Na comparação com as demais Unidades da Federação, o estado de São Paulo registrou um dos melhores índices nacionais (4º maior índice).

Os indicadores referentes à perspectiva das partes interessadas são aferidos por meio de duas pesquisas, de responsabilidade do Sebrae-NA: “Pesquisa Imagem do Sebrae junto à Sociedade” e a “Pesquisa imagem junto aos pequenos negócios”. A “Pesquisa Imagem do Sebrae junto à Sociedade” mede o “índice de imagem junto à sociedade” e a “Pesquisa imagem junto aos pequenos negócios” mensura o “índice de imagem junto aos pequenos negócios”.

O “índice de imagem junto à sociedade” mede, numa escala de 0 a 10, a percepção da imagem do SEBRAE perante a população em geral, funcionários públicos, parlamentares, professores e alunos de universidades e parceiros do SEBRAE. Em 2015, o resultado do indicador “índice de imagem junto à sociedade” ficou acima da meta proposta 8,96, ante uma meta de 8,6.

O “índice de imagem junto aos pequenos negócios” (avaliação da imagem do SEBRAE perante os empreendedores clientes e não clientes do SEBRAE, numa escala de 0 a 10). No ano de 2015, o estado de São Paulo apresentou um resultado próximo a meta estabelecida pelo sistema 8,10 (meta de 8,6).

Em relação ao cumprimento da visão do Sistema SEBRAE, os indicadores seriam: o índice de efetividade no atendimento e a taxa de resultados finalísticos alcançados.

O “índice de efetividade no atendimento” é medido por meio da pesquisa de “Avaliação da satisfação, aplicabilidade e efetividade dos projetos de atendimento do Sebrae”. O resultado do índice seria uma avaliação, numa escala de 0 a 10, dos resultados que os cursos do Sebrae geraram para as empresas. A meta proposta para 2015 era 8,0 e o resultado alcançado foi 7,8. Este resultado está muito próximo ao resultado apurado pelo Sistema Sebrae (8,0) e, analisando os resultados obtidos no ano, os estados de maior porte apresentaram um índice de efetividade menor na comparação com os estados de menor porte.

3.2.5.2 Metas Mobilizadoras

Tabela 6 - Metas Mobilizadoras

Meta Mobilizadora	Planejado para 2015	Realizado em 2015 ^(*)	% Realizado
Meta 1: Atendimento a Pequenos Negócios ^(**)	508.468	546.347	107,0
Meta 2: Atendimento a Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação	42.323	57.231	135,0
Meta 3: Atendimento a Microempreendedores Individuais	243.527	260.004	107,0
Meta 4: Atendimento a Microempresas	211.179	218.505	103,0
Meta 5: Atendimento a Empresas de Pequeno Porte	53.762	67.846	126,0
Meta 6: Ampliação do número de municípios com a Lei Geral implementada	308	337	109,0
Meta 7: Qualidade no atendimento	101.694	134.969	133,0

Fonte: SEBRAE-SP. Painel de Monitoramento (consulta realizada em 17/02/2016). Dados do fechamento do ano de 2015.

Notas:

(*) Pequenas diferenças podem ser observadas nos valores presentes nos relatórios gerenciais extraídos dos sistemas SME (SEBRAE-NA) e Painel de Monitoramento (SEBRAE-SP). No entanto, estas diferenças não são percentualmente significativas e não interferem no cumprimento de indicadores associados.

(**) A Meta de Atendimento a Pequenos Negócios é o resultado da somatória das Metas 3, 4 e 5.

No ano de 2015, as Metas Mobilizadoras propostas pelo Sistema Sebrae foram cumpridas e superadas, apresentando, durante o ano, uma evolução gradual e planejada.

Quanto às superações das metas, três metas tiveram destaque no ano, foram elas: a Meta de Atendimento a Pequenos negócios com soluções específicas de inovação, a Meta de Atendimento a Empresas de Pequenos Porte e a Meta de Qualidade no Atendimento.

A Meta de Atendimento a Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação (Meta 2) foi alavancada pela realização da Feira do Empreendedor. A Feira foi responsável pelo cumprimento de cerca de 36%¹⁸ desta meta no ano de 2015.

Em relação à Meta de Atendimento a Empresas de Pequenos Porte (Meta 5), os principais produtos¹ que contribuíram para o cumprimento/ superação da meta proposta foram: Orientação Técnica a Distância, Consultoria – Sebrae com Você e Orientação Técnica Presencial. Cerca 47% do cumprimento desta meta foi resultado da aplicação desses 3 produtos.

A Meta de Qualidade no Atendimento (Meta 7) apresentou, em 2015, uma realização muito acima da meta planejada (133%). O “Programa de Atendimento Negócio a Negócio” respondeu por cerca de 41% do total dos atendimentos da meta 7¹⁹.

Analisando por produto¹, cerca de 51% dos atendimentos que geraram a meta 7 foram realizados a partir da aplicação/ utilização de 3 produtos: “Sebrae com Você”, “Prêmio MPE Brasil 2014” e “Orientação Técnica Presencial”.

¹⁸ Fonte: Painel de Monitoramento (consulta realizada em 17/02/2016).

¹⁹ Por meio da nota técnica UAI nº 46/ 2015, o Sebrae-NA ratificou, em 16 de setembro de 2015, a contabilização dos atendimentos realizados pelo projeto “Sebrae com Você” como atendimentos do “Programa Negócio a Negócio”.

3.2.5.3 Metas de Atendimento

Tabela 7 - Metas de Atendimento

Instrumento de Atendimento	Indicador	Previsto original (A)	Previsto ajustado (B)	Executado (C)	Executado (C)/ Previsto Original (A)
Consultoria	Nº de horas	190.492	246.029	258.583	135,7%
Curso	Nº de cursos	1.758	1.997	1.388	79,0%
Feira	Nº de feiras do SEBRAE	2	2	1	50,0%
	Nº de pequenos negócios expositores em feiras de terceiros	418	553	508	121,5%
	Nº de pequenos negócios expositores em feiras do SEBRAE	344	344	279	81,1%
Missão e Caravana	Nº de missões/caravanas para eventos de terceiros	485	452	416	85,8%
	Nº de missões/caravanas para eventos do SEBRAE	119	110	92	77,3%
	Nº de pequenos negócios para eventos de terceiros	9.511	9.551	5.842	61,4%
	Nº de pequenos negócios para eventos do SEBRAE	2.190	1.982	1.358	62,0%
	Nº de potenciais empresários para eventos de terceiros	2.699	2.149	793	29,4%
	Nº de potenciais empresários para eventos do SEBRAE	460	374	171	37,2%
Oficina	Nº de oficinas	1.881	2.638	3.407	181,1%
	Nº de participantes	29.857	36.505	39.135	131,1%
Orientação Técnica	Nº de orientações	1.068.609	1.122.546	1.104.113	103,3%
Palestra	Nº de palestras	9.905	7.259	6.571	66,3%
	Nº de participantes	160.467	152.623	105.472	65,7%
Rodada	Nº de pequenos negócios	1.536	1.491	583	38,0%
	Nº de rodadas	37	48	32	86,5%
Seminário	Nº de participantes	14.719	19.792	41.017	278,7%
	Nº de seminários	189	381	1.152	609,5%

Notas:

Fonte: Sebrae-SP. Painel de Monitoramento. Consulta realizada em 17/02/2016.

Nota Técnica: Há pequenas diferenças de valores entre os relatórios gerenciais extraídos dos sistemas do SEBRAE-NA e SEBRAE-SP, que porém não interferem no cumprimento de indicadores associados e não são percentualmente significativas.

As variações refletem as justificativas dos projetos de atendimento, mencionadas no item 3.2.3.1 a 3.2.3.6. Alguns fatores específicos tiveram impacto nas Metas de Atendimento, principalmente entre as quantidades originais e o executado:

- **Palestras e Seminários:** A variação na execução de palestras e de seminários pode ser explicada pela adequação ocorrida no portfólio de produtos, especificamente, houve uma migração de produtos do tipo “palestra” para produtos do tipo “seminário”, aumentando significativamente a quantidade de seminários disponíveis no portfólio do SEBRAE-SP. Essa adequação foi realizada pelas unidades gestoras dos produtos e se deu em razão da necessidade de

disponibilizar, aos ERs, uma quantidade maior de produtos de alta intensidade. Tais produtos contribuíram para aumentar o relacionamento do SEBRAE-SP com seus clientes;

- **Feiras:** A execução do instrumento “número de feiras do Sebrae” pode ser explicada pela não realização de uma feira prevista por um ER. Esta feira foi cancelada em virtude do orçamento e o grande esforço operacional da equipe do ER. Quanto ao “nº de pequenos negócios expositores em feiras do SEBRAE”, a previsão foi calculada considerando o conceito de “espaços vendidos” (estandes), dessa forma, uma mesma empresa pode ter adquirido mais de um espaço. Entretanto, essa forma de contabilização diverge da forma utilizada pelo SEBRAE-NA, que considera a mesma empresa apenas uma única vez na contabilização, independentemente do número de estandes adquiridos;
- **Missões/ Caravanas:** Em 2015, houve uma redefinição no contrato licitatório de transporte rodoviário (ônibus). Esta redefinição ocorreu após a fase de planejamento do PPA e impactou no número de missões executadas no estado. No entanto, cabe observar que a diferença do executado *versus* planejado foi inferior para os pequenos negócios, em detrimento dos potenciais empresários;
- **Rodadas:** As rodadas efetuadas em parceria com CIESP, utilizaram o *software* de cruzamento de oferta e demanda do parceiro. As rodadas exclusivas do Sebrae-SP foram prejudicadas pela ausência do *software*.
- **Curso:** Grande parcela da diferença entre o planejado e o executado, em 2015, pode ser explicada a partir dos cursos provenientes dos Projetos Setor Segmento do Sebrae-SP. No ano, ocorreu uma curva de aprendizagem para implantação e utilização dos produtos do portfólio de produtos tecnológicos para os clientes desses projetos. Este portfólio passou a vigorar somente no mês de abril de 2015; dessa forma, algumas das ações previstas começaram apenas nesse mês. Outro fato relevante é que clientes que fazem parte dos Projetos Setor Segmento são, em sua maioria, atendidos primeiramente em ações de Projetos Setoriais e, depois, um subconjunto forma o público dos projetos de Setor Segmento. Isso explica porque a execução dos cursos nos Projetos Setoriais é maior do que nos Projetos Setor Segmento.
Vale mencionar também que as ações previstas em Projetos Setor Segmento, por serem mais específicas, são soluções com conteúdo mais avançado e caracterizam-se por apresentar preços mais elevados. O cenário econômico adverso, a retração econômica de 2015, não favoreceu a aquisição de produtos/soluções nesse perfil.

3.3 DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO

3.3.1 Execução Física e Financeira – LOA.

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 não se enquadra no Relatório de Gestão.

3.3.2 Fatores intervenientes no desempenho orçamentário.

O Sebrae SP cumpriu o normativo interno INS 37, que estabelece critérios e procedimentos que regulam a execução orçamentária e financeira no âmbito do Sistema Sebrae, e superou o limite mínimo exigido para execução orçamentária. O principal evento ocorrido em 2015, não previsto inicialmente, ocorreu em julho, referente a processo movido pelo Ministério Público do Trabalho, após celebração de acordo entre as partes para pagamento de indenização no total de R\$ 10.000.000,00 por parte do Sebrae-SP.

3.3.3 Informações sobre a realização das Receitas e Despesas

As informações orçamentárias relativas ao exercício de 2015 tiveram por base o Sistema de Monitoramento Estratégico (SME), Cubo SGE, Cubo DW e Balancete Contábil, apresentando compatibilidade com as informações contábeis em 100% nas receitas e despesas, devendo ser observados os princípios da transparência, da simplicidade e da flexibilidade sem prejuízo, no caso do orçamento, dos princípios da unidade, da universalidade, da anualidade e do equilíbrio.

O Balanço Orçamentário visa demonstrar a previsão e a execução das receitas e despesas do SEBRAE-SP e apurar o resultado orçamentário, por meio do confronto entre elas.

Programação Orçamentária das Receitas e Despesas

Quadro 15 - Receitas e Despesas – Previsão original

RECEITAS e DESPESAS - PREVISÃO ORIGINAL 2015			Valores em R\$ Mil
Receitas	Previsto Original	Despesas	Previsto Original
Receitas Correntes	465.424	Despesas Correntes	444.075
Contribuição Social Ordinária – CSO	395.818	Pessoal, Encargos e Benefícios	206.000
CSO - Saldo de Exercícios Anteriores	31.948	Serviços Profissionais e Contratados	155.236
CSO – Ressarcimentos	100	Demais Despesas Operacionais	63.739
Contribuição Social do SEBRAE/NA – CSN	3.640	Encargos Diversos	8.294
Convênios com SEBRAE/NA	0	Transferências (Parceiros)	6.861
Convênios com Parceiros	8.389	Investimentos / Amortizações	3.945
Aplicações Financeiras	8.252		
Empresas Beneficiadas	17.277		
Outras Receitas			
Saldo de Exercícios Anteriores	2.000	Fundo de Reserva	23.349
Receitas Totais	467.424	Despesas Totais	467.424

Fonte: SME – Cubo DW e Balancete

3.3.3.1 Execução Orçamentária das Receitas e Despesas

Receitas

Quadro 16 - Receitas

Receitas - Valores em R\$ Mil							
Receitas	2014	2015					
		Previsão			Execução	%	%
	Execução	Original	Ajustado	%			
	(a)	(b)	(c)	(c / b)	(d)	(d / c)	(d / a)
Contribuição Social Ordinária - CSO	362.342	395.818	377.477	95,4%	377.477	100,0%	104,2%
CSO - Saldo de Exercícios Anteriores	9.143	31.948	18.341	57,4%	18.341	100,0%	200,6%
CSO - Ressarcimentos	54	100	100	100,0%	35	35,0%	64,8%
Contribuição Social do SEBRAE/NA - CSN	3.518	3.640	15.198	417,5%	3.681	24,2%	104,6%
Convênios com SEBRAE/NA	39	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Convênios com Parceiros	70	8.389	8.287	98,8%	268	3,2%	382,9%
Aplicações Financeiras	17.526	8.252	8.360	101,3%	7.400	88,5%	42,2%
Empresas Beneficiadas	11.317	17.277	18.683	108,1%	20.076	107,5%	177,4%
Outras Receitas	1.993	0	1.350	100,0%	1.483	109,9%	74,4%
Receitas de Capital	0	2.000	0	0,0%	0	0	0,0%
Alienação de Bens/Operações de Crédito	0	0	0	0,0%	0	0	0,0%
Saldo de Exercícios Anteriores	0	2.000	0	0,0%			
Receitas Totais	406.002	467.424	447.796	95,8%	428.761	95,7%	105,6%

Fonte: SME - Cubo SGE - Balancete

Despesas

Quadro 17 – Despesas

Despesas - Valores em R\$ mil							
Despesas	2014	2015					
		Previsão			Execução	%	%
	Execução	Original	Ajustado	%			
	(a)	(b)	(c)	(c / b)	(d)	(d / c)	(d / a)
Pessoal, Encargos e Benefícios	178.297	206.000	198.391	96,3%	195.981	98,8%	109,9%
Serviços Profissionais e Contratados	93.027	155.236	106.531	68,6%	92.504	86,8%	99,4%
Demais Despesas Operacionais	66.644	63.739	85.322	133,9%	80.482	94,3%	120,8%
Encargos Diversos	7.102	8.294	9.618	116,0%	9.439	98,1%	132,9%
Transferências (Parceiros)	2.668	6.861	1.398	20,4%	1.021	73,0%	38,3%
Despesas de Capital	347.738	440.130	401.260	91,2%	379.427	94,6%	109,1%
Investimentos / Amortizações	18.536	3.945	7.141	181,0%	6.545	91,7%	35,3%
Fundo de Reserva	0	23.349	39.395	168,7%	0	0,0%	0,00%
Total Geral	366.273	467.424	447.796	95,8%	385.972	86,2%	105,4

Fonte: SME - Cubo DW e Balancete

Observação: O exercício de 2015 apresentou um superávit orçamentário no valor de R\$ 18.877.893,00 em decorrência de um volume maior de receitas recebidas em relação às despesas executadas.

Despesas por Tipologias

Quadro 18 - Despesas por Tipologia

Despesas		Valores em R\$ mil					
Tipologia	2014	2015					
		Previsão			Execução		
	Execução	Original	Ajustado	%			%
	(a)	(b)	(c)	(c/b)	(d)	(d/c)	(d/a)
Atendimento	51.461	72.260	55.324	76,6%	51.720	93,5%	100,5%
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	10.509	22.945	17.118	74,6%	16.319	95,3%	155,3%
Articulação Institucional	590	1.971	510	25,9%	483	94,7%	81,9%
Gestão Operacional	72.056	74.717	72.303	96,8%	70.689	97,8%	98,1%
Suporte a Negócios	231.237	269.942	261.106	96,7%	244.735	93,7%	105,8%
Construção e Reformas	0	1.240	430	34,7%	416	96,7%	100,0%
SUBTOTAL	365.854	443.075	406.791	91,8%	384.362	94,5%	105,1%
Inversão Financeira	419	1.000	1.610	161,0%	1.610	100,0%	384,2%
TOTAL	366.273	444.075	408.401	92,0%	385.972	94,5%	105,4%

Fonte: SME - Cubo DW e Balancete

Limites Orçamentários

Quadro 19 - Limites Orçamentários

Limites	% Realizado	% Limite
Projetos Setoriais	41,9%	Min. 50%
Inovação e Tecnologia	23,0%	Min. 20%
Capacitação de Recursos Humanos	2,2%	Min. 2% e Max 6%
Pessoal, Encargos e Benefícios	46,1%	Max. 55%
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda	2,0%	Max. 3,50%
Tecnologia da Informação e Comunicação	4,5%	Min. 2% da CSO
Bens Móveis	15,5%	< 100%
Custeio Administrativo	71,2%	< 100%
Recursos da Contribuição Social	5,1%	Min. 10% da CSO

Fonte: SME - Cubo DW e Balancete

Mínimo de 50% em Projetos Setoriais

A variação observada nos investimentos originalmente planejados para o valor executado do limite de “Projetos Setoriais” do SEBRAE-SP ocorreu principalmente devido a execução parcial dos produtos e soluções tecnológicas que foram contratados junto aos parceiros do Sistema S (Senai, Senac e Senar) e empresas licitadas, que compõe a solução de produtos Sebrae Inova. Dos R\$14,3 milhões inicialmente previstos, foram executados R\$ 5,1 milhões. Essa variação impactou no atingimento do limite de 50% dos investimentos de Projetos de Atendimento na tipologia Setorial e Setor/Segmento.

A implementação destas soluções, prevista originalmente para janeiro, iniciou no mês de maio e se deu de forma gradativa, devido a ajustes em processos internos (procedimentos, manuais e sistemas)

necessários à implementação. Além disso, o cenário econômico adverso dificultou a comercialização dessas soluções, principalmente as assessorias individuais, que tem com custo unitário maior.

Minimo de 10% de Contrapartida da Contribuição Social Ordinária

O limite de contrapartida da Contribuição Social Ordinária não foi atingindo por reflexo do cenário macroeconômico do país, o qual apresentou ao final de 2015 uma retração no PIB e um índice inflacionário além do planejado pelo Governo Federal, o que gerou forte impacto negativo nas atividades dos micro e pequenos empresários do estado de São Paulo e consequentemente dificultando a captação das receitas próprias de nossa entidade.

Entretanto a captação de recursos está melhorando gradativamente após a criação da Unidade Comercial, em 2013, e a implementação da política de comercialização e seus respectivos desdobramentos relacionados aos processos organizacionais, produtos, preços, sistemas, meios de pagamentos e parcerias estratégicas. A captação de recursos próprios em 2015 (R\$ 20.344.498) encerrou 78,1% maior em relação ao ano de 2014 (R\$ 11.425.364), o qual também teve uma alavancagem em relação ao ano de 2013 (R\$ 8.208.547), encerrando o período com 39,2% de crescimento. Assim vemos que, desde a tomada de decisão da atual Diretoria em criar a nova unidade e reposicionar a estratégia comercial, o limite já apresenta uma alavancagem acumulada de 147,8% entre os anos de 2013 e 2015.

Balanco Orçamentário

Quadro 20 -Balanco Orçamentário

Balanco Orçamentário - Sebrae/SP											
Receitas	Previsão no Ano		Execução			Despesas	Previsão no Ano		Execução		
	Original (a)	Ajustada (b)	(c)	% (c/a)	% (c/b)		Original (a)	Ajustada (b)	(c)	% (c/a)	% (c/b)
Receitas Correntes	465.424	447.796	428.761	92,1%	95,7%	Despesas Correntes	440.131	401.260	379.427	86,2%	94,6%
Contribuição Social Ordinária-CSO	395.818	377.477	377.477	95,4%	100,0%	Pessoal, Encargos e Benefícios	206.000	198.391	195.981	95,1%	98,8%
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	31.948	18.341	18.341	57,4%	100,0%	Serviços Prof. e Contratados	155.236	106.531	92.504	59,6%	86,8%
CSO - Ressarcimentos	100	100	35	35,2%	35,2%	Demais Despesas Operacionais	63.739	85.322	80.482	126,3%	94,3%
Contribuição Social do Sebrae/NA-CSN	3.640	15.198	3.681	101,1%	24,2%	Encargos Diversos	8.294	9.618	9.439	113,8%	98,1%
Convênios com Sebrae/NA	0	0	0			Transferências (Parceiros)	6.861	1.398	1.021	14,9%	73,0%
Convênios com Parceiros	8.389	8.287	268	3,2%	3,2%						
Aplicações Financeiras	8.252	8.360	7.400	89,7%	88,5%						
Empresas Beneficiadas	17.277	18.683	20.076	116,2%	107,5%						
Outras Receitas	0	1.350	1.483		109,8%						
Déficit Corrente			-			Superávit Corrente			49.334		

Receitas de Capital	0	0	0	-	-	Despesas de Capital	3.945	7.141	6.545	165,9%	91,7%
Alienação de Bens	0	0	0	-	-	Investimentos / Outros	3.945	7.141	6.545	165,9%	91,7%
Operações de Crédito	0	0	0	-	-	Amortização de Empréstimos	0	0	0	-	-
Saldo de Exercícios Anteriores	2.000	0	-	-	-	Fundo de Reserva	23.347	39.395	-	-	-
Receitas Totais	467.424	447.796	428.761	91,7%	95,7%	Despesas Totais	467.424	447.796	385.972	82,6%	86,2%
Resultado - Déficit			-			Resultado - Superávit			42.789		
Total Geral	467.424	447.796	428.761	91,7%	95,7%	Total Geral	467.424	447.796	428.761	91,7%	95,7%

Fonte: SME- Cubo DW e Balancete

Execução Orçamentária das Receitas e Despesas

Quadro 21 - Despesas por Modalidade de Contratação

Modalidade de Contratação	Despesa Contratada		Despesa Paga	
	2015	2014	2015	2014
Modalidade de Licitação	68.898.656,39	95.580.904,84	121.399.485,00	126.724.018,62
Convite	307.802,88		223.161,69	
Tomada de Preços				
Concorrência	7.223.616,05	13.758.375,21	27.438.197,52	27.096.299,40
Pregão	60.078.112,06	77.724.545,73	89.944.742,00	95.960.784,90
Concurso				
Consulta				
Registro de Preços	1.289.125,40	4.097.983,90	3.793.383,79	3.666.934,32
Contratações Diretas	42.282.915,07	62.681.720,13	48.511.402,08	46.218.836,28
Dispensa	21.532.626,32	49.572.089,88	32.489.954,10	34.420.890,05
Inexigibilidade	20.750.288,75	13.109.630,25	16.021.447,98	11.797.946,23
Regime de Execução Especial				
Suprimento de Fundos				
Pagamento de Pessoal e Outros			216.059.800,62	193.330.666,90
Pagamento em Folha			195.980.732,00	178.296.618,00
Diárias			1.618.680,00	
Outros			18.460.388,62	15.034.048,90
Totais	111.181.571,46	158.262.624,97	385.970.687,70	366.273.521,80

Fonte: RM Nucleus (Unidade Suprimentos, Unidade Controladoria, Unidade Finanças)

TRANSFERÊNCIAS

3.3.4 Transferências

Quadro 22 - Transferências

Unidade Concedente ou Contratante													
Nome: SEBRAE-SP													R\$ 1,00
CNPJ: 43.728.245/0001-42													
Informações sobre as transferências													
Modalidade	Processo	Nº Instrumento	Beneficiário	CNPJ	Objeto	Valor SEBRAE/SP	Valor Contrapartida	Valor Global do Convênio	TOTAL REALIZADO 2015	ACUMULADO ATÉ 2015	Vigência Inicial	Vigência Final	Situação
1	4037/2010	002/2011	FUNDACAO PARQUE DE ALTA TECNOLOGIA DE SAO CARLOS	52.380.169/0001-18	Incubadora de empresas de Leme - ER São Carlos vigência 38 meses assinatura em 25/04/2011.	R\$ 557.499,42	R\$ 561.216,00	R\$ 1.118.715,42	R\$ 0,00	R\$ 109.994,99	02/05/2011	01/07/2014	Encerrado
1	305/2011	006/2011	AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE GUARULHOS	03.371.156/0001-77	Incubadora de empresas e projetos tecnológicos de Guarulhos - ER Guarulhos, vigência 38 meses, sendo os 2 últimos mesesdestinados à prestação de contas - assinatura em 05/10/2011	R\$ 1.136.775,40	R\$ 2.110.268,00	R\$ 3.247.043,40	R\$ 0,00	R\$ 439.130,22	01/11/2011	30/12/2014	Encerrado
1	0608/2014	008/2014	FUNDAÇÃO PARQUE DE ALTA TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS	52.380.169/0001-18	Operacionalização da Incubadora de Empresas de Leme e implementação do Modelo CERNE 1 - Modalidade Tipo 2. Assinatura: 05/06/2014	R\$ 467.001,77	R\$ 429.278,85	R\$ 896.280,62	R\$ 118.029,43	R\$ 222.806,18	05/06/2014	04/08/2017	Adimplente

1	0613/2014	007/2014	FUNDAÇÃO PARQUE DE ALTA TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS	52.380.169/0001-18	Operacionalização das Incubadoras do Centro Incubador de Empresas de São Carlos e implementação do Modelo CERNE 1 - Modalidade Tipo 1. Assinatura: 05/06/2014.	R\$ 1.033.772,10	R\$ 662.440,74	R\$ 1.696.212,84	R\$ 401.922,28	R\$ 604.975,00	05/06/2014	04/08/2017	Adimplente
1	4036/2010	004/2011	FUNDAÇÃO DE ENSINO EURÍPEDES SOARES DA ROCHA	52.059.573/0001-94	Incubadora de Empresas - CIEM - Centro de empresas de Marília, vigência de 36 meses assinatura em 15/06/2011	R\$ 915.732,70	R\$ 918.051,15	R\$ 1.833.783,85	R\$ 0,00	R\$ 54.599,18	15/08/2011	14/08/2014	Encerrado
1	1650/2011	008/2011	ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE RIO PRETO – ACIRP	60.002.383/0001-69	CIE - Centro Incubador de Empresas de São Jose do Rio Preto - assinado em 18/10/2012	R\$ 641.062,80	R\$ 1.403.752,43	R\$ 2.044.815,23	R\$ 0,00	R\$ 4.630,60	18/10/2012	17/12/2015	Pendente
1	0975/2013	003/2013	FEDERACAO DAS ASSOCIACOES COMERCIAIS DO ESTADO DE SAO PAULO	62.876.768/0001-80	Projeto empreendedor São Paulo - Excelencia no Desenvolvimento MPE's Paulista , objetivo promover o aumento da competitividade das miros e pequenas empresas do setor varejista o Estado de São Paulo.	R\$ 1.398.800,00	R\$ 6.356.600,00	R\$ 7.755.400,00	R\$ 0,00	R\$ 749.100,00	11/10/2013	10/07/2016	Adimplente
1	2083/2013	004/2014	FUNDACAO INSTITUTO POLO AVANÇADO DA SAUDE RIB PRETO	04.755.519/0001-30	Projeto de Implementação do Modelo Cerne 1 - Modalidade Tipo 1 na Incubadora de Empresas de Base Tecnológica - SUPERA. Assinatura: 04/06/2014.	R\$ 133.790,00	R\$ 136.750,00	R\$ 270.540,00	R\$ 29.380,50	R\$ 45.193,50	04/06/2014	03/06/2016	Adimplente
1	2049/2013	008/2013	FUNDAÇÃO DE ENSINO OTAVIO BASTOS	59.764.555/0001-52	Projeto Educação Empreendedora nas Instituições de Ensino Superior (IES) - Edital nº 001/2013 SEBRAE -NA, subsidiariamente a Instrução Normativa do SEBRAE-SP. Assinatura: 10/03/2014.	R\$ 149.999,67	R\$ 157.072,00	R\$ 307.071,67	R\$ 104.999,77	R\$ 149.999,67	10/03/2014	09/03/2016	Adimplente
1	2048/2013	001/2013	INSTITUTO MAUA DE TECNOLOGIA –IMT	60.749.736/0001-99	Convênio projeto Educação Empreendedora nas Instituições de Ensino, através do Programa EUREKA2014. Assinatura: 10/03/2014.	R\$ 150.036,01	R\$ 396.843,25	R\$ 546.879,26	R\$ 115.193,85	R\$ 137.699,25	10/03/2014	09/03/2015	Encerrado
1	1783/2013	002/2013	FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA DO ESTADO DE SÃO PAULO FAESP	60.595.451/0001-40	Desenvolvimento de micro e pequenas empresas do setor de agropecuária no Estado de São Paulo - Programa do Campo ao Consumidor. Assinatura: 06/12/2013.	R\$ 3.986.852,45	R\$ 2.416.555,54	R\$ 6.403.407,99	R\$ 0,00	R\$ 996.384,00	06/12/2013	04/12/2016	Adimplente
1	2161/2013	009/2014	CENTRO PARA A COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO DO CONE LESTE	06.111.133/0001-11	Projeto de Implementação de Modelo Cerne 1 - Modalidade tipo 1 na Incubadora de Negócios do Município de São José dos Campos. Assinatura: 29/08/2014.	R\$ 126.740,00	R\$ 126.280,00	R\$ 253.020,00	R\$ 0,00	R\$ 59.770,00	01/10/2014	30/09/2016	Adimplente

1	2101/2013	006/2013	ASSOCIACAO BRASILEIRA DE FRANSHING	57.806.978/0001-62	Desenvolvimento das micro e pequenas empresas ligadas ao sistema de franchising, nos aspectos de gestão, inovação e mercadológicos - Programa Franchising que dá certo. Assinatura: 24/01/2014.	R\$ 360.184,00	R\$ 122.790,00	R\$ 482.974,00	R\$ 0,00	R\$ 306.984,00	24/01/2014	23/07/2017	Adimplente
1	253/2014	006/2014	ASSOCIAÇÃO MACKENZIE DE EDUCAÇÃO E PESQUISA E CULTURA	45.567.104/0001-10	Projeto de implementação do Modelo Cerne 1 - Modalidade Tipo 2 na Incubadora Mackenzie. Assinatura: 17/06/2014.	R\$ 109.185,00	R\$ 207.188,75	R\$ 316.373,75	R\$ 0,00	R\$ 18.501,00	17/06/2014	16/11/2015	Adimplente
1	2051/2013	005/2013	ASSOCIAÇÃO MACKENZIE DE EDUCAÇÃO E PESQUISA E CULTURA	45.567.104/0001-10	Projeto Educação Empreendedora nas Instituições de Ensino Superior (IES) - Edital nº 001/2013 SEBRAE -NA, subsidiariamente a Instrução Normativa do SEBRAE-SP. Assinatura: 06/01/2014.	R\$ 102.620,00	R\$ 44.000,00	R\$ 146.620,00	R\$ 0,00	R\$ 15.393,00	06/01/2014	05/01/2016	Adimplente
1	2210/2013	001/2014	AGENCIA DE DESENV E INOVACAO DE SOROCABA INOVA SOROCABA	09.399.083/0001-08	Projeto de Implementação do Modelo Cerne 1 - Modalidade Tipo 2 na Incubadora de Empresas do Parque Tecnológico de Sorocaba. Assinatura: 21/03/2014..	R\$ 78.608,00	R\$ 92.496,00	R\$ 171.104,00	R\$ 48.608,00	R\$ 78.608,00	21/03/2014	20/09/2015	Encerrado
1	2165/2013	002/2014	FUNDACAO VALEPARAIBANA DE ENSINO	60.191.244/0001-20	Projeto de Implementação do Modelo Cerne 1 - Modalidade Tipo 2 na Incubadora Tecnológica UNIVAP em São José dos Campos - SP. Assinatura: 29/08/2014.	R\$ 60.000,00	R\$ 83.080,00	R\$ 143.080,00	R\$ 0,00	R\$ 25.200,00	01/10/2014	31/03/2016	Adimplente
1	2166/2013	011/2014	FUNDACAO VALEPARAIBANA DE ENSINO	60.191.244/0001-20	Projeto de Implementação de Modelo Cerne 1 - Modalidade tipo 2 na Incubadora Tecnológica UNIVAP / REVAP em São José dos Campos.- objetivo implantação da metodologia CERNE como ferramenta de gerenciamento operacional. Assinatura 29/08/2014	R\$ 60.000,00	R\$ 71.544,28	R\$ 131.544,28	R\$ 0,00	R\$ 24.000,00	01/10/2014	31/03/2016	Adimplente
1	2162/2013	010/2014	FUNDACAO CASIMIRO MONTENEGRO FILHO	64.037.492/0001-72	Projeto de Implementação de Modelo Cerne 1 - Modalidade tipo 2 na INCUBAERO - Incubadora de Projetos e Empresas de Base para o Setor Aeroespacial no Campus ITA/DCTA de São José dos Campos. Assinatura: 01/10/2014	R\$ 60.000,00	R\$ 67.897,43	R\$ 127.897,43	R\$ 19.920,00	R\$ 39.920,00	01/10/2014	31/03/2016	Adimplente

1	2138/2013	005/2014	ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO	60.002.383/0001-69	Projeto de Implementação de Modelo Cerne 1 - Modalidade tipo 2 no Centro Incubador de Empresas de São José do Rio Preto. Assinatura 25/06/2014	R\$ 85.200,00	R\$ 105.726,85	R\$ 190.926,85	R\$ 81.599,98	R\$ 81.599,98	25/06/2014	28/02/2016	Pendente
1	2163/2013	003/2014	REDE PAULISTA DE INOVAÇÃO	11.019.220/0001-83	Projeto de Implementação de Modelo Cerne 1 - Modalidade tipo 2 no CDTI - Centro de Desenvolvimento de Tecnologia e Inovação - Incubadora de Empresas de Jacaréi. Assinatura: 29/08/2014.	R\$ 62.175,00	R\$ 90.770,62	R\$ 152.945,62	R\$ 20.725,00	R\$ 20.725,00	01/10/2015	31/03/2016	Adimplente
1	2371/2013	0001/2015	CIETEC CENTRO INCUBADOR DE EMPRESAS TECNOLÓGICAS	01.948.065/0001-26	Projeto de implementação de Modelo Cerne 1 - Modalidade Tipo 1 no Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia - CIETEC. Assinatura: 21/01/2015.	R\$ 299.995,00	R\$ 300.055,50	R\$ 600.050,50	R\$ 80.243,58	R\$ 80.243,58	21/01/2015	20/09/2016	Adimplente

Fonte: RM- Nucleus movimento 1.2.10; Razão contábil; RM-controle de contratos

Modalidade	Valores Liberados	
	Exercício Anterior	Exercício Atual
Convenios	R\$ 2.597.331,81	1.020.622,39
TCM	R\$ 71.000,00	0,00

1	Convenios
2	Contrato de Repasse
3	Termo de Parceria
4	Termo de Cooperação
5	Termo de Compromisso

4. ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E DE AUTOCONTROLE DA GESTÃO

4.1 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) - em SP, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo - faz parte de um sistema criado em 1972 com o nome de Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae), vinculado ao Governo Federal. A partir de 1990, transformou-se em um serviço social autônomo. Formalmente, trata-se de uma entidade civil sem fins lucrativos, criada pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990, posteriormente, alterada pela Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990.

Conselho Deliberativo

Os seus associados instituidores formam, através de seus representantes eleitos para um mandato de 4 anos, o Conselho Deliberativo, órgão colegiado de direção superior, que detém o poder ordinário e soberano no âmbito do SEBRAE-SP conforme determina o Regimento Interno do Conselho Deliberativo do SEBRAE-SP. As competências do CDE estão discriminadas no Art. 5º do Regimento Interno do Conselho Deliberativo do SEBRAE-SP.

Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é o órgão de assessoramento do Conselho Deliberativo Estadual – CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira conforme determina o Regimento Interno do Conselho Fiscal do SEBRAE-SP e possui representantes que são eleitos para um mandato de 4 anos. As atribuições do Conselho Fiscal estão discriminadas no Cap. II do Regimento Interno do Conselho Fiscal do SEBRAE-SP.

Auditoria

Possui Auditoria Externa Independente contratada responsável pela emissão do parecer anual dos auditores para as Demonstrações Financeiras. Seus trabalhos são complementados com a análise de riscos em processos administrativos e auditoria na tecnologia de informação.

Possui uma unidade de Auditoria Interna, responsável por apoiar a efetiva e transparente aplicação dos recursos do SEBRAE-SP, prevenindo e monitorando os riscos empresariais da entidade, tendo como referencial os normativos de controles internos e externos.

Ouvidoria

A Ouvidoria do SEBRAE-SP tem como principal atribuição receber as ocorrências por meio de vários canais de comunicação, analisando e tratando as reclamações e críticas, com as áreas envolvidas, na busca de uma solução para o cliente interno ou externo, sendo que na impossibilidade, oferece as devidas justificativas. As sugestões e os elogios também são encaminhados às áreas identificadas, sendo que a primeira orienta a entidade às reais necessidades de mercado e a segunda é um estímulo ao bom trabalho realizado.

Em setembro de 2013, houve alteração na estrutura da empresa, passando a existir a figura do Ouvidor e não mais Ouvidoria como unidade.

Código de Conduta

O SEBRAE-SP possui um código de conduta divulgado aos funcionários, onde se espera de seus profissionais, postura e ações pautadas pelos princípios da ética e da moralidade, bem como pelos mandamentos constitucionais e legais. O Código de Conduta foi implementado por meio da Resolução CDE 10/13 a qual prevê a existência de uma Comissão de Conduta que tem como objetivo principal, zelar pelo conteúdo do Código, aperfeiçoando o seu teor de forma a trabalhar a cultura da entidade.

4.2 DIRIGENTES E MEMBROS DO CONSELHO

Quadro 23 - Dirigentes e Membros de Conselhos

ROL DE RESPONSÁVEIS - SEBRAE-SP - 2015 - 2018								
DIRETORIA EXECUTIVA - SEBRAE-SP								
Nome Responsável / Endereço Residencial / Endereço Eletrônico	Atos de Designação/Data	Entidade/CNPJ	Endereço da Entidade	Natureza	Função/Cargo	CPF	Início Gestão	Fim Gestão
Bruno Caetano Raimundo Rua Jesuíno Arruda, 756 - Apto 11 - Itaim Bibi - São Paulo - SP Cep: 04532-082 bcaetano@sebraesp.com.br	Termo de Posse 20/01/2015	SEBRAE-SP 43.728.245/0001 -42	Rua Vergueiro - 1117 - Paraíso - São Paulo - SP - tel:3177-4550 - Cep: 01504-001	Membro da Diretoria	Superintendent e	215.252.658 -90	20/01/2015	31/12/2018
Ivan Hussni Avenida 27 nº 435 – Vila Santo Antonio – Rio Claro/SP, CEP 13501-120 ihussni@sebraesp.com.br	Termo de Posse 20/01/2015	SEBRAE-SP 43.728.245/0001 -42	Rua Vergueiro - 1117 - Paraíso - São Paulo - SP - tel:3177-4740 - Cep: 01504-001	Membro da Diretoria	Diretor Técnico	089.776.278 -93	20/01/2015	31/12/2018
Pedro Rubez Jehá Rua Caravelas - 50 - Ap. 92 - Vila Mariana - São Paulo - SP pjeha@sebraesp.com.br	Termo de Posse 20/01/2015	SEBRAE-SP 43.728.245/0001 -42	Rua Vergueiro - 1117 - Paraíso - São Paulo - SP - tel:3177-4740 - Cep: 01504-001	Membro da Diretoria	Diretor Administração e Finanças	218.021.668 -82	20/01/2015	31/12/2018
ROL DE RESPONSÁVEIS - SEBRAE-SP - 2015 - 2018								
CONSELHO DELIBERATIVO - CDE - SEBRAE-SP 2015-2018								
Nome Responsável / Endereço Residencial / Endereço Eletrônico	Atos de Designação/Data	Entidade/CNPJ	Endereço Entidade	Natureza	Função/Cargo	CPF	Início Gestão	Fim Gestão

Paulo Antônio Skaf Avenida Albert Einstein, 476 - Jardim Leonor - São Paulo - SP CEP: 05652- 000 presidencia@fiesp.org.br	Termo de Posse 20/01/2015	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo FIESP 62.225.933/0001 -34	Avenida Paulista - 1313 - 14º andar - Cerqueira Cesar - São Paulo - SP Cep: 01311- 923 Tel: 11 - 3549- 4613 Fax: 11 - 3549- 4537	Membro do CDE	Presidente/Titula r	674.083.628 -00	20/01/201 5	31/12/201 8
André Marques Rebelo Rua Mario Amaral, 279 - Ap. 101 - Paraíso - São Paulo - SP CEP: 04002-021 andre.rebelo@fiesp.com.br	Termo de Posse 20/01/2015			Membro do CDE	Suplente	062.633.708 -90	20/01/201 5	31/12/201 8
Alencar Burti Rua das Malvas - 159 - Cidade Jardim - São Paulo - SP CEP: 05673-000 presidencia@acsp.com.br	Termo de Posse 20/01/2015	Associação Comercial de SP ACSP 60.524.550/0001 -31	Rua Boa Vista - 51 - 10º andar - São Paulo - SP Cep: 01014-911 Tel: 11 - 3244-3100 Fax: 11 - 3244-3143	Membro do CDE	Titular	027.179.308 -25	20/01/201 5	31/12/201 8
Roberto Mateus Ordine Rua Zeferino da Costa, 85 - Aclimação - São Paulo - SP CEP: 01526-060 rordine@terra.com.br	Termo de Posse 27/04/2015			Membro do CDE	Suplente	019.502.078 -20	27/04/201 5	31/12/201 8
Fabio Lopes Bueno Netto Alameda Lorena 706 - Ap 91 - Jardim Paulista - São Paulo - SP CEP: 01424-000 fabio24x7.com.br fabio@cashless.com.br	Termo de Posse 20/01/2015	Associação Nacional de PD&E das Empresas Inovadoras ANPEI 53.585.212/0001 -44	Rua Helena - 170 - 13º andar - Conj. 134 - Vila Olímpia - São Paulo-SP Cep: 04552- 050 Tel: 11 - 3842- 3533 Fax: 11 - 3842- 3533	Membro do CDE	Titular	359.711.189 -00	20/01/201 5	31/12/201 8

Fabio de Salles Meirelles Avenida Higienópolis, 587 - Apto 1704- 17º andar- Higienópolis- São Paulo - SP- CEP: 01042-907 izildab@faespsenar.com.br	Termo de Posse 20/01/2015	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de São Paulo FAESP 60.595.451/0001 -40	Rua Barão de Itapetininga - 224 - 11º andar - São Paulo - SP CEP: 01042- 907 Tel: 11 - 3258- 7233 Fax: 11 - 3255-6854	Membro do CDE	Titular	133.080.338 -87	20/01/201 5	31/12/201 8
Luiz Sutti Rua Luiz Carlos Lopez Crizol, 800 - Jundiaí - SP CEP: 13210-478 luizs@faespsenar.com.br	Termo de Posse 20/01/2015			Membro do CDE	Suplente	071.217.098 -72	20/01/201 5	31/12/201 8
Manuel Henrique Farias Ramos Alameda dos Tupiniquins, 285 - Apto 61 - Moema- São Paulo - SP CEP: 04077-001 mhfariasramos@uol.com.br	Termo de Posse 20/01/2015	Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo FECOMÉRCIO 62.658.182/0001 -40	Rua Doutor Plínio Barreto - 285 - Bela Vista - São Paulo - SP Cep: 01313- 020 Tel: 11 - 3254-1604 Fax: 11 - 3254-1700	Membro do CDE	Titular	216.631.578 -04	20/01/201 5	31/12/201 8
Marco Aurélio Sprovieri Rodrigues Av. Prof. Carlos de Carvalho, nº 114, Ap, 102, Bairro- Itaim- São Paulo- SP- CEP: 04531-080 msprovieri@sincoeletrico.com.br	Termo de Posse 20/01/2015			Membro do CDE	Suplente	184.187.328 -49	20/01/201 5	31/12/201 8
Sylvio Goulart Rosa Júnior Rua Nestor de Campos, 284 - Planalto Paraíso - São Carlos - SP CEP: 13562-101 srosa@parqtec.com.br	Termo de Posse 20/01/2015	PARQTEC 52.380.169/0001 -18	Rua Alfredo Lopes - 1717 - Vila Elizabeth - São Carlos - SP Cep: 13560- 460 Tel: 16 - 3362- 6262 Fax: 16 - 3362- 6262	Membro do CDE	Titular	034.216.787 -15	20/01/201 5	31/12/201 8
Claudio Kirner Rua João Pulitti, 650, Ap. 124 - Morro Chic - Itajubá - MG CEP: 37500-095 ckirner@gmail.com	Termo de Posse 20/01/2015			Membro do CDE	Suplente	742.947.928 -68	20/01/201 5	31/12/201 8

Fernando José Gomes Landgraf Rua Epeira, 25 - Vila Beatriz - São Paulo - SP CEP: 05447-020 landgraf@ipt.br	Termo de Posse 20/01/2015	IPT 60.633.674/0001-55	Avenida Profº Almeida Prado - 532 - Cidade Universitária - Butantã - São Paulo - SP CEP: 05508-901 Tel: 11 - 3767-4000 Fax: 11 - 3767-4000	Membro do CDE	Titular	654.822.398-53	20/01/2015	31/12/2018
Altamiro Francisco da Silva Rua Tagipuru nº 1060, Apto. 212 - Bloco B2- Barra Funda, São Paulo, SP CEP: 01156-000 altamiro@ipt.br	Termo de Posse 20/01/2015			Membro do CDE	Suplente	644.717.808-91	20/01/2015	31/12/2018
Márcio França Alameda Paulo Gonçalves, 167 - Ilha Porchat - São Vicente - S.P. - CEP: 11320-350 gabinetsd@sp.gov.br	Termo de Posse 20/01/2015	Secretaria de Estado de Desenvolvimento 51.213.049/0001-63	Rua Bela Cintra, 847 - 9º andar - Consolação- São Paulo- SP- CEP: 01415903 Tel: 11 - 3218-5703/5711	Membro do CDE	Titular	047.510.688-14	20/01/2015	31/12/2018
Juan Manuel Quirós Satir Alameda Santos, 745 - 5º andar - cj 51 - Cerqueira César - São Paulo - S.P. CEP: 01419-001 juan.quiros@grupoadvento.com	Termo de Posse 20/01/2015			Membro do CDE	Suplente	137.733.818-59	20/01/2015	31/12/2018
Carlos Alberto Silva SQS 102 - Bloco F - Apto. 602 – Asa Sul - Brasília - DF- CEP: 70.330-060 c.silva@sebrae.com.br	Termo de Posse 19/04/2011	SEBRAE 00.330.845/0001-45	SGAS QD. 605, CONJUNTO A - ASA SUL- BRASÍLIA/DF CEP: 70.200-904 Tel:	Membro do CDE	Titular	104.797.948-98	19/04/2011	31/12/2014

Maria de Lourdes e Silva SHIS QL 08 - Conj. 03 Casa 12 – Lago Sul – Brasília - DF CEP: 71620-236 lourdes@sebrae.com.br	Termo de Posse 17/05/2011		61- 3348-7440	Membro do CDE	Suplente	155.578.711-87	17/05/2011	31/12/2014
Sérgio Peres Rua Rosa Magni Miralha, 59 - Apto 71 - Vila Santo Estéfano - São Paulo - S.P. CEP: 04152-010 sergioperes@bb.com.br	Termo de Posse 20/01/2015	Banco do Brasil - Diretoria de Distribuição SP - DISAP 00.000.000/0001-91	Avenida Paulista - 2163 - 8º andar - Cerqueira Cesar - São Paulo - SP CEP: 01311-933 Tel: 11 - 3066-9692 Fax: 11 - 3066-9111	Membro do CDE	Titular	635.746.328-00	20/01/2015	27/04/2015
Gerônimo Paes de Luna Filho Rua Carlos Penteado Stevenson, 700 - Quadra J, Casa 194 Jardim Recanto – Valinhos – SP CEP 13.271-510 geroncioluna@bb.com.br	Termo de Posse 20/01/2015			Membro do CDE	Suplente	178.666.424-00	20/01/2015	27/04/2015
Gerônimo Paes de Luna Filho Rua Carlos Penteado Stevenson, 700 - Quadra J, Casa 194 Jardim Recanto – Valinhos – SP CEP 13.271-510 geroncioluna@bb.com.br	Termo de Posse 27/04/2015			Membro do CDE	Titular	178.666.424-00	27/04/2015	31/12/2018
Adilson da Costa Cruvinel Av. Angélica, 2601 - Apto 33 - Consolação - São Paulo - SP - CEP: 01227-200 adilsoncruvinel@bb.com.br	Termo de Posse 25/05/2015			Membro do CDE	Suplente	050.135.408-52	25/05/2015	24/08/2015

Carlos Motta dos Santos Rua Bela Cintra, 672 - Apto 1904 - Consolação - São Paulo - SP CEP 01415-002 motta@bb.com.br	Termo de Posse 24/08/2015			Membro do CDE	Suplente	933.876.287 -49	24/08/201 5	31/12/201 8
Wilson Roberto Levorato Praça Rubi - 56 - Alphaville - Santana de Parnaíba - SP CEP: 06540-220 secretaria.geral@febraban.org.br	Termo de Posse 20/01/2015	SINDIBANCOS 00.068.353/0001 -23	Av. Brigadeiro Faria Lima - 1485 - 15º andar - Torre Norte São - Paulo - SP Cep: 01452- 921 Tel: 11 - 3244- 9847 Fax: 11 - 3104- 0641	Membro do CDE	Titular	363.171.528 -53	20/01/201 5	27/07/201 5
Alvir Alberto Hoffmann Rua Tavares Cabral 209 - Apto 213 - Pinheiros - São Paulo - SP CEP: 05423-030 alvir.hoffmann@febraban.org.br	Termo de Posse 27/07/2015			Membro do CDE	Titular	076.846.659 -87	27/07/201 5	31/12/201 8
Luiz Sérgio Barbosa Rua Chile - 218 - Condomínio Recanto INPLA - Granja Viana - São Paulo - Cep: 06350-200 luiz.sergio@febraban.org.br	Termo de Posse 20/01/2015			Membro do CDE	Suplente	006.260.548 -85	20/01/201 5	31/12/201 8
Paulo José Galli Av. Engenheiro Tasso Pinheiro, nº 1455, Complemento CH 01, Bairro: VI Maringá, Jundiaí, SP CEP: 13210-045 paulo.galli@caixa.gov.br	Termo de Posse 20/01/2015	Superintendênci a Estadual da Caixa Econômica Federal (CEF) 00.360.305/2573 -00	Av. Paulista, nº 1842, Complemento : Torre Norte - 20º andar, Bairro Bela Vista, São Paulo - SP CEP: 01310- 200 Tel: 11 3321-7301	Membro do CDE	Titular	024.563.658 -79	20/01/201 5	31/12/201 8
Rogério Roson Rua Martiniano de Carvalho, 1049 - Apto 132C - Bela Vista - São Paulo - SP CEP: 01321-905 rogerio.rosen@caixa.gov.br	Termo de Posse 20/01/2015			Membro do CDE	Suplente	065.038.778 -38	20/01/201 5	31/12/201 8

Milton Luiz de Melo Santos Rua Dr. Veiga Filho, 465 - Ap. 81 - Higienópolis - SP CEP: 01229-001 presidencia@desenvolvesp.com.br	Termo de Posse 20/01/2015	Nossa Caixa Desenvolvimento - Agência de Fomento do Estado de São Paulo 10.663.610/0001-29	Rua da Consolação - 371 - 10º andar São Paulo - SP Cep: 01301-000 Tel: 11 - 3123-0476 Fax: 11 - 3123-0446	Membro do CDE	Titular	090.408.541-49	20/01/2015	31/12/2018
Júlio Themes Neto Rua Cayowaa - 1553 - Ap. 61 - Sumaré - São Paulo - SP CEP: 01258-011 diretoria.fomento@desenvolvesp.com.br	Termo de Posse 20/01/2015			Membro do CDE	Suplente	988.561.038-34	20/01/2015	31/12/2018

ROL DE RESPONSÁVEIS - SEBRAE-SP - 2015 - 2018

CONSELHO FISCAL - SEBRAE-SP

Nome Responsável /Endereço Residencial / Endereço Eletrônico	Atos de Designação/Data	Entidade/CNPJ	Endereço Entidade	Natureza	Função/Cargo	CPF	Início Gestão	Fim Gestão
Sérgio Luiz de Oliveira Rua Machado Pedrosa, 51 - Jardim - São Paulo - SP Cep: 02045-010 sergiooo@faespsenar.com.br	Termo de Posse 20/01/2015	FAESP 60.595.451/0001-40	Rua Barão de Itapetininga - 224 - 11º andar - São Paulo - SP Cep: 01042-907 Tel: 11 - 3258-7233 Fax: 11 - 3255-6854	Membro do Conselho Fiscal	Titular	128.432.088-07	20/01/2015	31/12/2018
Gustavo de Castro Oliveira Rua Teixeira da Silva, 333 - Apto 91 - Paraíso - São Paulo - SP Cep: 04002-031 gustavoo@faespsenar.com.br	Termo de Posse 20/01/2015			Membro do Conselho Fiscal	Suplente	259.112.778-67	20/01/2015	31/12/2018

Wagner Mar Alameda dos Jurupis, 452 - cj 131 - Moema - São Paulo - SP Cep: 04088-001 wmar@audimar.com.br	Termo de Posse 20/01/2015	FECOMÉRCIO 62.658.182/0001-40	Rua Doutor Plínio Barreto - 285 - Bela Vista - São Paulo - SP Cep: 01313-020 Tel: 11 - 3254-1700 Fax: 11 - 3254-1700	Membro do Conselho Fiscal	Titular	114.324.978-04	20/01/2015	31/12/2018
José Maria Chapina Alcazar Rua Agostinho Rodrigues Filho - 410 - Ap. 101 - Vila Mariana - São Paulo - SP Cep: 04026-040 chapina@seteco.com.br	Termo de Posse 20/01/2015			Membro do Conselho Fiscal	Suplente	323.839.678-15	20/01/2015	27/04/2015
Sérgio Approbato Machado Jr Rua Marechal Hastinsilo de Moura, 338 - Ap. D - 21º a - Morumbi - São Paulo - SP Cep: 05641-000 presidente@sescon.org.br	Termo de Posse 27/04/2015			Membro do Conselho Fiscal	Suplente	007.013.738-22	27/04/2015	31/12/2018
Roberto Mateus Ordine Rua Zeferino da Costa, 85 - Aclimação - São Paulo - Cep: 01526-060 rordine@terra.com.br	Termo de Posse 20/01/2015	ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SÃO PAULO 60.524.550/0001-31	Rua Boa Vista - 51 - 10º andar - São Paulo - SP Cep: 01014-911 Tel: 11 - 3180-3100 Fax: 11 - 3180-3143	Membro do Conselho Fiscal	Titular	019.502.078-20	20/01/2015	27/04/2015

Carlos Roberto Pinto Monteiro Rua Capitão Antonio Rosa, 99 – Jardim Paulistano – São Paulo – SP Cep: 01443-010 carlos@monteiro.com	Termo de Posse 27/04/2015			Membro do Conselho Fiscal	Titular	302.911.518-68	27/04/2015	31/12/2018
Natanael Miranda dos Anjos Rua João de Souza Dias, 719 - Apto 153 - Campo Belo - São Paulo - SP Cep: 04618-003 natanael.anjos@facesp.com.br	Termo de Posse 20/01/2015			Membro do Conselho Fiscal	Suplente	038.978.778-72	20/01/2015	31/12/2018

Fonte: Secretaria do CDE

4.3 ESTRUTURA DE AUDITORIA INTERNA

Auditoria Interna

A Unidade de Auditoria subordina-se ao Conselho Deliberativo Estadual – CDE do SEBRAE-SP e conta em sua estrutura com 1 gerente de auditoria, 5 auditores e 2 estagiários. Para a realização dos trabalhos previstos pode contar com apoio de uma empresa terceirizada para completar os recursos, que é contratada mediante processo licitatório. A escolha do gerente da auditoria deu-se mediante processo seletivo realizado por empresa contratada para tal fim, considerando as qualificações técnicas apresentadas pelo profissional.

A Unidade de Auditoria utiliza-se de Plano de Auditoria aprovado pelo CDE ou em decorrência de demandas pontuais e adota metodologia de trabalho em que todas as recomendações realizadas em função de um trabalho de auditoria são apresentadas aos gestores, ocasião onde o apontamento ou oportunidade de melhoria é esclarecido e é elaborado um plano de ação, indicando o responsável pelo seu atendimento e o respectivo prazo para a conclusão. O relatório de auditoria é emitido já com o plano de ação, sendo encaminhado para a unidade auditada, diretoria e conselho, conforme estabelecido no estatuto do SEBRAE-SP.

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

A atuação da Unidade de Auditoria está em linha com a definição técnica emanada pelo Instituto dos Auditores Internos – IIA, com o Direcionamento Estratégico do SEBRAE, com o Regulamento da Auditoria e com as responsabilidades funcionais da unidade.

Os trabalhos realizados que estão previstos no Plano de Auditoria adotam basicamente dois enfoques: preventivo com enfoque em riscos e detectivo com enfoque operacional e de conformidade.

Os trabalhos com enfoque em risco possuem avaliação dos riscos identificado, mensurada em função do impacto e da probabilidade (risco inerente), ponderados com o controle interno existente (risco residual). A avaliação identifica a criticidade dos riscos, que é base para a implementação de melhorias nos controles internos.

São efetuadas revisões de processos, auditorias operacionais e de conformidade, trabalhos especiais, orientações consultivas, atendimento aos órgãos fiscalizadores e outros trabalhos do plano anual aprovado, bem como monitoramento dos planos de ação elaborados a partir dessas atividades.

De forma resumida, o quadro abaixo demonstra a quantidade de trabalhos efetuados para o cumprimento do Plano de Auditoria no período de Janeiro a Dezembro de 2015:

Tabela 8 – Trabalho de auditoria

TRABALHO DE AUDITORIA	REALIZADO
Tesouraria – Operações Financeiras	1
Tesouraria – Contas a Receber	1
RH – Provimento	1
RH – Folha de Pagamento	1
Infraestrutura e Apoio a Eventos	1
Subtotal Revisão Estrutural de Processos	5
Monitoramento	12

Escritório Regional	16
Orientação Consultiva	3
Prestação de Contas Anual	1
Revisão de Compras e Contratações	8
Revisão Operacional Escopo Limitado	8
Revisão de Projetos e Parcerias	3
Subtotal Auditorias Operacionais	39
Acompanhamento Conselho Fiscal	4
Análise e Revisão de INs	13
Revisão / Denúncias de Projetos / Contratações	1
Acompanhamento CGU e TCU	2
Manifestações Técnicas de Assuntos Diversos	14
Acompanhamento Auditoria Externa - KPMG	5
Subtotal Auditorias Normativas / Demandadas	39
TOTAL	95

Fonte: Auditoria

A implementação de planos de ação decorrentes de trabalhos originados na Auditoria ou provenientes de trabalhos realizados por terceiros (TCU, CGU, Auditoria Externa) é monitorada pela Unidade de Auditoria e, quando o plano de ação não é atendido, sofre renegociações onde podem ser estabelecidos novos parâmetros, que também são acompanhados. O papel dos auditores é de acompanhar o desenvolvimento dos planos ao longo de sua execução, examinando a necessidade de alterações no seu desenho ou mesmo repactuações de prazo, que são submetidos à aprovação da Diretoria Executiva.

Como parte do trabalho de monitoramento, são emitidos relatórios mensais, os quais são apresentados à Diretoria Executiva e encaminhados ao Conselho Deliberativo, demonstrando a situação dos planos de ação ao final de cada período. Os planos são classificados como solucionados, em andamento ou ainda pendentes, destacando os casos que não cumpriram os prazos.

Para o ano de 2015 não houve mudanças quanto a estrutura organizacional da Unidade de Auditoria.

Demonstrações Financeiras

A unidade de Finanças, subordinada à Diretoria Administrativa e Financeira, é a responsável por preparar as Demonstrações Financeiras do SEBRAE-SP, mantendo estrutura, controles e procedimentos compatíveis e adequados para garantir com razoável.

4.4 SISTEMA DE CORREIÇÃO

Sindicâncias

Para os casos em que há necessidade de apuração de responsabilidades, a Diretoria Executiva instaura sindicâncias objetivando a apuração de fatos que apresentam indícios de situações contrárias aos

interesses da entidade, para a identificação dos envolvidos, responsabilidades, medidas aplicáveis e apuração de valores envolvidos.

A Comissão Processante Disciplinar, criada por meio da portaria 031/2014, é responsável pela apuração dos fatos ouvindo os envolvidos e as testemunhas, bem como realizando diligências consideradas necessárias para a elucidação dos fatos.

Uma vez identificada a ocorrência de ilícitos e comprovada a sua autoria, o direito ao contraditório é garantido ao sindicado para que apresente sua defesa.

As conclusões são reportadas em relatório conclusivo que contempla os fatos verificados, os responsáveis e as responsabilidades, possíveis falhas ou ilícitos ocorridos, a apuração dos valores a serem ressarcidos aos cofres, as provas existentes, diligências efetuadas, os indícios que originaram a sindicância, os volumes, os tipos de situações analisadas, as informações obtidas e evidências ou provas documentais, os dados financeiros examinados e outras inconsistências. Para essas conclusões são apresentadas as possíveis medidas a serem adotadas, cabendo a decisão final à autoridade que instaurou a sindicância.

4.5 GETÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

Quadro 24 - Aspectos do Sistema de Controle Interno

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

Aspectos do sistema de controle interno	Avaliação				
Ambiente de Controle	1	2	3	4	5
20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo.			x		
21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.		x			
22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle.			x		
Informação e Comunicação	1	2	3	4	5
23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.				x	
24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.			x		
25. A informação disponível à UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.			x		
26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.		x			
27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.			x		
Monitoramento	1	2	3	4	5
28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.				x	
29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.			x		
30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.			x		
Considerações gerais:					
LEGENDA					
Níveis de Avaliação:					
(1) Totalmente inválida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é integralmente não aplicado no contexto da UJ.					
(2) Parcialmente inválida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da UJ, porém, em sua minoria.					
(3) Neutra: Significa que não há como afirmar a proporção de aplicação do fundamento descrito na afirmativa no contexto da UJ.					
(4) Parcialmente válida: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da UJ, porém, em sua maioria.					
(5) Totalmente válido: Significa que o fundamento descrito na afirmativa é integralmente aplicado no contexto da UJ.					

Fonte: Auditoria

4.6 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO DOS DIRIGENTES

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

A Remuneração dos seus diretores está demonstrada na tabela abaixo.

Quadro 3 - Remuneração dos Dirigentes

Cargo	Remuneração Mínima	Remuneração Máxima
Diretor	R\$ 41.470,00 /mês	R\$ 43.414,00/mês
Nota informativa: o Sistema SEBRAE não está vinculado ao limite de teto remuneratório da administração pública federal conforme Acórdão nº 2.788/2006 - 1º Câmara - TCU.		

Fonte: UGP/dezembro de 2015

Os Conselheiros titulares e respectivos suplentes, do Conselho Deliberativo Estadual e do Conselho Fiscal, são indicados pelas entidades instituidoras, e não fazem jus a qualquer tipo de remuneração.

Os Dirigentes do Sebrae-SP são contratados como funcionários celetistas, com base no Estatuto Social do Sebrae-SP. Compete ao Conselho Deliberativo Estadual fixar a remuneração dos membros da Diretoria Executiva, que é deliberada através de Resolução.

A remuneração de todos os empregados do SEBRAE-SP é composta por salário fixo. As funções de confiança são remuneradas por meio de gratificação complementar à remuneração fixa, em caráter transitório, correspondente ao período de duração do exercício da função. A Gratificação de função equivale a, no mínimo 40% do salário base, conforme previsto na CLT.

A remuneração do corpo técnico, funções de confiança e dirigentes é atualizada anualmente através do índice definido via Acordo Coletivo de Trabalho.

Os valores de remuneração (para os espaços ocupacionais e funções de confiança) retratam a estratégia definida pela Diretoria Executiva do SEBRAE-SP, tendo como referência o valor relativo interno, o comparativo com o mercado e a complexidade das atividades exercidas.

Os principais indicadores de desempenho que são levados em consideração na determinação de evolução da remuneração envolvem um conjunto de indicadores baseados em competências e avaliação dos resultados alcançados pelo funcionário, estando condicionada ao orçamento do Sebrae-SP, conforme parâmetros previamente definidos pela DIREX.

Não existe qualquer remuneração ou benefício vinculado à evento societário, bem como não existe plano de remuneração dos membros da diretoria e do Conselho baseado em ações.

Quadro 26 - Síntese da Remuneração dos Administradores

SEBRAE – SP		
Diretoria Executiva – Celetista		
Remuneração do Membros	Exercício	
	2015	2014
Número de membros:	3	3
I – Remuneração Fixa (a+b+c+d)		
a) salário ou pró-labore *	R\$ 1.802.547,34	R\$ 1.491.842,41
b) benefícios diretos e indiretos	R\$ 182.848,89	R\$ 151.331,24
c) remuneração por participação em comitês	N/A	N/A
d) outros	N/A	N/A
II – Remuneração variável (e+f+g+h+i))		
e) bônus	N/A	N/A
f) participação nos resultados	R\$ 135.141,01	R\$ 97.134,89
g) remuneração por participação em reuniões	N/A	N/A
h) comissões	N/A	N/A
i) outros	N/A	N/A
III – Total da Remuneração (I + II)	R\$ 2.120.537,24	R\$ 1.740.308,54
IV – Benefícios pós-emprego	N/A	N/A
V – Benefícios motivados pela cessação do exercício do cargo	N/A	N/A
VI – Remuneração baseada em ações	N/A	N/A

* N/A: Não Aplicável

Quadro 27 – Diretoria Executiva - Celetista

SEBRAE – SP		
Diretoria Executiva – Celetista		
Reconhecimento de Bônus e Participação de Resultados	Exercício	
	2015	2014
I – Bônus (a+b+c+d)	N/A	N/A
a) valor mínimo previsto no plano de remuneração	N/A	N/A
b) valor máximo previsto no plano de remuneração	N/A	N/A
c) valor previsto no plano de remuneração, caso as metas	N/A	N/A
estabelecidas fossem atingidas	N/A	N/A
d) valor efetivamente reconhecido no resultado	N/A	N/A
II – Participação no Resultado (e+f+g+h)		
e) valor mínimo previsto no plano de remuneração	35.592,60	39.336,50
f) valor máximo previsto no plano de remuneração	177.963,00	168.585,00
g) valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	118.642,00	112.390,00
h) valor efetivamente reconhecido no resultado	R\$ 97.134,89	R\$ 135.141,01
III – Total (I + II)	R\$ 97.134,89	R\$ 135.141,01

4.7 INFORMAÇÃO 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, de forma centralizada para realizar os trabalhos de auditoria das Demonstrações Financeiras.

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.

Essa contratação unificada permite a uniformidade de procedimentos de análise em todo o sistema SEBRAE, baseado nas melhores práticas e nos normativos vigentes para essa prática.

A empresa de auditoria contratada realiza visitas trimestrais com a emissão de relatório da revisão limitada em cada um dos três trimestres que antecedem ao encerramento anual. No trabalho de encerramento anual é emitido o relatório dos auditores independentes contendo o seu parecer com o conjunto das Demonstrações Financeiras.

O Conselho Fiscal se reúne 4 vezes ao ano e analisa os resultados apresentados nos trabalhos realizados pela empresa de auditoria contratada, a qual está presente nas reuniões para prestar os esclarecimentos que forem necessários em relação às análises, verificações e procedimentos adotados no trabalho e o suporte ao parecer emitido.

4.8 INFORMAÇÃO SOBRE AS AÇÕES TRABALHISTAS CONTRA A ENTIDADE

Os processos judiciais inicialmente são classificados como “possível”, pois não há certeza do desfecho da ação. Em casos excepcionais, quando tenha sido identificada falha ou algum fato relevante no processo, a classificação inicial poderá ser “remota” ou “provável”.

Apesar de os processos serem de mesma natureza, o julgamento da ação dependerá de outros fatores que serão resolvidos somente no andamento regular do processo, podendo haver processos semelhantes com resultados diferentes.

A alteração da probabilidade de perda ocorre quando for divulgada a decisão judicial favorável ou desfavorável para o SEBRAE-SP. Neste momento, a classificação do risco poderá ser alterada para “remota” ou “provável”.

Porém, enquanto não julgado, há apenas uma expectativa que será analisada e classificada de acordo com o conhecimento dos advogados responsáveis, levando-se em consideração todos os elementos e o andamento do processo.

A posição em 31 de dezembro de 2015 dos processos do SEBRAE-SP está demonstrada abaixo:

Tabela 10 – Posição dos Processos do Sebrae-SP – 31/12/2015

Descrição	Valor R\$	Quantidade de Processos
Terceirizados	12.246.837	135
Possível	2.910.709	53
Remoto	6.014.282	36
Provável	3.321.846	46
Funcionários	14.151.447	39
Possível	1.801.235	11
Remoto	8.905.522	14
Provável	3.444.690	14
Total dos processos em 31/12/2015	26.398.284	174

Resumo		
Possível	4.711.944	64
Remoto	14.919.804	50
Provável	6.766.536	60
Total por classificação	26.398.284	174

4.9 POLÍTICA DE PARTICIPAÇÃO DE EMPREGADOS E ADMINISTRADORES NOS RESULTADOS DA ENTIDADE

Programa de Participação nos Resultados

O Programa de Participação nos Resultados do Sebrae-SP é a forma de reconhecimento que incentiva os profissionais a buscarem a superação de padrões de desempenho, vinculando-a aos resultados das equipes e da entidade.

Os indicadores de desempenho que compõem o Programa estão demonstrados a seguir, bem como seus respectivos pesos:

Tabela 10 – Indicadores de Desempenho do Programa de participação de Resultados

TIPO DE INDICADOR	DEFINIÇÃO	PONTOS
PRODUTIVIDADE	Indicadores que mensuram o cumprimento da missão e indicam o foco no qual o Sistema SEBRAE concentrará esforços para atingir os objetivos estratégicos e as Prioridades Nacionais.	15
QUALIDADE	Pesquisa aborda a satisfação e utilidade (Resultado Geral).	25
RECEITA	Arrecadação de Receita Própria	20
EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA GERAL	Execução de 90% da Contribuição Social Ordinária, conforme item 13 e subitem 13.5.1. da IN 37 versão 17 do SEBRAE/NA.	Sem Peso
EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA POR UNIDADE/ER	Executar de 95% a 105% do orçamento repactuado em Junho/2015, por cada Unidade/ER	10
QUALIDADE POR ER	Pesquisa de qualidade no âmbito de cada ER e Indicadores que mensuram a execução da proposta de trabalho de cada Unidade.	30

Para cálculo do montante a ser pago, considera-se o valor correspondente ao Salário Base e Gratificação de Função, vigentes no mês de pagamento. Desta forma, excluem-se da base de cálculo quaisquer outros rendimentos, tais como triênios, adicionais de transferência, médias de hora-extra, férias, 13º salário, etc.

A gratificação por desempenho será proporcional à consecução das metas. O alcance das metas de PRODUTIVIDADE, QUALIDADE, RECEITA, EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA e UNIDADE/ER deve ser o mínimo proposto, para ser adicionado ao cálculo.

As Metas de PRODUTIVIDADE (Metas Mobilizadoras), QUALIDADE (Resultado Geral da Pesquisa de Qualidade) e EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA (Orçamento Geral Original), são utilizadas como gatilho (condição mínima para pagamento da gratificação por desempenho), ou seja, se não forem atingidas individualmente em no mínimo 100%, o pagamento da Remuneração Variável não ocorrerá.

Quando a soma do alcance dos indicadores equivaler a 100%, o pagamento da gratificação corresponderá a 1,0 salário. O potencial máximo de gratificação é de até 1,5 salários na somatória dos indicadores (PRODUTIVIDADE, QUALIDADE, RECEITA, EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA GERAL E POR UNIDADE E INDICADOR DE QUALIDADE/UNIDADE).

4.10 ESTRUTURA DE GESTÃO E CONTROLE DE DEMANDAS JUDICIAIS

Estrutura da Unidade Jurídica

A Unidade Jurídica é responsável pelos serviços jurídicos especializados de consultoria, contencioso estratégico e administrativo, assessoria e orientação às demais Unidades e Escritórios Regionais do SEBRAE-SP, provendo-as de informações, bem como de assessoramento e orientação ao corpo diretivo do SEBRAE-SP;

Tem por objetivo encontrar soluções úteis, efetivas e sustentáveis que protejam e defendam os interesses do SEBRAE-SP, agregando valor ético e profissional.

É responsável também pelas atividades da Secretaria Geral.

As áreas da Unidade Jurídica são:

Administrativo; Assessoria Jurídica; Contencioso; Secretaria Geral.

A Unidade Jurídica está subordinada ao Diretor-Superintendente do SEBRAE-SP.

A principal atribuição da Unidade Jurídica é orientar e assessorar os Diretores e Gerentes do SEBRAE-SP no controle interno e no desenvolvimento de suas ações, visando à legalidade de atos a serem por eles praticados, ou já efetivados, e daqueles oriundos de órgãos ou Unidades sob sua supervisão.

Cada área tem atividades específicas onde conta com a colaboração de especialistas em diversos assuntos jurídicos envolvidos no SEBRAE-SP.

As principais atividades da Unidade Jurídica são:

Representar e defender os interesses da entidade no âmbito administrativo e judicial, recomendando proposições de ações e medidas acautelatórias e preventivas;

Analisar atos normativos, portarias, instruções normativas, manuais de procedimentos e demais comunicados, minutas dos instrumentos jurídicos e atos de delegação de competência, geradores de direitos e obrigações para a entidade, dando-lhes formato legal;

Estudar e interpretar a melhor e mais adequada aplicação ou pertinência de normas legais vigentes e provimento de informações e orientações às nossas unidades;

Atuar nas audiências administrativas ou judiciais designadas nas quais o SEBRAE-SP seja parte ou envolvido;

Preparar e atualizar relatórios sobre o status dos processos administrativos e demais procedimentos para subsidiar as unidades do SEBRAE-SP, a Diretoria Executiva, o Conselho Fiscal e o CDE;

Orientar nossos clientes internos e externos com esclarecimentos para a prevenção, planejamento e cumprimento de atos, observando nossas normas internas e legislação vigente;

Garantir a observância do Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema SEBRAE, bem como a aplicação da legislação e princípios inerentes, analisando a regularidade dos processos de contratação;

Analisar e validar as minutas dos Editais de processos licitatórios e encaminhar as conclusões a serem alcançadas nas licitações por meio de pareceres para a Unidade demandante incluir na pauta da reunião da Diretoria Executiva;

Orientar as demais unidades do SEBRAE-SP na regularização de seus processos e procedimentos internos, emitindo Pareceres e Manifestações Jurídicas;

Assessorar as Unidades do SEBRAE-SP na elaboração de instrumentos jurídicos diversos (Contratos, Convênios, TCMs, Protocolo de Intenções, Termos de Cessão, Comodato, Notificações etc.), visando assegurar sua vinculação à legislação vigente e garantir os interesses do SEBRAE-SP;

Recomendar ou não a propositura de ações judiciais, bem como medidas acautelatórias e preventivas, visando, de forma estratégica, à proteção dos interesses do SEBRAE-SP, principalmente no que se refere às questões fiscais, cíveis e trabalhistas;

Preparar e atualizar relatórios sobre o status dos processos judiciais e demais procedimentos, para subsidiar a Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e CDE quando solicitados;

Acompanhar e emitir Parecer Jurídico em processos de sindicâncias e demais procedimentos administrativos disciplinares;

Atuar e defender os interesses do SEBRAE-SP perante o Ministério Público Estadual e Federal.

As principais atividades da Secretaria Geral são:

Assessorar a Diretoria Executiva, organizando e secretariando suas reuniões;

Apoiar na elaboração, divulgação e atualização de atos normativos, portarias, instruções normativas, manuais de procedimentos e demais comunicados, bem como auxiliar técnica e metodologicamente as demais unidades do SEBRAE-SP na otimização, integração e documentação de seus processos e procedimentos internos, dar publicidade aos atos decisórios da Diretoria Executiva;

Centralizar, catalogar, manter e disponibilizar documentação física e digitalizada inerente à Diretoria Executiva; Propor soluções para aperfeiçoar o processo decisório do SEBRAE-SP; Providenciar registros de documentações junto aos órgãos competentes; Centralizar e controlar serviços cartorários estabelecidos pela Diretoria Executiva.

5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5.1 CANAIS DE ACESSO AO CIDADÃO

5.1.1 Ouvidoria SEBRAE-SP

O SEBRAE-SP iniciou as atividades de ouvidoria em 2004 para atender unicamente o seu público externo e a partir de 2008 foi criada a ouvidoria organizacional, para atender também seus funcionários.

A ouvidoria é um canal de comunicação direta do cliente com a organização, que fortalece não apenas a entidade, como também ao exercício da participação do cidadão. O acesso a esse canal para registrar elogios, sugestões, críticas e reclamações pode ser realizado via portal, e-mail, fone e pessoalmente. Todas essas manifestações são identificadas, protocolizadas, analisadas e reclassificadas pela ouvidoria antes do seu encaminhamento para as unidades envolvidas, que inserem no sistema próprio de ouvidoria, as ações que foram adotadas e encerram as ocorrências. Em seguida é medido o grau de satisfação do cliente em relação a solução apresentada pela unidade. Na hipótese de o cliente não estar satisfeito com a solução apresentada, a ocorrência pode ser redirecionada ao diretor responsável, para uma reanálise dos fatos e se possível atender as necessidades apresentadas pelo cliente.

Todas as manifestações registradas na ouvidoria são disponibilizadas no Relatório mensal do Ouvidor, cujos dados mensais são comparados com os dados de igual período do ano anterior. No referido relatório há também a inclusão de Indicadores da ouvidoria, como por exemplo “tempo de resposta”; “índice de satisfação” e “índice de reclamação por cliente atendido”.

O resultado esperado dessas ações é de que haja uma melhoria contínua da qualidade do atendimento, visando transformações e melhorias de processos. Além disso o fato do cliente se manifestar de forma espontânea reforça ainda mais o caráter estratégico desse canal.

Em 2015 o Sebrae-SP atendeu cerca de 700 mil clientes de forma presencial nos Escritórios Regionais, Pontos de Atendimento-PA, Postos de Atendimento ao Empreendedor- PAE e Sebrae Móvel e através dos canais de atendimento remoto. No ano foram registradas 2.227 ocorrências, cujos assuntos abordavam solicitações, pedidos de informações e 485 ocorrências típicas de ouvidoria. Destas 66 eram críticas, 117 reclamações, 34 sugestões, 42 improcedentes, e 226 elogios.

O compromisso da ouvidoria com o cliente é que o tempo de resposta ocorra em até 7 dias úteis da data da ocorrência. Em 2015 esse índice ficou em 6,5% e a ouvidoria vai trabalhar para que as respostas das Unidades ocorram dentro do prazo. Quanto ao índice de satisfação do cliente que recorreu a ouvidoria, este é sempre alto. Foi de 97%, uma vez que a maioria das reclamações são solucionadas pelas unidades envolvidas, mesmo que de forma pontual. No entanto, o que deveremos intensificar é a busca de uma solução definitiva, para evitar que o problema ocorra novamente.

5.2 CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO

A Carta de Serviços ao Cidadão foi instituída pelo Decreto 6.932/2009 e tem por objetivo informar o cidadão dos serviços prestados órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, das formas de

acesso a esses serviços e dos respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público.

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

5.3 AFERIÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CIDADÃO-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

Informações relevantes a cerca do desempenho do Sebrae-SP estão disponíveis no portal e podem ser acessadas através do link:

<http://www.sebraesp.com.br/index.php/202-uncategorised/institucional/transparencia-institucional>

Informações referentes a estrutura de governança e canais de acesso ao cidadão podem ser consultados nos itens 4.1 e 5.1 deste relatório.

5.5 AVALIAÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS PELOS CIDADÃOS-USUÁRIOS

O núcleo de Estudos e Pesquisas busca conhecer o público-alvo do Sebrae-SP e o ambiente no qual ele está inserido, fornecendo informações para a tomada de decisão. Busca, também, conhecer a opinião dos empreendedores e a avaliação que fazem de produtos e serviços do Sebrae-SP. Em 2015, foram realizados 17 projetos de estudos e pesquisas, com dados secundários e primários, metodologias qualitativas e quantitativas. Juntos esses projetos englobaram cerca de 66 entrevistas em profundidade, 58 grupos de discussão e 93.500 questionários coletados, que captaram informações sobre o empreendedor e o empreendedorismo de modo geral, a conjuntura econômica, o cliente, o ambiente empreendedor e os produtos e serviços do Sebrae-SP.

Quanto ao ambiente para empreender, ao longo do ano, foram divulgados 12 relatórios da pesquisa de conjuntura Indicadores Sebrae-SP, que avalia mensalmente a evolução do faturamento das micro e pequenas empresas e dos microempreendedores individuais frente a mudanças na conjuntura

econômica e suas expectativas em relação ao seu próprio negócio (receita) e em relação à economia brasileira (nível de atividade).

Foram realizadas 3 apresentações de cenários econômicos em Escritórios Regionais, fornecendo informações para o corpo técnico e os empreendedores da região, para a tomada de decisão em momento de crise.

Sobre os clientes, produtos e serviços do Sebrae-SP, destacam-se a pesquisa de Qualidade, GEOR, Conhecendo o Cliente Sebrae-SP e as pesquisas realizadas durante a Feira do Empreendedor. Quando se trata do empreendedor e empreendedorismo nos pequenos negócios, uma série abordou diferentes assuntos através da perspectiva dos dois lados envolvidos. Foram elas: Série Lado A e Lado B da mão de obra, Série Lado A e Lado B dos recursos financeiros e Série Lado A e Lado B das Startups. Também foram realizadas pesquisas sobre segmentos específicos como o de beleza e alimentação fora do lar.

Já o Projeto Estudos, Pesquisas e Cenários tem como objetivo conhecer o público-alvo do Sebrae-SP e o ambiente no qual ele está inserido, fornecendo informações e estruturando cenários para subsidiar a construção da estratégia, além de conhecer a opinião e avaliação do cliente a respeito dos nossos produtos. Destacam-se as pesquisas de Qualidade, GEOR, “Conhecendo o cliente Sebrae-SP” e as pesquisas realizadas durante a Feira do Empreendedor 2015. Também foram divulgados 12 relatórios de pesquisa de conjuntura – “Indicadores Sebrae-SP”, que avalia mensalmente a evolução do faturamento frente às mudanças do cenário econômico brasileiro.

Especificamente quanto à avaliação do cliente em relação aos produtos do Sebrae-SP em 2015, numa escala de 0 a 10, a qualidade desses produtos alcançou a nota 7,6, ante 7,1 no ano anterior. A qualidade é obtida a partir da média entre a satisfação (que passou de 7,1 para 7,6) e utilidade (de 7,0 para 7,5). Em 2015, a pesquisa contou com 45.979 entrevistas. A margem de erro foi de um ponto percentual, por trimestre.

5.6 MEDIDAS PARA GARANTIR ACESSIBILIDADE AOS PRODUTOS, SERVIÇOS E INSTALAÇÕES

Programa de Acessibilidade do SEBRAE-SP

O Programa de Acessibilidade do SEBRAE-SP é uma ação inovadora e de inclusão da pessoa com deficiência. Seu objetivo é tornar o Sebrae-SP cada vez mais acessível tanto para o cliente como para o funcionário com deficiência, proporcionando assim um ambiente acolhedor e produtivo e tornando a inclusão uma realidade na sociedade empresarial.

As ações do Programa de Acessibilidade permitirão maior conhecimento sobre as deficiências, atitude de valorização da pessoa e não da deficiência, realização de atendimentos adequados às necessidades de cada cliente, adequação e adaptação dos nossos produtos, serviços e ambientes para promover a autonomia da pessoa com deficiência.

Para implantar estas ações o Programa de Acessibilidade possui três projetos de execução, que são:

PROJETO LIBRAS: tem como objetivo disponibilizar o intérprete de Libras gratuitamente ao cliente para atendimentos e participação em cursos, oficinas e feira do empreendedor. Para garantir que o cliente com deficiência tivesse atendimento adequado, desenvolvemos, junto com funcionários com

deficiência a cartilha “Dicas de relacionamento com o cliente com deficiência” e disponibilizamos o curso básico de 60 horas com o objetivo de atender e ajudar o cliente a buscar informações e realizar sua capacitação.

No mesmo ano disponibilizamos o CHAT SURDO, ferramenta de atendimento através da escrita) disponível no site do SEBRAE-SP. O CHAT está em sua primeira etapa e toda comunicação é realizada por meio da escrita. Ainda em âmbito virtual, desde o início do Projeto LIBRAS disponibilizamos para os clientes surdos e com deficiência auditiva vídeos com legenda e janelas LIBRAS, com o aumento da demanda deste público, em 2015, mudamos o formato de comunicação onde o intérprete é o ator principal da informação, garantido comunicação direta com os clientes e atraindo novos clientes.

PROJETO SEBRAE MAIS ACESSÍVEL: realizada com a Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência em 2013 e renovada em 2015, gerou o Projeto Sebrae Mais Acessível, que tem como objetivos: fomentar o empreendedorismo a pessoa com deficiência e orientar empresários das micros e pequenas empresas na contratação da pessoa com deficiência. Este projeto realizou os seguintes produtos e serviços:

1- Orientação aos funcionários do Sebrae-SP para realização de audiodescrições em palestras e oficinas, guia cego, conhecer e utilizar tecnologia assistivas como: intérpretes de libras, leitor de tela, fonte ampliada, entre outros.

2- Produção:

- Audiolivros com temas de gestão empresarial.
- Palestras: Contratação de funcionários e inclusão no mercado de trabalho, Moda inclusiva como oportunidade de negócios.
- Workshop Você Pode Mais.
- Cartilha: Como atender o cliente com deficiência.
- Guia de acessibilidade em eventos do Sebrae-SP.

PROJETO AÇÕES POSITIVAS: O projeto Ações Positivas é composto de várias atuações para mudar a cultura da acessibilidade e dar suporte no atendimento e acolhimento da pessoa com deficiência. Para isso são realizadas:

1- Reuniões periódicas com os funcionários com deficiência para entender a diversidade das deficiências, trocar experiências na implantação da acessibilidade, trocar informação sobre a acessibilidade, ouvi-los e aprender com eles novas diretrizes e atitudes inclusivas. Destes encontros surgiu o grupo de e-mail (SP –Sebrae Inclusão), um canal de comunicação direta e mobilização para novas discussões e ideias.

2- Apoio no atendimento presencial: para atender com maior naturalidade e respeitar a individualidade de cada pessoa, orientamos os funcionários (com ou sem deficiência) como receber o empresário ou futuro empreendedor com deficiência física, auditiva e visual.

3- Campanhas de sensibilização: Desde 2013 o Sebrae-SP vem realizando atividades de sensibilização com os colaboradores a fim de oferecer um atendimento com naturalidade e excelência, bem como aprender a receber o cliente e/ou colega com deficiência. Em 2015, o objetivo foi expandir a capacitação a respeito das pessoas com deficiência, desenvolvendo o Projeto Semear que tem como

objetivos: disseminar as informações sobre as deficiências, diminuir o "pré-conceito" sobre a pessoa com deficiência e criar pontes no sentido de ampliar os serviços acessíveis na empresa, para clientes e funcionários.

O Projeto Semear, conta com a participação dos funcionários, empresários parceiros com deficiência, através de depoimentos que permitem a mudança de olhar e a quebra de barreiras atitudinais. Para complementar esta capacitação os participantes recebem cartilhas que devem ser repassadas aos colaboradores do Sebrae-SP, clientes e parceiros com o intuito de disseminar a inclusão da pessoa com deficiência.

6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

6.1 DESEMPENHO FINANCEIRO NO EXERCÍCIO

6.1.1 Demonstrações contábeis

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO BALANÇO PATRIMONIAL

Em 31 de dezembro de 2015

Valores em Reais

ATIVO	31/12/2015	31/12/2014
CIRCULANTE	37.518.394,81	88.684.346,73
Caixa e Equivalentes de Caixa	23.839.849,96	52.353.661,10
Aplicações Financeiras	-	23.498.097,59
Recursos Financeiros Vinculados a Convênios	101.145,09	-
Contas a Receber	4.701.094,06	2.744.390,60
Despesas Antecipadas	254.455,35	250.609,66
Transações de Convênios a Executar	2.033.912,49	1.724.913,25
Transações do Sistema SEBRAE	-	10.576,83
Adiantamentos Concedidos	4.273.473,75	5.805.109,23
Outros Créditos a Receber	2.314.464,11	2.296.988,47
NÃO CIRCULANTE	452.959.343,61	316.065.828,73
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	365.392.820,36	224.792.498,58
Depósitos Judiciais	13.329.854,85	12.368.922,33
Fundos Emergentes	2.832.627,36	1.635.859,16
Aplicações Financeiras	349.230.338,15	210.787.717,09
IMOBILIZADO	83.463.184,53	86.454.280,51
INTANGÍVEL	4.103.338,72	4.819.049,64
TOTAL DO ATIVO	490.477.738,42	404.750.175,46

PASSIVO	31/12/2015	31/12/2014
CIRCULANTE	54.362.374,87	47.703.246,14
Salários, Encargos Sociais e Impostos a Pagar	6.602.598,84	6.031.743,03
Obrigações com Convênios e Contratos	59.321,54	-
Contas a Pagar	14.641.359,18	19.665.190,70
Provisão para Trabalhistas e Outras	21.541.424,77	21.925.685,15
Transações Sistema SEBRAE	11.517.670,54	80.627,26
NÃO CIRCULANTE	23.650.765,91	33.089.831,17
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	23.650.765,91	33.089.831,17
Empréstimos e Financiamentos	-	-
Obrigações Fiscais	-	-
Provisão de Longo Prazo	21.574.085,91	33.089.831,17
Receitas a Apropriar	2.076.680,00	-
Transações de Longo Prazo Sistema SEBRAE	-	-
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	412.464.597,64	323.957.098,15
PATRIMÔNIO SOCIAL	412.464.597,64	323.957.098,15
Resultado Social	381.710.024,88	292.791.279,39
Patrimônio Social	293.202.525,39	230.740.550,64
Superávit / Déficit do Exercício	88.507.499,49	62.050.728,75
Ajuste de Avaliação Patrimonial	30.754.572,76	31.165.818,76
TOTAL DO PASSIVO	490.477.738,42	404.750.175,46

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

Em 31 de dezembro de 2015
Valores em Reais

DISCRIMINAÇÃO	31/12/2015	31/12/2014
Receitas Operacionais	433.187.835,19	396.600.151,64
Contribuições Sociais	399.533.849,85	375.057.616,83
Programação Ordinária	377.477.284,00	362.342.000,00
Programação Adicional/Nacional	3.680.661,46	3.518.071,74
Contribuição Social Ordinária - Saldo	18.340.716,00	9.143.086,00
Contribuição Social Ordinária - Ressarcimentos	35.188,39	54.459,09
Receitas de Empresas Beneficiadas	20.076.000,39	11.317.229,48
Subvenções e Auxílios Financeiros	268.497,30	108.134,79
Convênios Sebrae Nacional	-	38.517,87
Convênios Outras Entidades	268.497,30	69.616,92
* Outras Receitas Operacionais	13.309.487,65	10.117.170,54
(-) Custos e Despesas Operacionais	(385.797.624,56)	(361.674.221,61)
Salários e Proventos, Encargos e Benefícios Sociais	(195.980.732,36)	(178.296.617,61)
Serviços Profissionais Contratados	(92.503.836,16)	(95.162.547,05)
* Custos e Despesas de Operacionalização	(70.481.804,49)	(66.643.846,71)
Encargos Diversos	(9.134.497,36)	(6.811.302,91)
Transferências	-	(177.114,99)
Despesas com Provisões	(8.808.267,74)	(5.961.113,68)
Depreciação e Amortização	(8.024.941,93)	(7.720.147,75)
Outras Despesas Operacionais	(863.544,52)	(901.530,91)
(=) Resultado Operacional Bruto	47.390.210,63	34.925.930,03
(+/-) Resultado Financeiro Líquido	41.117.288,86	27.124.798,72
Receitas financeiras	43.223.165,77	27.745.133,29
Despesas financeiras	(717.542,37)	(505.877,44)
Variação Monetária Passiva	(2.295.687,65)	(802.258,68)
Variação Monetária Ativa	907.353,11	687.801,55
(=) Resultado Operacional Líquido	88.507.499,49	62.050.728,75
SUPERÁVIT OU DÉFICIT DO EXERCÍCIO	88.507.499,49	62.050.728,75

* Conforme Notas Explicativas nº 24 - Outras receitas operacionais e nº 27 - Custos e despesas de operacionalização, constantes do Relatório de Auditoria datado de 04/02/2016

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO
DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA INDIRETO

Em 31 de dezembro de 2015

Valores em Reais

DISCRIMINAÇÃO	VALORES	
	31/12/2015	31/12/2014
Fluxo de Caixa Proveniente das Operações		
Superávit ou Déficit do exercício	88.507.499,49	62.050.728,75
Ajustes para Conciliar o Superávit/Déficit do Exercício		
Depreciação e Amortização	8.024.941,93	7.720.147,75
Baixa do Ativo Imobilizado	57.421,38	135.227,34
Perdas ao Valor Recuperável	-	-
Reversão de Perdas ao Valor Recuperável	-	(3.910.924,58)
Baixa de Investimentos	-	-
Provisão para Contingências	(11.515.745,26)	1.890.237,12
Provisão para Perda em Fundos Mútuos de Investimento	(1.196.768,20)	(127.429,79)
Provisão de Férias e Encargos	(384.260,38)	2.131.211,74
	(5.014.410,53)	7.838.469,58
Aumento / Diminuição nas Contas do Ativo		
Recursos Financeiros Vinculados a Convênios	(101.145,09)	474.310,26
Contas a Receber de Clientes	(1.956.703,46)	(755.548,63)
Despesas Antecipadas	(3.845,69)	(138.146,96)
Transações de Convênios a Executar	(308.999,24)	(1.724.913,25)
Transações do Sistema Sebrae	10.576,83	(408,63)
Adiantamentos Concedidos	1.531.635,48	(2.642.640,90)
Outros Créditos	(17.475,64)	(486.590,20)
Depósitos Judiciais	(960.932,52)	(1.672.710,77)
	(1.806.889,33)	(6.946.649,08)
Aumento / Diminuição nas Contas do Passivo		
Contas a Pagar a Fornecedores	(5.023.831,52)	(11.402.344,29)
Salários, Encargos Sociais e Impostos a Pagar	570.855,81	783.244,12
Obrigações com Convênios e Contratos	59.321,54	(131.528,54)
Receitas a apropriar	2.076.680,00	-
Transações do Sistema Sebrae	11.437.043,28	80.591,26
	9.120.069,11	(10.670.037,45)
Caixa Líquido das Atividades Operacionais	90.806.268,74	52.272.511,80
Fluxo de Caixa das Atividades de Investimentos		
Adições no Ativo Permanente	(4.375.556,41)	(14.217.351,23)
Aplicações Financeiras	(114.944.523,47)	(51.807.078,27)
Caixa Líquido das Atividades de Investimentos	(119.320.079,88)	(66.024.429,50)
Aumento / Diminuição no Caixa e Equivalentes de Caixa	(28.513.811,14)	(13.751.917,70)
Disponibilidades no Início do Exercício	52.353.661,10	66.105.578,80
Disponibilidades no Final do Exercício	23.839.849,96	52.353.661,10
Aumento / Diminuição no Caixa e Equivalentes de Caixa	(28.513.811,14)	(13.751.917,70)

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO
DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO SOCIAL

Em 31 de dezembro de 2015
Valores em Reais

DISCRIMINAÇÃO	Patrimônio Social	Ajuste de Aval. Patrimonial	Reserva de Doações	Realização ajuste de aval. patrimonial	Ajuste Exerc. Anterior	Superávit (Déficit) Técnico Acumulado	Total
Saldo em 31 de dezembro de 2013	179.604.691,84	31.577.064,76	3.045,39	1.901.453,83	(5.885.088,42)	54.705.202,00	261.906.369,40
Reclassificação do Superávit	54.705.202,00	31.165.818,76	-	411.246,00	-	-	86.282.266,76
Superávit ou Déficit do exercício	-	-	-	-	-	62.050.728,75	62.050.728,75
Saldo em 31 de dezembro de 2014	234.309.893,84	31.165.818,76	3.045,39	2.312.699,83	(5.885.088,42)	62.050.728,75	323.957.098,15
Reclassificação do Superávit	62.050.728,75	30.754.572,76	-	411.246,00	-	-	93.216.547,51
Superávit ou Déficit do exercício	-	-	-	-	-	88.507.499,49	88.507.499,49
Saldo em 31 de dezembro de 2015	296.360.622,59	30.754.572,76	3.045,39	2.723.945,83	(5.885.088,42)	88.507.499,49	412.464.597,64

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS ABRANGENTES

Em 31 de dezembro de 2015
Valores em Reais

DISCRIMINAÇÃO	31/12/2015	31/12/2014
Superávit / Déficit do Exercício	88.507.499,49	62.050.728,75
Outros Componentes de Resultados Abrangentes	-	-
Total do Superávit / Déficit Abrangente do Exercício	88.507.499,49	62.050.728,75

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
do Estado de São Paulo - SEBRAE - SP**

**Demonstrações contábeis
em 31 de dezembro de 2015 e 2014**

Conteúdo

Relatórios dos auditores independentes sobre as demonstrações contábeis	3
Balanços 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 contábeis	10



KPMG Auditores Independentes
Rua Arquiteto Olavo Redig de Campos, 105, 8º andar - Torre A
04711-004 - São Paulo/SP - Brasil
Cadastral nº 19018
04701-070 - São Paulo/SP - Brasil

Telefone: 55 (11) 3940-1500
Fax: 55 (11) 3940-1501
Internet: www.kpmg.com.br

Relatórios dos auditores independentes sobre as demonstrações contábeis

Ao

Conselho Deliberativo Estadual e aos Administradores do
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE - SP
São Paulo - SP

Examinamos as demonstrações contábeis do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE - SP ("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 contábeis

A Administração da Entidade é responsável pela elaboração e pela adequada apresentação dessas demonstrações contábeis 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 contábeis 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 contábeis 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 contábeis 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 contábeis. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis, 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 contábeis 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 contábeis tomadas em conjunto.

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

3

KPMG Auditores Independentes, uma sociedade por ações limitada e
Empreendedores de uma KPMG de Serviços de Auditoria Independente
afiliada à KPMG International Cooperative ("KPMG International"),
uma entidade suíça.

KPMG Auditores Independentes, a Swiss entity and a member
firm of the KPMG network of independent member firms affiliated
with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a
Swiss entity.

**Opinião**

Em nossa opinião, as demonstrações contábeis 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 de São Paulo - SEBRAE - SP 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.

São Paulo, 4 de fevereiro de 2016

KPMG Auditores Independentes
CRC 2SP014428/O-6

Alberto Spilberghs Neto
Contador CRC 1SP167455/O-0

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE-SP

Demonstrações de resultados

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Em milhares de Reais)

	Nota	2015	2014
Receitas operacionais		433.188	396.600
Contribuição social ordinária (CSO)	21	395.818	371.485
Contribuição social Nacional (CSN)	21	3.681	3.518
Contribuição social ordinária - viagens (CSO)	21	35	55
Receita de empresas beneficiadas	22	20.076	11.317
Receita de convênios, subvenções e auxílios financeiros	23	269	108
Outras receitas operacionais	24	13.309	10.117
Despesas operacionais		(385.798)	(361.674)
Pessoal, encargos e benefícios sociais	25	(195.981)	(178.297)
Serviços profissionais e contratados	26	(92.504)	(95.163)
Custos e despesas de operacionalização	27	(70.482)	(66.644)
Encargos diversos	28	(9.134)	(6.811)
Despesas com programas e convênios	29	-	(177)
Despesas com provisões	30	(8.808)	(5.961)
Depreciação e amortização	31	(8.025)	(7.720)
Outras despesas operacionais	32	(864)	(901)
Superávit antes do resultado financeiro líquido		47.390	34.926
Resultado financeiro líquido	33	41.117	27.125
Superávit do exercício		88.507	62.051

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE-SP

Balancos 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	23.840	52.354	Benefícios a empregados e obrigações tributárias	14	6.602	6.032
Aplicações financeiras	10.1	-	23.498	Obrigações com convênios e contratos	15	59	-
Contas a receber	7	4.701	2.744	Contas a pagar a fornecedores e outros	16	14.641	19.665
Numerários vinculados a convênios e programas	5	101	-	Provisão de férias e encargos	17	21.542	21.926
Adiantamentos concedidos	6	4.274	5.805	Obrigações com o Sistema SEBRAE	11b	11.518	80
Transferências de Convênios a Executar		2.054	1.725				
Créditos com o Sistema SEBRAE	11a	-	10	Total do passivo circulante		54.362	47.703
Outros créditos	8	2.569	2.548				
				Adiantamento sobre vendas dos direitos de administração	18	2.077	-
Total do ativo circulante		37.519	88.684	Provisão para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	19	21.574	33.090
Ativo não circulante				Total do passivo não circulante		23.651	33.090
Depósitos judiciais	19	13.330	12.369				
Fundos de investimentos	9	2.833	1.636	Patrimônio líquido			
Aplicações financeiras	10.2	349.230	210.788	Superávit acumulado		293.203	230.740
Imobilizado	12	83.463	86.454	Ajustes de avaliações patrimoniais		30.755	31.166
Intangível	13	4.103	4.819	Superávit do exercício		88.507	62.051
Total do ativo não circulante		452.959	316.066	Total do patrimônio líquido	20	412.465	323.957
Total do ativo		490.478	404.750	Total do passivo e do patrimônio líquido		490.478	404.750

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE-SP

Demonstrações dos fluxos de caixa - Método indireto

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Em milhares de Reais)

	2015	2014
Fluxo de caixa das atividades operacionais		
Superávit do exercício	88.507	62.051
Ajustes:		
Depreciação e amortização	8.025	7.720
Baixa do ativo imobilizado	58	135
Reversão de perdas ao valor recuperável	-	(3.911)
Provisão/(Reversão) para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	(11.516)	1.890
Provisão para perda em fundos mútuos de investimento	413	292
Provisão de férias e encargos	(384)	2.132
Rendimentos sobre aplicações financeiras	(30.312)	(12.445)
	<u>54.791</u>	<u>57.864</u>
(Aumento)/diminuição nas contas do ativo		
Contas a receber	(1.957)	(755)
Adiantamentos concedidos	1.531	(2.643)
Numerários vinculados a convênios e programas	(101)	474
Transações de convênios a executar	(309)	(1.725)
Créditos com o Sistema SEBRAE	10	-
Depósitos judiciais	(961)	(1.673)
Outros créditos	(21)	(625)
Aumento/(diminuição) nas contas do passivo		
Benefícios a empregados e obrigações tributárias	570	784
Contas a pagar a fornecedores e outros	(5.024)	(11.403)
Obrigações com convênios e contratos	59	(132)
Obrigações com o Sistema SEBRAE	11.438	80
Adiantamento sobre vendas dos direitos de administração	2.077	-
	<u>62.103</u>	<u>40.246</u>
Fluxo de caixa decorrente das atividades operacionais		
	<u>62.103</u>	<u>40.246</u>
Fluxo de caixa de atividades de investimento		
Aplicações em fundos mútuos de investimento	(1.610)	(419)
Adições ao ativo imobilizado	(3.598)	(9.441)
Adições ao ativo intangível	(777)	(4.776)
Aplicações financeiras (adições)	(153.414)	(43.558)
Aplicações financeiras (resgates)	68.782	4.196
	<u>(90.617)</u>	<u>(53.998)</u>
Fluxo de caixa decorrente das atividades de investimento		
	<u>(90.617)</u>	<u>(53.998)</u>
Aumento (redução) líquida em caixa e equivalentes de caixa		
	<u>(28.514)</u>	<u>(13.752)</u>
Caixa e equivalente de caixa no início do exercício	52.354	66.106
Caixa e equivalente de caixa no final do exercício	<u>23.840</u>	<u>52.354</u>
Aumento (redução) líquida em caixa e equivalentes de caixa		
	<u>(28.514)</u>	<u>(13.752)</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE-SP

Demonstrações de 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	88.507	62.051
Outros resultados abrangentes	-	-
Resultado abrangente total	<u>88.507</u>	<u>62.051</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE-SP

Demonstrações das mutações do patrimônio líquido

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Em milhares de Reais)

	Superávit acumulado	Ajuste de avaliação patrimonial	Superávit do exercício	Total do patrimônio líquido
Saldo em 31 de dezembro de 2013 (originalmente apresentado)	181.509	31.577	56.765	269.851
Ajuste de exercícios anteriores	(5.885)	-	(2.060)	(7.945)
Saldo em 1o. de janeiro de 2014 (reapresentado)	175.624	31.577	54.705	261.906
Incorporação do superávit do período anterior	54.705	-	(54.705)	-
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	411	(411)	-	-
Superávit do exercício	-	-	62.051	62.051
Saldo em 31 de dezembro de 2014	<u>230.740</u>	<u>31.166</u>	<u>62.051</u>	<u>323.957</u>
Incorporação do superávit do período anterior	62.051	-	(62.051)	-
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	411	(411)	-	-
Superávit do exercício	-	-	88.507	88.507
Saldo em 31 de dezembro de 2015	<u>293.203</u>	<u>30.755</u>	<u>88.507</u>	<u>412.465</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Notas explicativas às demonstrações contábeis

(Em milhares de Reais)

1 Contexto operacional

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE - SP 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 Vergueiro, 1.117, Bairro da Liberdade, na cidade de São Paulo.

O âmbito de atuação do SEBRAE - SP constitui-se no apoio às micro e pequenas empresas no Estado de São Paulo, com vistas à melhoria do seu resultado e ao fortalecimento do seu papel social.

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

O SEBRAE - SP é uma entidade isenta do imposto de renda e da contribuição social sobre o lucro líquido por ser uma instituição sem fins lucrativos que presta serviços sociais autônomos para os quais foi instituída (Lei nº 9.532/97, art. 15º). 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 (Lei nº 9.532/97, art. 15º §3º, alterada pela Lei nº 9.718/98, art. 10º).

Estará fora do alcance da tributação somente o resultado relacionado com as finalidades essenciais das entidades sem fins lucrativos. Assim, os rendimentos e os ganhos de capital auferidos em aplicações financeiras de renda fixa e variável, não são abrangidos pela isenção (Lei nº 9.532/97, art. 12º §2º e art. 15º §2º).

De acordo com o inciso I do art. 12º do Decreto nº 3.048, de 6 de maio de 1999, com as alterações introduzidas pela Lei nº 9.732, de 1998, a Entidade está isenta também da contribuição social.

As operações da Entidade são substancialmente mantidas por meio de repasse de recursos do SEBRAE Nacional. O superávit ou déficit apurado no exercício será absorvido pelo patrimônio social.

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

2 Base de preparação

2.1 Declaração de conformidade e base de mensuração

Estas demonstrações contábeis 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 contábeis 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 CPC 27 (Nota Explicativa nº 12) e instrumentos financeiros classificados como equivalentes de caixa (Nota Explicativa nº 04), as aplicações financeiras (Nota Explicativa nº 10), fundos mútuos de investimento (Nota Explicativa nº 09) e o ativo atuarial da parcela de benefício definido do Plano de Benefícios Pós-Emprego patrocinado pela Entidade (Nota Explicativa nº 34).

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

A Diretoria Executiva/Superintendência da Entidade aprovou a emissão destas demonstrações contábeis em 29 de janeiro de 2016.

2.2 Usos de estimativas e julgamentos

A preparação das demonstrações contábeis de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil exige que a Administração faça julgamentos, estimativas e premissas que afetam a aplicação de políticas contábeis e os valores reportados de ativos, passivos, receitas e despesas. Os resultados reais podem divergir dessas estimativas. Ativos e passivos significativos sujeitos a essas estimativas e premissas incluem o valor justo dos ativos financeiros (Nota Explicativa nº 36), revisão da vida útil sobre o ativo imobilizado (Nota Explicativa nº 12), provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas (Nota Explicativa nº 19) e os ativos, passivos e premissas de aposentadoria e demais benefícios de risco relativos a planos de benefícios pós-emprego (Nota Explicativa nº 34).

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

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

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

O resultado do cálculo atuarial 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 no resultado 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 34).

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 (Nota Explicativa nº 36).

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 contábeis 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 19).

As provisões para contingências trabalhistas e cíveis são constituídas com base em posicionamento dos assessores jurídicos internos e externos para as ações cuja estimativa de perda foi avaliada como provável, quando foram realizados depósitos judiciais, ou com base em melhores estimativas da Administração da Entidade.

d. Depreciação de imobilizado

A depreciação é calculada pelo método linear, a taxas anuais variáveis de 1,67% a 20%, levando em consideração a vida útil estimada dos bens. Os terrenos não são depreciados.

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

Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais serão revistos a cada encerramento de exercício financeiro e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis (Nota Explicativa nº 12).

3 Principais práticas contábeis

As principais políticas contábeis adotadas na elaboração das demonstrações contábeis estão definidas abaixo. As políticas foram aplicadas de forma consistente com todos os exercícios apresentados nestas demonstrações contábeis.

a. Reconhecimento das receitas e despesas

As receitas e despesas são contabilizadas pelo regime de competência.

As receitas de Contribuição Social Ordinária - CSO são relacionadas com as transferências periódicas do SEBRAE Nacional para a Entidade, cujo registro é efetuado a partir do momento em que o direito ocorre, sendo normalmente recebida no mês de sua competência (Nota Explicativa nº 21). Essas receitas são relacionadas às transferências sistêmicas e periódicas da Secretaria da Receita Federal do Brasil - SRFB originadas do Instituto Nacional da Seguridade Social - INSS (Lei nº 8.154 de 28 de dezembro de 1990 - contribuição parafiscal das empresas privadas instaladas no país) ao SEBRAE Nacional, que por sua vez repassa os recursos às Unidades Regionais do Sistema SEBRAE.

As receitas de Contribuição do Nacional - CSN são relacionadas à execução dos projetos eleitos para o exercício e apropriada a partir da execução dos Projetos (Nota Explicativa nº 21).

As receitas de convênio com parceiros são apropriadas de acordo com a execução das despesas correlatas aos respectivos convênios de origem (Nota Explicativa nº 23).

As receitas de empresas beneficiadas são reconhecidas quando da efetiva prestação do serviço (Nota Explicativa nº 22).

b. Instrumentos financeiros não derivativos

(i) Ativos financeiros não derivativos

A Entidade reconhece os recebíveis 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, ativos financeiros disponível para venda 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.

Ativos financeiros disponível para venda

Ativos financeiros disponíveis para venda são aqueles ativos financeiros não derivativos que são designados como disponíveis para venda ou que não são classificados como empréstimos e contas a receber, investimentos mantidos até o vencimento ou ativos financeiros pelo valor justo por meio do resultado. São mensurados ao valor justo.

Empréstimos e recebíveis

Empréstimos e recebíveis são ativos financeiros com pagamentos fixos ou calculáveis que não são cotados no mercado ativo. Tais ativos são reconhecidos inicialmente pelo valor justo acrescido de quaisquer custos de transação atribuíveis. Após o reconhecimento inicial, os empréstimos e recebíveis são mensurados pelo custo amortizado utilizando o método dos juros efetivos, deduzidos de qualquer perda por redução ao valor recuperável.

Os empréstimos e recebíveis abrangem o contas a receber e outros créditos.

Caixa e equivalentes de caixa

Caixa e equivalentes de caixa abrangem saldos de caixa e ativos 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.

(ii) *Passivos financeiros não derivativos*

Todos os passivos financeiros são reconhecidos inicialmente na data de negociação na qual a Entidade se torna uma parte das disposições contratuais do instrumento. A Entidade baixa um passivo financeiro quando tem suas obrigações contratuais retiradas, canceladas ou vencidas.

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

A Entidade tem os seguintes passivos financeiros não derivativos: contas a pagar a fornecedores e outras contas a pagar.

Contas a pagar a fornecedores e outros

As contas a pagar a fornecedores e outras contas a pagar são obrigações a pagar por bens e serviços que foram adquiridos no curso normal de suas atividades estatutárias, e são classificadas como passivo circulante se o pagamento for devido no curso normal, por até 12 meses. Após esse período, são apresentadas no passivo não circulante. Os montantes são reconhecidos inicialmente pelo valor justo e subsequentemente, se necessário, mensurado pelo custo amortizado pelo método de taxa efetiva de juros (Nota Explicativa nº 16).

c. Classificação entre circulante e não circulante

Os direitos realizáveis e as obrigações vencíveis após os 12 meses subsequentes à data das demonstrações contábeis 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, se houver. O custo inclui gastos que são diretamente atribuíveis à aquisição de um ativo e o passivo correspondente, quando aplicável, é reconhecido como provisões no passivo (Nota Explicativa nº 12).

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 taxas de depreciação anuais estimadas para o exercício corrente e comparativo são as seguintes:

Edifícios	1,67%
Máquinas e equipamentos	10%
Móveis e utensílios	10%
Equipamentos de informática	20%
Instalações	10%
Veículos e acessórios	20%

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.

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 baseada nas vidas úteis estimadas de ativos intangíveis, a partir da data em que estes estão disponíveis para uso.

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 (Nota Explicativa nº 12).

g. Adiantamento sobre vendas dos direitos de administração

O adiantamento sobre vendas dos direitos de administração são contabilizadas mensalmente por cálculo linear do período da concessão do direito de uso, que foi vendido por um prazo determinado (Nota Explicativa nº 18).

h. 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, revistas e ajustadas de modo a refletir a melhor estimativa nas datas das demonstrações. As provisões são mensuradas pelo valor presente dos gastos necessários para liquidar uma obrigação, a qual reflita as avaliações atuais de mercado do valor temporal do dinheiro e dos riscos específicos da obrigação. O aumento da obrigação em decorrência da passagem do tempo é reconhecido como despesa financeira.

O reconhecimento, a mensuração e a divulgação das provisões, contingências ativas e contingências passivas são efetuados, de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento Técnico CPC 25 e consideram as premissas definidas pela Administração da Entidade e seus assessores jurídicos (Nota Explicativa nº 19).

i. 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 14).

Benefícios pós-emprego

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE/SP 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 à projeção de contribuições em caso de invalidez ou morte. Essa parcela de risco gera a obrigação atuarial de benefício pós-emprego sob a qual o SEBRAE-SP reconhece uma despesa de benefícios a empregados no resultado de cada exercício durante a carreira ativa de seus participantes.

Para apurar o valor da obrigação atuarial relativo aos benefícios de risco, o SEBRAE-SP contrata anualmente um atuário qualificado (Nota Explicativa nº 34).

3.1 Reapresentação dos valores correspondentes

- a. Em conformidade com os pronunciamentos técnicos CPC 23 - Políticas Contábeis, Mudança de Estimativa e Retificação de Erro e CPC 26 (R1) - Apresentação das Demonstrações Financeiras, o SEBRAE-SP está reapresentando os valores correspondentes às demonstrações das mutações do patrimônio líquido para 1º de janeiro de 2014, decorrente do assunto descrito a seguir:
- b. O procedimento interno de conciliação e conferência das baixas de determinados itens do ativo intangível no terceiro trimestre de 2014, revelou que alguns itens do ativo intangível cuja vigência contratual de direito de uso vigoravam entre 12 ou 24 meses, estavam sendo amortizados pelo prazo de 5 anos, não correspondendo, portanto, aos respectivos prazos de geração de benefícios econômicos. Em outro caso, foram identificados gastos com contrato de uso de sistema de informações (clipping de notícias) como ativo intangível, que pela sistemática de alocação das amortizações pelo prazo de 5 anos, também ocasionou distorção relevante na apresentação e nos registros contábeis de períodos anteriores, no valor total de R\$ 7.945.
- c. Dessa forma, apresentamos a seguir os ajustes decorrentes do assunto relatado acima nos valores contábeis correspondentes e retrospectivos que haviam sido objeto de divulgação até o momento:
- d. Demonstrações das mutações do patrimônio líquido em 1º de janeiro de 2014.

	Patrimônio social	Ajuste de avaliação patrimonial	Superávit do período	Total do Patrimônio Líquido
Saldo em 31 de dezembro de 2013 originalmente apresentado	181.509	31.577	56.765	269.851
Ajuste de exercícios anteriores	(5.885)	-	(2.060)	(7.945)
Saldo em 1º. de janeiro de 2014 (reapresentado)	175.624	31.577	54.705	261.906

4 Caixa e equivalentes de caixa

Trata-se de disponibilidades imediatas em caixa, contas-correntes bancárias e aplicações financeiras, conforme demonstrado abaixo:

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Caixa	134	54
Banco conta movimento (i)	4.610	770
Aplicações financeiras (ii)	19.096	51.530
Total	23.840	52.354

- (i) São disponibilidades imediatas em contas-correntes bancárias, cuja posição, no exercício findo em 31 de dezembro de 2015 e 2014, se encontra a seguir descrita:

Bancos c/ movimento	31/12/2015	31/12/2014
Banco do Brasil	4.589	684
Caixa Econômica Federal	3	78
Outros bancos	18	8
Total	4.610	770

- (ii) Os recursos aplicados são destinados à manutenção operacional e administrativa da Entidade, conforme demonstrado abaixo:

Aplicações financeiras	Modalidade	31/12/2015	31/12/2014
Caixa Econômica Federal	CDB	19.096	51.530
Total		19.096	51.530

As aplicações financeiras estão classificadas como equivalente de caixa pelo fato desses recursos serem destinados a manutenção operacional da entidade.

Todas as aplicações financeiras são classificadas como instrumentos financeiros mensurados ao valor justo por meio de resultado. O valor justo dos ativos é igual ao valor contábil registrado.

O aumento do saldo da conta Banco Conta Movimento é decorrente do aumento do volume de obrigações agendadas para serem liquidadas na primeira semana do mês seguinte ao término de cada exercício.

A variação em aplicações financeiras reflete a estratégia de alongamento do prazo médio da carteira.

5 Numerários vinculados a convênios e programas

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Contas correntes	6	-
Aplicações financeiras	95	-
Total	101	-

Correspondem a Recursos Financeiros vinculados aos Programas, projetos e convênios sob execução do **SEBRAE-SP**, e que são apresentados separadamente da rubrica “Caixa e Equivalentes de Caixas”, pois não constituem disponibilidade para a manutenção dos processos administrativos e operacionais da Entidade, conforme pronunciamento técnico CPC 03. Os saldos das contas vinculadas compreendem a soma dos aportes financeiros de parceiros e a contrapartida do próprio SEBRAE/SP. A utilização de conta única para movimentação e aporte financeiro é prevista nos contratos dos convênios. As obrigações com parceiros em face dos depósitos recebidos são registradas na rubrica “Obrigações com Convênios e Contratos”, e detalhada na Nota Explicativa nº 15.

Em 2015, os recursos se referem aos convênios firmados com as empresas Gerdau e Nestlé.

6 Adiantamentos concedidos

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Adiantamentos a funcionários	1.824	1.920
Adiantamentos para viagens	15	57
Adiantamentos a terceiros	2.435	3.828
Total	4.274	5.805

Em 2014, houve adiantamento a terceiros no valor de R\$1.518 para 150 micro e pequenos empresários no evento NRF, realizado em janeiro de 2015. Para o evento de janeiro de 2016, as despesas foram incorridas dentro do próprio mês.

7 Contas a receber

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Créditos a receber (i)	1.961	2.239
Cheques e cartão (ii)	2.740	505
Total	4.701	2.744

(i) Créditos a receber referente a operações de venda de produtos e cursos.

(ii) Refere-se ao recebimento de Cheques e Cartões de Crédito vinculados às operações com os nossos clientes.

8 Outros créditos

O grupo é formado por depósitos cauções, despesas pagas antecipadamente e por créditos diversos, conforme apresentado a seguir:

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Depósitos cauções	966	1.253
Reembolso de juros e multas	434	297
Benefícios a funcionários	915	747
Prêmios de seguro a apropriar	33	183
Outras despesas a apropriar	221	68
Total	2.569	2.548

A diminuição na rubrica “depósitos cauções” se refere a resgates ocorridos ao longo do ano.

A rubrica “Outras despesas a apropriar” se refere à assinatura de jornais, revistas e periódicos.

9 Fundos de investimentos

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Returning Entreprenur Investment Found (REIF)	1.500	1.500
(-) Provisão para desvalorização	(560)	(252)
Fundo de Inovação Paulista (FIP)	2.329	719
(-) Provisão para desvalorização	(436)	(331)
Total	2.833	1.636

A provisão para desvalorização se refere aos ajustes em relação aos valores das cotas dos fundos.

Returning Entrepenur Investment Found (REIF)

Trata-se de um Fundo Mútuo de Investimento em Empresas Emergentes, administrado pela DGF Investimentos Gestão de Fundos Ltda. A custódia é efetuada pelo Itaú Unibanco S.A. O REIF foi constituído sob forma de condomínio fechado de acordo com as disposições da Instrução nº 209.

A finalidade do Fundo é a obtenção de ganhos de capital mediante a valorização dos ativos que compõem a carteira e, em menor proporção pelo recebimento de rendimento de suas aplicações, nos limites e percentuais definidos em sua política de investimento.

Fundo de Inovação Paulista (FIP)

Trata-se de um Fundo de Investimento em Participações, administrado pela Lions Trust Administradora de Recursos Ltda. A custódia é efetuada pelo Banco Bradesco S.A. O Fundo de Inovação Paulista foi constituído sob forma de condomínio fechado de acordo com as disposições da Instrução nº 391. A finalidade do fundo é a obtenção de rendimentos por meio de investimentos em ações, debentures, bônus de subscrição e/ou outros títulos e valores mobiliários conversíveis em ações e/ou permutáveis por ações de emissão de Companhias Alvo ou Companhias Investias que tenham sido objeto de emissão primária ou, excepcionalmente de negociação secundária.

10 Aplicações financeiras

Os recursos aplicados são derivados do excedente do fluxo de caixa, sendo que a administração decidiu pelo resgate a longo prazo com a finalidade de obter um rendimento líquido maior devido à redução da alíquota do imposto de renda.

10.1 Aplicações financeiras curto prazo

Instituição financeira	Tipo de aplicação	31/12/2015	31/12/2014
Banco do Brasil S.A.	Fundo de investimento	-	23.498
Total		-	23.498

10.2 Aplicações financeiras longo prazo

Instituição financeira	Tipo de aplicação	31/12/2015	31/12/2014
Caixa Econômica Federal	CDB	292.175	159.774
Banco do Brasil S.A.	CDB	57.055	51.014
Total		349.230	210.788

A taxa média das operações de longo prazo é de 101,00% do percentual do CDI. O tipo de aplicação das

operações de longo prazo são todas CDB pós-fixados em CDI.

A variação se refere ao excedente do fluxo de caixa no período.

11 Transações com partes relacionadas

São definidos como partes relacionadas:

- 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	31/12/2015	31/12/2014
CSO Ressarcimentos a receber	-	10
Total	-	10

Não há aplicação de juros ou quaisquer ônus sobre os recursos a receber.

O saldo na rubrica “CSO Ressarcimentos a receber” se refere as despesas de viagem a serem ressarcidas pelo SEBRAE Nacional.

b. *Obrigações com o Sistema SEBRAE*

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
CSN a devolver	11.518	80
Total	11.518	80

- (i) Nesta rubrica são registradas as obrigações com o SEBRAE-NA, relativo aos recursos de “Contribuições Sociais Nacionais - CSN”, recebidos e ainda não aplicados nos projetos específicos a que se destinam. Por ocasião do encerramento do exercício, conforme prevê a IN 37-16, o valor da CSN não utilizado será devolvido ao SEBRAE-NA. 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 2015 os acertos contábeis no SEBRAE-SP e no SEBRAE-NA deverão manter o equilíbrio entre os registros de direito e obrigação entre as partes. As informações do relatório de transferência de CSN do SME serão utilizadas como única fonte de informação para o acerto final do exercício.

c. Resultado em operações com partes relacionadas

Descrição	2015	2014
Contribuição Social Ordinária (CSO)	395.818	371.485
Contribuição Social Ordinária - Viagens	35	55
Contribuição Social Nacional (CSN)	<u>3.681</u>	<u>3.518</u>
Total	<u>399.534</u>	<u>375.058</u>

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.

Na rubrica “Contribuição social ordinária - viagens” estão alocadas as receitas de ressarcimento de viagens patrocinadas pelo SEBRAE Nacional.

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-chave da Administração:

Descrição	2015	2014
Remuneração	1.895	1.638
Benefícios	183	171
Total	2.078	1.809

Os valores envolvendo a entidade de previdência complementar - SEBRAEPREV - estão descritos na Nota Explicativa nº 34.

12 Ativo imobilizado

A seguir a composição do ativo imobilizado para 31 de dezembro de 2015 e 2014:

Descrição	Taxa anual depreciação	Saldo 31/12/2014	Aquisições	Baixas	Valor 31/12/2015
Terreno	-	35.050	-	-	35.050
Edificações	1,67%	36.456	-	-	36.456
Móveis e utensílios	10%	7.594	195	(625)	7.164
Veículos/Acessórios	20%	6.440	-	-	6.440
Máquinas/Equipam.	10%	6.197	1.836	(810)	7.223
Equip. informática	20%	21.505	1.483	(4.417)	18.571
Instalações	10%	8.568	82	-	8.650
Total do custo		121.810	3.596	(5.852)	119.554
Total depreciação acumulada		(35.356)	(6.531)	5.796	(36.091)
Total líquido		86.454	(2.935)	(56)	83.463

As principais variações no período foram as seguintes:

Baixas em “Máquinas e Equipamentos”, “Móveis e utensílios” e “Equipamentos de Informática” referente ao inventário ocorrido no período.

O acréscimo em “Móveis e utensílios” e “Máquinas e equipamentos” ocorreu devido à troca dos PABXs da Sede e Escritórios Regionais e aquisições de estações de trabalho.

O aumento em “Equipamentos de informática” ocorreu devido à aquisição de solução de processamento (Blade Server), armazenamento (Storage), switches e microcomputadores portáteis.

As demais variações referem-se substancialmente ao registro das depreciações do período.

Com relação à rubrica de edificações, passamos a seguir a apresentar o histórico da sua ocorrência:

O edifício localizado na Rua 24 de Maio, n.º 30/32 - Centro - São Paulo, foi adquirido pelo SEBRAE-SP por R\$ 10.000 em março/2010. Posteriormente à compra, o SEBRAE-SP tomou conhecimento que o imóvel está situado em área de “utilidade pública”, conforme consta no Decreto nº 49.806, de 24 de julho de 2008, da Prefeitura Municipal de São Paulo.

Em 26 de junho de 2012 o SEBRAE-SP foi notificado pelo Departamento de Desapropriações da Prefeitura de São Paulo, para vistoria do imóvel situado na Rua 24 de Maio, nº 30/32 em continuidade às providências expropriatórias. Em 25 de agosto de 2012, a Prefeitura autorizou ao SEBRAE-SP a retirada de cópias do processo nº 2012-0.209.945-5, referente ao imóvel supracitado, contendo laudo de avaliação administrativa da própria Prefeitura Municipal de São Paulo, datado de 6 de agosto de 2012, no qual definiu seu valor de avaliação administrativa em R\$ 5.953.

Em decorrência, o SEBRAE-SP manteve o referido imóvel registrado em conta do imobilizado pelo valor de R\$ 5.953, após o lançamento de impairment, observando o pronunciamento contábil CPC - 01.

Porém em 24 de julho de 2013, ocorreu a caducidade do Decreto Municipal nº 49.806 de 24 de julho de 2008 e o prazo de carência que impossibilitava a expedição de novo decreto expropriatório pelo Poder Público encerrou-se em julho de 2014. Assim, perde a validade igualmente a perícia provisória realizada pela Prefeitura Municipal de São Paulo no processo administrativo nº 2012-0.209.945-5. Em outubro de 2014 houve a contratação de perito para a avaliação do imóvel, cujo valor justo foi avaliado em R\$ 14.200. Em virtude da caducidade do decreto, da invalidade da perícia e do resultado da avaliação, foi realizada a reversão do *impairment* no valor de R\$ 3.911 em outubro de 2014 retornando o bem ao seu valor de aquisição original.

13 Intangível

	<i>Softwares</i>	Total do intangível
Saldo em 31 de dezembro de 2014	6.552	6.552
Adições	776	776
Baixas	-	-
Saldo em 31 de dezembro de 2015	7.328	7.328
Amortização		
Saldo em 31 de dezembro de 2014	(1.733)	(1.733)
Amortização no período	(1.492)	(1.492)
Baixa	-	-
Saldo em 31 de dezembro de 2015	(3.225)	(3.225)
Valor contábil		
Em 31 de dezembro de 2014	4.819	4.819
Em 31 de dezembro de 2015	4.103	4.103

Em 2015 houve o acréscimo de R\$ 567 referente a aquisições de softwares necessários à perfeita execução das atividades ambiente virtualização VMWare. Houve também aquisições de softwares do PABX, além de demais aquisições de licenças de uso de softwares corporativos, sistemas de monitoramento e divulgação de informações pela internet.

14 Benefícios a empregados e obrigações tributárias

As obrigações correspondem a saldos em aberto a pagar decorrentes de benefícios aos empregados:

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Remuneração a pagar	8	8
Encargos sociais a recolher	3.649	3.322
Consignações da Folha de Pagamento	3	107
Obrigações fiscais a recolher	2.942	2.595
Total	6.602	6.032

O aumento nas rubricas “encargos sociais a recolher” e “obrigações fiscais a recolher” é decorrente dos reflexos de ajustes salariais, conforme descritos na Nota Explicativa nº 25.

A variação em consignações da folha de pagamento se refere à provisão do seguro de vida de novembro e dezembro de 2014 que foram pagas em 2015, em virtude da reorganização societária da empresa MAFRE.

15 Obrigações com convênios e contratos

Refere-se a saldos de recursos resultantes de convênios, ainda não utilizados, conforme demonstrativo abaixo:

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Convenio Gerdau - ER ABC/Alto Tietê	22	-
Convenio Nestlé - ER Capital Sul	37	-
Total	59	-

Os valores a comprovar se referem a verbas recebidas de parceiros nos respectivos convênios, utilizadas na execução de projetos. Após a execução e comprovação dos gastos efetuados, esses montantes são apropriados ao resultado como receitas de convênios e subvenções.

16 Contas a pagar a fornecedores e outros

A seguir, apresentamos saldo de contas a pagar a fornecedores de materiais e serviços e outras obrigações:

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Fornecedores	7.731	11.306
Sebraetec	36	6.577
Soluções Tecnológicas	3.201	-
Adiantamento de clientes	2.643	1.782
Cauções e depósitos p/ licitações	370	-
Adiantamento sobre vendas dos direitos de administração	623	-
Outras obrigações	37	-
Total	14.641	19.665

O decréscimo na rubrica “Fornecedores” é justificado pela redução do saldo a pagar a terceiros em dezembro de 2015.

Houve diminuição na provisão de consultorias do Programa Tecnológico Sebraetec devido à finalização das ações relacionadas a este programa a partir de fevereiro de 2014.

A rubrica “Soluções tecnológicas” se refere ao programa de consultorias tecnológicas iniciado em 2015.

Em “Cauções e depósitos p/ licitações” são registrados os depósitos cauções recebidos de fornecedores para garantias contratuais.

O saldo em “adiantamento sobre vendas dos direitos de administração” se refere ao montante de curto prazo do valor recebido do Banco Bradesco S.A. sobre a venda dos direitos de administração das contas correntes do quadro de pessoal, antes geridas pelo Banco do Brasil S.A. O valor total da prestação de serviços é de R\$ 3.115, e está sendo mantido como obrigações de curto e longo prazos, sendo apropriado mensalmente durante o período de vigência contratual de 5 anos. No adiantamento sobre vendas dos direitos de administração de curto prazo são mantidas 12 parcelas de R\$ 52.

17 Provisão de férias e encargos

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Férias e encargos (i)	16.051	15.301
Remuneração variável (ii)	5.491	6.625
Total	21.542	21.926

- (i) Corresponde às provisões de férias e os respectivos encargos sociais pertinentes e foram constituídas em função dos direitos adquiridos pelo quadro de pessoal até a data do balanço.
- (ii) Foi utilizada como base de cálculo a planilha compilada pelo comitê de indicadores com os resultados parciais alcançados pelas Unidades e Escritórios Regionais até 31/12/2015, conforme critérios estabelecidos através da Cartilha da Remuneração Variável para o ano de 2015.

O acréscimo em “férias e encargos” é reflexo dos ajustes salariais, conforme descrito na Nota Explicativa nº 24.

A partir de 2014, a forma de pagamento da Remuneração Variável passou a atender a Lei nº 10.101 de 19/12/2000, que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa.

18 Adiantamento sobre vendas dos direitos de administração

A rubrica se refere valor recebido do Banco Bradesco S.A. sobre a venda dos direitos de administração das contas correntes do quadro de pessoal, antes geridas pelo Banco do Brasil S.A. O valor total da prestação de serviços é de R\$ 3.115, e está sendo mantido como obrigações de curto e longo prazos, sendo apropriado mensalmente durante o período de vigência contratual de 5 anos. Nos adiantamento sobre vendas dos direitos de administração de longo prazo são mantidas as parcelas que serão apropriadas após 1 ano.

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Adiantamento sobre vendas dos direitos de administração	2.077	-

Total

2.077

-

19 Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas

Em 31 de dezembro de 2015 e de 2014, a movimentação da provisão para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas e os respectivos depósitos judiciais estavam apresentados da seguinte forma:

	Depósitos judiciais		Provisão		Líquido	
	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014
Riscos trabalhistas	1.132	1.162	6.766	21.080	5.634	19.918
Riscos cíveis	31	51	497	51	466	-
Obrigações legais	12.167	11.156	14.311	11.959	2.144	803
Total	13.330	12.369	21.574	33.090	8.244	20.721

	Trabalhistas	Cíveis	Obrigações legais	Total
Saldo em 31 de dezembro de 2014	21.080	51	11.959	33.090
(+) Complemento de provisão	4.838	403	2.394	7.635
(+) Atualização monetária	2.168	65	868	3.101
(-) Reversão de provisão	(10.987)	-	(802)	(11.789)
(-) Baixa de provisão	(10.333)	(22)	(108)	(10.463)
Saldo em 31 de dezembro de 2015	6.766	497	14.311	21.574

Destacamos as variações nos valores trabalhistas referentes à reversão de provisão no total de R\$ 10.987, cujo principal motivo se refere à reversão de R\$ 5.913 em julho de 2015 referente ao processo movido pelo Ministério Público do Trabalho, após a celebração de acordo entre as partes para o pagamento de indenização no total de R\$ 10.000 por parte do SEBRAE-SP. Houve perda de causa e baixa no valor de R\$ 10.333, sendo R\$ 10.000 referente à ação do Ministério Público. Nas provisões trabalhistas, ocorreu também complemento no valor de R\$ 4.838 devido à alteração do valor da causa de quatro processos judiciais no total de R\$ 784 e alteração na probabilidade de perda de trinta e oito processos no total de R\$ 4.054. Nas ações cíveis, houve complemento de provisão no valor de R\$ 399 devido à alteração da probabilidade de perda de dois processos (de possível para provável), complemento no valor de R\$ 4 devido à alteração do valor da causa, além de baixa de provisão no valor de R\$ 22. Nas obrigações legais, houve complemento de provisão no valor de R\$ 2.394 referente ao IPTU de imóveis próprios no Município de São Paulo, reversão no total de R\$ 802, devido à alteração do valor da causa de sete processos e baixa de três processos, além de baixa de dois processos no total de R\$ 108.

Os processos trabalhistas eram atualizados mediante a aplicação da Taxa Referencial Diária - TRD, com o acréscimo de juros de mora equivalentes a um por cento ao mês. De acordo com a decisão do Tribunal Superior do Trabalho - TST de 04/08/2015, os débitos trabalhistas passarão a ser atualizados pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo Especial (IPCA-E), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Os juros de mora, de um por cento ao mês, permanecem inalterados. O TST determinou que os

efeitos da decisão incidirão sobre todos os processos em curso, ressalvados os processos já quitados ou extintos, em tramitação final. A aplicação da TRD para a correção monetária acabava por não recompor, de fato, os débitos trabalhistas, que, ao revés, acabavam por minguar ante as perdas inflacionárias no decorrer dos anos. Ainda, o TST estabeleceu que o IPCA-E deveria ser aplicado a partir de 30 de junho de 2009, de forma que todos os débitos decorrentes de ações trabalhistas devidos a partir da referida data serão integralmente corrigidos pelo IPCA-E. Os débitos trabalhistas anteriores a essa data estipulada pelo TST receberão tratamento híbrido: até a data de corte os valores serão corrigidos pela TRD, após pelo IPCA-E. Porém, em 14/10/2015 o Supremo Tribunal Federal - STF, em sede liminar, determinou a suspensão dos efeitos da decisão do TST enquanto não julgado o recurso interposto, ou seja, em todas as execuções trabalhistas deverão ser aplicados os índices de atualização monetária da TRD.

Obrigações legais

As obrigações legais estão representadas por questionamentos judiciais quanto à incidência de Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) sobre os bens imóveis da Entidade, decorrente de sua condição de entidade imune de tributos. Os assessores jurídicos da Entidade julgam como possível a probabilidade de êxito da referida demanda judicial, existindo depósito judicial para os valores em questionamento.

Esses processos são provenientes de ações de execução fiscal ingressadas pela Prefeitura de São Paulo buscando o recebimento dos valores de IPTU dos imóveis próprios da entidade, a partir do ano de competência 2000. A tese elaborada em defesa, através de embargos à execução, cabe exclusivamente à Unidade Jurídica.

Contingências passivas com estimativas de perdas possíveis

O SEBRAE-SP possui os seguintes valores relativos a processos classificados por nossa assessoria jurídica interna e externa com probabilidade de perda “possível” (naturezas trabalhista e cível), os quais não possuem provisão reconhecida nas demonstrações contábeis:

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Riscos trabalhistas	4.712	14.579
Riscos cíveis	6.875	14.943
Total	11.587	29.522

O decréscimo em 2015 se justifica pela ocorrência de alterações de probabilidades de perda e baixas de processos ao longo do ano.

Quanto aos processos trabalhistas, as ações judiciais versam em torno de pedidos referentes a verbas trabalhistas que os autores destas ações entendem serem devidas ou que não as receberam corretamente em momento oportuno, como por exemplo, horas extras, diferenças salariais, verbas rescisórias, danos morais e materiais de diversas causas, entre outras.

Quanto aos processos cíveis, as ações judiciais versam geralmente em torno de conflitos existentes no cumprimento e na vigência dos contratos celebrados entre o SEBRAE-SP e nossos fornecedores.

20 Patrimônio líquido

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Superávit acumulado	293.203	230.740
Superávit do exercício	88.507	62.051
Ajuste avaliação patrimonial	30.755	31.166
Total	412.465	323.957

A variação da rubrica refere-se basicamente à absorção do superávit de 2014 ao patrimônio social.

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.

b. Superávit do exercício

Representa o resultado auferido no exercício social corrente. Após deliberação pela Administração, esses valores são absorvidos pelo patrimônio social da Entidade.

c. Ajuste de avaliação patrimonial

Na adoção inicial dos CPC, em 1º de janeiro de 2009, a Administração aplicou, com base em laudos de empresas especializadas, os custos atribuídos a terrenos e edificações que possuíam seus valores contábeis substancialmente diferentes dos valores de mercado.

21 Receitas com contribuição social

Descrição	2015	2014
Contr. Social Ordinária - CSO (a)	395.818	371.485
Contr. Social Nacional - CSN (b)	3.681	3.518
Contribuição Social Ordinária - Viagens (c)	35	55
Total da receita líquida	399.534	375.058

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.

Em 2015, o acréscimo de R\$ 24.333 é decorrente do aumento na receita prevista e distribuída mensalmente pelo SEBRAE Nacional, em comparação ao mesmo período do ano anterior e da incorporação de excesso de arrecadação de anos anteriores.

b. Contribuição Social Nacional (CSN)

Recursos transferidos pelo SEBRAE-NA para os SEBRAE-UF para execução de: chamadas públicas de projetos, projetos especiais, projetos estruturantes e ressarcimentos de despesas com destinação específica do orçamento do SEBRAE-UF (IN.37.16)

O acréscimo de R\$ 163 em “Contribuição Social Nacional” é devido ao aumento no valor do repasse (R\$ 3.640 em 2015/ R\$ 3.456 em 2014), além de execuções de projetos ao longo do ano.

c. Contribuição Social Ordinária - Viagens

Nessas rubricas estão alocadas as receitas de ressarcimento de viagens patrocinadas pelo SEBRAE Nacional.

22 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	31/12/2015	31/12/2014
Treinamentos	2.441	1.149
Consultoria	3.884	1.909
Feiras	3.775	1.886
Palestras	122	77
EMPRETEC	5.165	4.108
Missões empresariais	2.108	746
Cotas de patrocínios	1.961	1.242
Outras	620	200
Total	20.076	11.317

O acréscimo de R\$ 8.759 em “Receitas de empresas beneficiadas” ocorreu principalmente devido à realização de feiras como Couromoda, Francal 2015, além da locação de stands na Feira do Empreendedor. Ocorreu aumento em seminários do EMPRETEC e em receitas de consultoria. Na rubrica “Missões empresariais” a variação se refere a missões internacionais que ocorreram em 2015, como Salão do Automóvel de Milão, Summer Fancy Food, World Dairy, Rurais na SIAL (França) e Expo Milão, que totalizam R\$ 1.055.

23 Receitas de convênios, subvenções e auxílios financeiros

Nessa rubrica são registradas as receitas oriundas da utilização dos recursos recebidos de convênios firmados com o SEBRAE/NA e outras entidades, referente à execução de projetos pelo SEBRAE/UF.

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Receita - Parceiros	269	70
Receita - SEBRAE-NA	-	38
Total	269	108

Em 2014, a receita se refere à execução de recursos vinculados aos convênios com a Petrobrás, firmados junto aos Escritórios Regionais Campinas e Baixada Santista. Em 2015, a receita está vinculada aos convênios com a Gerdau e Nestlé, firmados junto aos Escritórios Regionais ABC/Alto Tietê e Capital Sul, respectivamente.

24 Outras receitas operacionais

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Recuperação e restituições	1.008	1.983
Receitas oper. F. Pagto - ent. bancária	415	-
Devoluções de convênios	33	10
Receita reversão prov. contingência trabalhista	10.987	3.477
Receita reversão prov. outras contingências	866	736
Reversão do valor recuperável at. imobilizado	-	3.911
Total	13.309	10.117

A variação em “Recuperações e restituições” ocorreu principalmente devido ao recebimento de excedente técnico em 2014 no valor de R\$ 164 referente ao seguro de vida.

O saldo em “receitas oper. F. Pagto - ent. bancária” se refere à apropriação do valor recebido do Banco Bradesco S.A. sobre a venda dos direitos de administração das contas correntes do quadro de pessoal, antes geridas pelo Banco do Brasil S.A.

O acréscimo em “Receita de reversão de provisão de contingência trabalhista” se refere à reversão de R\$ 5.913 realizada em julho de 2015 referente ao processo movido pelo Ministério Público do

Trabalho, após a celebração de acordo entre as partes para o pagamento de indenização no total de R\$ 10.000 por parte do SEBRAE-SP.

O acréscimo em “Receita de reversão de provisão de outras contingências” ocorreu devido à reavaliação dos valores das obrigações legais no primeiro trimestre de 2015.

Em 2014, houve a reversão do lançamento de impairment realizado em 2012 referente ao imóvel localizado na Rua 24 de Maio, aliada ao novo laudo de avaliação, devido à caducidade do Decreto Municipal nº 49.806 de 24 de julho de 2008, ocorrida em 24 de julho de 2013, que declarava ser de utilidade pública referido imóvel.

25 Despesas com pessoal, encargos e benefícios sociais

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Salário e encargos	(157.971)	(146.729)
Outros gastos com pessoal	(5.133)	(3.005)
Benefícios sociais	(32.877)	(28.563)
Total	<u>(195.981)</u>	<u>(178.297)</u>

Nesta rubrica são registradas as despesas com salários, rescisões, adicionais e outros proventos, bem como encargos e benefícios relacionados à folha de pagamento.

Relacionamos abaixo os principais fatores para as variações ocorridas:

- Em janeiro de 2015, houve reajuste na remuneração de todos os colaboradores em 6,50%, estabelecido em Acordo Coletivo de Trabalho;
- Em maio de 2015, houve o reajuste salarial de 147 funcionários em decorrência do ciclo avaliativo;
- Em junho de 2015, houve o reajuste salarial de 140 funcionários em decorrência do enquadramento da tabela salarial.

26 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 s/ serviços prestados.

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Instrutoria e consultoria	(13.806)	(15.948)
Serviços técnicos especializados	(30.750)	(34.659)
Manutenção, segurança e limpeza	(15.485)	(13.490)
Despesas com clipping de notícias	(3.204)	(2.937)
Locação de mão-de-obra	(17.002)	(15.679)
Estagiários	(2.234)	(1.608)
Organização e promoção de eventos	(7.617)	(7.624)
Contrato de patrocínio	(754)	(1.770)
Menor aprendiz	(787)	(840)
Outros serviços contratados	(839)	(538)
Encargos sociais s/ serv. terceiros	(26)	(70)
Total	(92.504)	(95.163)

O decréscimo na rubrica “Instrutoria e consultoria” se refere à interrupção das ações relacionadas ao Programa Tecnológico Sebraetec a partir de fevereiro de 2014.

Os principais motivos do decréscimo em “Serviços técnicos especializados” se referem à redução de R\$ 4.311 com estudos, pesquisas e análises técnicas e R\$ 1.045 com capacitação e treinamento de pessoal. Em contrapartida, houve aumento de R\$ 1.263 nas despesas com assessoria de imprensa.

Na rubrica “Manutenção, segurança e limpeza”, houve acréscimo de R\$ 2.255 nos serviços de manutenção de equipamentos de informática e de R\$ 1.366 nas despesas com vigilância. Em contrapartida, houve decréscimo de R\$ 1.227 nas despesas com manutenção de instalações e de R\$ 213 nas despesas com limpeza e conservação, comparadas com o mesmo período do ano anterior.

Houve acréscimo nas despesas com locação de mão-de-obra no valor de R\$ 1.323 nas contratações de serviços de telemarketing ativo para os Pontos de Atendimento e de serviços de transmissão de dados em rede.

Houve redução de R\$ 1.016 nas despesas com cotas de patrocínio.

27 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	31/12/2015	31/12/2014
	(8.348)	(6.613)

Despesa de viagem		
Alugueis e encargos	(21.667)	(22.100)
Divulgação, anúncios, public. e propaganda	(9.080)	(12.923)
Serviços gráficos e de reprodução	(8.961)	(6.813)
Serviços de comunicação	(11.090)	(6.463)
Materiais de consumo	(3.863)	(4.780)
Demais custos e despesas gerais	(7.473)	(6.952)
Total	(70.482)	(66.644)

Na rubrica “Despesa com viagens”, o acréscimo se dá principalmente pelo aumento nas despesas relacionadas à missão empresarial no exterior realizada no mês de janeiro, em relação ao mesmo período do ano anterior.

Em “Divulgação, anúncios, publicidade e propaganda” houve uma redução de R\$ 3.843 referente à prestação de serviços de veiculação de programas e campanhas publicitárias das ações do Sebrae-SP, que tem o objetivo estratégico de captar clientes por todo o Estado de São Paulo. Destacam-se campanhas realizadas através de televisão, onde a redução foi de R\$ 4.835 em relação ao mesmo período do ano anterior. Houve aumento nas despesas com veiculação em jornais e anúncios em internet no total de R\$ 881.

A variação em “Serviços gráficos e reprodução” se refere ao aumento de confecções de materiais promocionais e de impressões gráficas, devido ao acréscimo no volume de exemplares do Jornal de Negócios e da Revista Conexão SEBRAE.

No grupo “Serviços de comunicação” houve acréscimo de R\$ 3.535 nas despesas com correios, devido ao aumento no volume de distribuição do Jornal de Negócios e da Revista Conexão SEBRAE, além do acréscimo de R\$ 434 com telefonia fixa, R\$ 332 com serviço de transmissão de dados em rede e R\$ 273 em despesas com telefonia móvel.

Em “Material de consumo” ocorreram decréscimos nas despesas com materiais de limpeza, copa, refeitório e materiais técnicos e didáticos no total de R\$ 961.

28 Encargos diversos

Neste grupo são registradas as despesas tributárias e taxas de expediente.

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
IPVA	(38)	(40)
IPTU/ITBI	(514)	(441)

IR sobre aplicações financeiras	(7.298)	(5.202)
IOF	(31)	(7)
Pis	(1.128)	(983)
Taxas	(125)	(138)
Total	(9.134)	(6.811)

A variação em “IPTU/ITBI” se refere ao aumento de 15% do Imposto Predial e Territorial Urbano.

Aumento de R\$ 2.096 em “IR sobre aplicações financeiras” e de R\$ 24 em “IOF” ocorreu devido ao aumento no valor das aplicações do período.

Nas despesas com contribuições para o Programa de Integração Social incidente sobre as remunerações dos funcionários, houve variação de R\$ 145 devido aos reajustes ocorridos na folha de pagamento.

29 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:

Projeto	31/12/2015	31/12/2014
Incubadoras	-	(106)
Cadeia de calçados	-	(71)
Total	-	(177)

Em 2014, houve transferência de recursos no valor de R\$ 106 para dois projetos de incubadoras de empresas, além de R\$ 71 para a Cadeia de Calçados em Birigui/SP.

30 Despesas com provisões

Refere-se ao registro de perdas, onde são considerados todos os fatores conhecidos na estimativa do risco e na expectativa das perdas. Neste grupo são registradas as prováveis contingências de ações cíveis em andamento, autuações fiscais e reclamações trabalhistas, cujo valor seja possível estimar/calcular, envolve um grau de incerteza quanto à efetiva ocorrência e que, em função de um evento futuro, poderá resultar em perda para a empresa.

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Prov. p/ riscos fiscais e outras contingências	(8.519)	(5.759)
Prov. p/ perdas diversas	(289)	(126)

Prov. p/ IRRF s/ rendimento de fundos	<u>(-)</u>	<u>(76)</u>
Total	<u>(8.808)</u>	<u>(5.961)</u>

Nas ações cíveis, houve complemento de provisão no valor de R\$ 399 devido à alteração da probabilidade de perda de dois processos (de possível para provável), e complemento no valor de R\$ 4 devido à alteração do valor da causa. Nas obrigações legais houve complemento referente ao IPTU dos imóveis próprios no valor de R\$ 2.054, referente aos anos de 2011 a 2015. Nas reclamações trabalhistas, houve alteração do valor da causa de quatro processos judiciais no total de R\$ 784.

Houve aumento de R\$ 163 em “Provisão para perdas diversas”, referente ao registro de baixas de créditos incobráveis.

31 Depreciação e amortização

São registradas as despesas com a diminuição de valor de bens móveis e imóveis pelo desgaste e/ou perda de utilidade, por uso, ação da natureza ou obsolescência, de acordo com a legislação vigente, calculada em função da vida útil econômica. São também registradas as despesas com diminuição de valor aplicado em sistemas aplicativos e softwares, de acordo com a legislação vigente, por exercício de duração limitada.

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Depreciação de bens imóveis	(1.209)	(1.218)
Depreciação de bens móveis	(5.324)	(4.917)
Amortização intangível	(1.492)	(1.585)
Total	(8.025)	(7.720)

A variação se refere substancialmente ao registro das depreciações e amortizações do período.

32 Outras despesas operacionais

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Convênios executados	(712)	(766)
Custo na baixa do ativo imobilizado	(57)	(135)
Despesas de exercícios anteriores	(95)	-
Total	(864)	(901)

Em “Convênios executados”, são registradas as execuções referentes à prestação de contas de convênios.

Na rubrica “Custo na baixa do ativo imobilizado” são registrados os custos de aquisições e a depreciação acumulada dos bens extraviados, furtados, sucateados, doados etc., calculados até a data da baixa.

Em “Despesas de exercícios anteriores” há o registro de devoluções de cauções aos fornecedores, que haviam sido recebidos em anos anteriores.

33 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	31/12/2015	31/12/2014
Receitas financeiras		
Rendimentos recursos próprios	7.356	17.487
Receita aplicação Funding	13.877	10.219
Rendimentos rec. próprios - LP	21.947	-
Rend. fundos emp. emergentes	27	-
Variações monetárias ativas	907	688
Outros rendimentos	43	39
Subtotal	44.157	28.433
Despesas financeiras	(304)	(214)
Desvalorização cotas de fundos emp. emergentes	(440)	(292)
Variações monetárias passivas	(2.296)	(802)
Subtotal	(3.040)	(1.308)
Total receita financeira líquida	41.117	27.125

O aumento das receitas financeiras se vincula ao efeito do acréscimo na taxa média de remuneração dos recursos aplicados, que é atrelada à taxa SELIC, além do aumento do volume de recursos mantidos em aplicações financeiras.

Os valores registrados nas contas de variações monetárias passivas se referem a atualizações monetárias das obrigações de contingências trabalhistas, cíveis e obrigações legais. A variação ocorreu devido ao aumento do saldo das obrigações nos processos trabalhistas.

34 Benefícios a empregados pós-emprego

34.1 Descrição geral das características do plano

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

Os benefícios de contribuição definida assegurados pelo plano SEBRAEPREV são:

- Aposentadoria normal.
- Aposentadoria antecipada.

- Aposentadoria por invalidez.
- Pensão por morte.
- Institutos de autopatrocínio, benefício proporcional diferido e portabilidade.

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

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

O referido plano não inclui:

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

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

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Valor justo dos ativos do Plano	1.379	1.021
Valor presente das obrigações atuarias	(525)	(499)
Superávit	854	522

De acordo com a política contábil, a Entidade não efetua o registro do superávit atuarial.

O total de contribuições reconhecidas como benefícios sociais nas demonstrações contábeis em 31 de dezembro de 2015 monta a R\$ 3.835, conforme demonstrado a seguir:

Itens	Parte BD	Parte CD	Total
Contribuições normais	112	3.723	3.835
Totais	112	3.723	3.835

34.2 Reconhecimento das obrigações atuariais e contribuição do plano

Movimentação no valor presente das obrigações do benefício definido

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Obrigações do benefício definido em 1º de janeiro	(499)	(399)
Custos do serviço corrente e juros	(137)	(106)
Perdas/ganhos atuariais em outros resultados abrangentes	111	6
Obrigações do benefício definido em 31 de dezembro	(525)	(499)

Movimentação no valor justo dos ativos do plano

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Valor justo dos ativos do plano em 1º de janeiro	1.021	1.012
Contribuições pagas ao plano	113	104
Receita de juros	153	152
Perdas/ganhos atuariais em outros resultados abrangentes	92	(247)
Valor justo dos ativos do plano em 31 de dezembro	1.379	1.021

Despesa reconhecida no resultado

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Custo do serviço corrente	(81)	(60)
Perdas/ganhos sobre o ativo	92	(247)
Perdas/ganhos sobre o passivo	111	5
Efeito do teto do ativo	(235)	198
Total dos componentes	(113)	(104)

Premissas atuariais

As premissas atuariais utilizadas na data do relatório são:

Premissas atuarias na data do relatório	31/12/2015	31/12/2014
Taxa real anual de juros	7,76%	6,22%

Projeção de crescimento real de salário	2,16%	2,18%
Taxa de inflação média anual	5,00%	5,00%
Expectativa de retorno dos ativos do plano	12,76%	11,22%

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

- **Tábua de mortalidade/sobrevivência de ativos** - AT-2000M e F Desag 10%
- **Tábua de mortalidade/sobrevivência de aposentados** - AT-2000M e F Desag 10%
- **Tábua de mortalidade/sobrevivência de inválidos** - 50% UP M + 50% UP F
- **Tábua de entrada em invalidez** - Tasa 1927 MF
- **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.

35 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 19 de novembro de 2016, por contrato de seguro para riscos nomeados contra roubo, incêndio, quedas de raio, explosão, danos elétricos, entre outros. A vigência de cobertura da frota de veículos próprios e locados é até 21 de setembro de 2016. O custo total do prêmio foi de R\$ 144 e a importância segurada de R\$ 56.568.

36 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 contábeis.

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 financeiras).
- Aplicações financeiras (CDB e Fundos de Investimento).
- Contas a receber.
- Contas bancárias e aplicações vinculadas a programas especiais.
- Contas a pagar a fornecedores e outras.

Risco de crédito

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

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

Exposição a risco de crédito

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

	Nota	31/12/2015	31/12/2014
Caixa e equivalentes de caixa	4	23.840	52.354
Aplicações financeiras	10	349.230	234.286
Numerários vinc. convênios/programas	5	101	-
Contas a receber de clientes	7	4.701	2.744
Outros créditos	8	2.569	2.548
Créditos com o Sistema SEBRAE	11a	-	10
Fundos mútuos de investimentos	9	2.833	1.636

Os Fundos de investimentos se referem a: FIP - Fundo de Investimento em Participações e FMIEE - Fundo Mútuo de Empresas Emergentes, ambos regulamentados pela CVM.

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 (valores contábeis):

Passivos financeiros	Valor em 31/12/2015	Até 6 meses	1 ano	Mais de 1 ano
Benef. empregados/Obrig. tribut.	6.602	6.602	-	-
Obrig. convênios e contratos	59	-	59	-
Contas a pagar fornec. e outros	14.641	14.641	-	-
Provisão de férias e encargos	21.542	-	21.542	-
Obrig. com o Sistema SEBRAE	11.518	-	11.518	-
Receitas a apropriar	2.077	-	-	2.077

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

Risco de mercado (taxa de juros)

Esse risco é oriundo da possibilidade de a Entidade vir a sofrer perdas (ou ganhos) por conta de flutuações nas taxas de juros que são aplicadas aos seus passivos e ativos captados (aplicados) no

mercado. Os instrumentos financeiros sujeitos ao risco de mercado estão representados, relevantemente, pelos papéis aplicados por meio de fundos de investimento administrados pelo Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. Conforme comentado na Nota Explicativa nº 04, as aplicações por meio dos fundos de investimento são relevantemente efetuadas em títulos públicos federais, cuja volatilidade dos indexadores vinculados é baixa.

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

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

Análise de sensibilidade

Ativos financeiros

O SEBRAE-SP concentra sua carteira de aplicações financeiras em operações de CDB pós-fixados em DI, aplicados em instituições bancárias oficiais: Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal.

Nas operações cuja taxa de juros é pós-fixado, a remuneração é conhecida posteriormente à aplicação, de acordo com a variação do indexador do produto e, ainda, o percentual contratado no momento da aplicação.

O indexador utilizado pelo SEBRAE-SP em suas operações de CDB é o CDI, Certificado de Depósito Interbancário, negociado exclusivamente entre bancos, que assinala aos investidores o custo do dinheiro no mercado interbancário. Essas transações são realizadas por meio eletrônico entre as instituições envolvidas e registradas na CETIP - Câmara de Custódia e Liquidação. A taxa média diária do CDI é empregada como referência para o custo do dinheiro e acompanham o comportamento da taxa SELIC (Taxa do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia).

As taxas de juros que remuneram as operações de CDB pós-fixados do SEBRAE-SP no encerramento do exercício se aproximam das taxas de mercado para operações de natureza, prazo e risco semelhantes, de forma que, os saldos contábeis são similares aos de mercado.

O SEBRAE-SP não efetua aplicações de caráter especulativo em derivativos ou quaisquer outros ativos de risco. Os resultados obtidos com estas operações estão condizentes com as práticas de gestão de riscos definidas em sua política de investimentos.

Considerando que as operações financeiras do SEBRAE-SP são compostos por ativos financeiros indexados ao CDI que acompanha as oscilações de mercado, a administração considera que qualquer oscilação nas taxas de juros, não representaria nenhum impacto significativo nos resultados da Entidade.

	Exposição (R\$ mil)	Cenários Projetados - Base 31/12/2016		
		Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
Alta da Variação da taxa SELIC		15,25%	19,06%	22,88%
	368.326	424.495	438.528	452.598
Efeito da Variação da taxa SELIC		56.169	70.202	84.272
	Exposição (R\$ mil)	Cenários Projetados - Base 31/12/2017		
		Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
Alta da Variação da taxa SELIC		12,25%	15,31%	18,38%
	368.326	413.445	424.716	436.024
Efeito da Variação da taxa SELIC		45.119	56.390	67.698
Impactos no resultado		31/12/2016		31/12/2017
Cenário possível - Cenário Provável				
SELIC		14.033		11.271
Cenário remoto - Cenário Provável				
SELIC		28.103		22.579

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 e fundos mútuos de investimentos pelo seu valor justo. Os equivalentes de caixa e aplicações financeiras (CDB) são classificados como Nível 2, enquanto que as aplicações financeiras (fundos de investimento) e fundos mútuos de investimento são classificados como nível 3.

A tabela abaixo demonstra, de forma resumida, os ativos financeiros registrados a valor justo em 31 de dezembro de 2015 e de 2014.

	Nota	Nível	31/12/2015	31/12/2014
Aplicações financeiras (eq. caixa)	4	2	19.095	51.530
Aplicações financeiras (fundos de investimento)	10.1	3	-	23.498
Aplicações financeiras (CDB)	10.2	2	349.230	210.788
Fundos mútuos de investimentos	9	3	2.833	1.636

6.2 TRATAMENTO CONTÁBIL DA DEPRECIAÇÃO, DA AMORTIZAÇÃO, DA EXAUSTÃO DE ITENS DO PATRIMÔNIO E AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE ATIVOS E PASSIVOS

A depreciação é calculada pelo método linear, a taxas anuais variáveis de 1,67% a 20%, levando em consideração a vida útil estimada dos bens. Os terrenos não são depreciados. Itens do ativo imobilizado são depreciados a partir da data em que são instalados e estão disponíveis para uso, ou em caso de ativos construídos internamente, do dia em que a construção é finalizada e o ativo está disponível para utilização. Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais serão revistos a cada encerramento de exercício financeiro e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis.

A amortização é reconhecida no resultado baseando-se no método linear baseada nas vidas úteis estimadas de ativos intangíveis, a partir da data em que estes estão disponíveis para uso. Métodos de amortização, vidas úteis e valores residuais são revistos a cada encerramento de exercício financeiro e ajustados caso seja adequado.

Os ativos representados por 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 recebíveis são mensurados pelo custo amortizado, deduzidos de qualquer perda por redução ao valor recuperável.

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.

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, revistas e ajustadas de modo a refletir a melhor estimativa nas datas das demonstrações. As provisões são mensuradas pelo valor presente dos gastos necessários para liquidar uma obrigação, a qual reflita as avaliações atuais de mercado do valor temporal do dinheiro e dos riscos específicos da obrigação. O aumento da obrigação em decorrência da passagem do tempo é reconhecido como despesa financeira. O reconhecimento, a mensuração e a divulgação das provisões 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.

6.3 SISTEMÁTICA DE APURAÇÃO DE CUSTOS NO ÂMBITO DA UNIDADE

O Sebrae-SP organiza sua estrutura de custos, despesas e investimentos através de um sistema padronizado (SGE – Sistema de Gestão Estratégica) a todas as unidades federativas do Sebrae e também ao seu gestor, o Sebrae-Nacional.

Tal sistema permite uma detalhada inserção e descrição de todos os Projetos (de Atendimento; de Desenvolvimento de Produtos e Serviços; de Articulação Institucional; de Gestão Operacional e de Construção e Reformas) e Atividades (de Desenvolvimento de Produtos e Serviços; de Articulação Institucional; de Suporte a Negócios e de Gestão Operacional), os quais se convertem em centros de custos e que permitem a identificação dos tipos de gastos por sua natureza contábil.

Essa sistemática de apuração de custos permite ao Sebrae-SP esquadrihar a destinação total de seus recursos, além de possibilitar uma visão analítica e estratégica.

7. GESTÃO ADMINISTRATIVA

7.1 GESTÃO DE PESSOAS

7.1.1 Estrutura de Pessoal da Unidade

Quadro 28 – Tipologia dos Cargos

Tipologia dos Cargos	Lotação		Ingressos em 2015	Egressos em 2015
	Autorizada	Efetiva		
1. Servidores em Cargos Efetivos				
1.2 Funcionários Efetivos	1212	1151	121	95
2. Servidores com Contratos Temporários	N/A*	80	80	62
3. Total (1+2)				

Fonte: UGP

Situação apurada em 31/12/2015

Nota técnica: A regra estabelecida para o Sistema SEBRAE é de limite orçamentário de no máximo 55% do total da Receita.

* Não aplicável: Não é realizado dimensionamento para contratação de funcionários temporários.

Quadro 29- Situações que reduzem a força de trabalho da UJ

Tipologias dos afastamentos	Quantidade de pessoas na situação em 31 de dezembro
1. Cedidos (1.1+1.2+1.3)	0
1.1. Exercício de Cargo em Comissão	0
1.2. Exercício de Função de Confiança	0
1.3. Outras situações previstas em leis específicas (especificar as leis)	0
2. Afastamentos (2.1+2.2+2.3+2.4+2.5+2.6+2.7)	53
2.1. Para Exercício de Mandato Eletivo	0
2.2. Para Estudo ou Missão no Exterior	0
2.3. Para Serviço em Organismo Internacional	0
2.4. Para Participação em Programa de Pós-graduação Stricto Sensu no País	0
2.5. Auxílio Doença	27
2.6. Acidente do Trabalho	3

2.7. Licença Maternidade	23
3. Removidos (3.1+3.2+3.3+3.4+3.5)	95
3.1. De ofício, no interesse da Administração	0
3.2. A pedido, a critério da Administração	0
3.3. A pedido, independentemente do interesse da Administração para acompanhar cônjuge/companheiro	0
3.4. A pedido, independentemente do interesse da Administração por Motivo de saúde	0
3.5. A pedido, independentemente do interesse da Administração por Processo seletivo	0
Pedido do funcionário	11
Término de contrato	1
Demissão pela empresa	83
4. Licença remunerada (4.1+4.2)	0
4.1. Doença em pessoa da família	0
4.2. Capacitação	0
5. Licença não remunerada (5.1+5.2+5.3+5.4+5.5)	2
5.1. Afastamento do cônjuge ou companheiro	0
5.2. Serviço militar	0
5.3. Atividade política	
5.4. Interesses particulares	2
5.5. Mandato classista	0
6. Outras situações (Especificar o ato normativo)	0
7. Total de servidores afastados em 31 de dezembro (1+2+3+4+5+6)	150

Fonte: UGP

Quadro 30- Quantidade de servidores da UJ por faixa etária

Tipologias do Cargo	Faixa Etária (anos)				
	Até 30	De 31 a 40	De 41 a 50	De 51 a 60	Acima de 60
1. Provimento de cargo efetivo	212	441	252	115	14
1.2 Funcionários Efetivos	212	441	252	115	14
2. Provimento de cargo em comissão	5	41	47	18	6
2.1. Grupo Direção e Assessoramento Superior	0	8	7	2	2

2.2. Funções gratificadas	5	33	40	16	4
---------------------------	---	----	----	----	---

Quadro 31- Quantidade de servidores da UJ por nível de escolaridade

Tipologias do Cargo	Quantidade de Pessoas por Nível de Escolaridade								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Provimento de cargo efetivo	0	0	3	0	54	463	469	40	5
1.2 Funcionários Efetivos			3		54	463	469	40	5
2. Provimento de cargo em comissão	0	0	0	0	0	37	71	6	3
2.1. Grupo Direção e Assessoramento Superior	0	0	0	0	0	9	7	1	2
2.2. Funções gratificadas	0	0	0	0	0	28	64	5	1
3. Totais (1+2)	0	0	3	0	54	500	540	46	8
LEGENDA									
Nível de Escolaridade									
1 - Analfabeto; 2 - Alfabetizado sem cursos regulares; 3 - Primeiro grau incompleto; 4 - Primeiro grau; 5 - Segundo grau ou técnico; 6 - Superior; 7 - Aperfeiçoamento / Especialização / Pós-Graduação; 8 – Mestrado; 9 – Doutorado/Pós Doutorado/PhD/Livre Docência; 10 - Não Classificada.									

Quadro 32 - Composição do quadro de servidores inativos

Regime de Proventos / Regime de Aposentadoria	Quantidade	
	De Servidores Aposentados até 31/12	De Aposentadorias Iniciadas no Exercício de Referência
1. Integral	33	7
1.1 Voluntária	30	5
1.2 Compulsória	0	0
1.3 Invalidez Permanente	3	2
1.4 Outras	0	0
2. Proporcional	0	0
2.1 Voluntária	0	0
2.2 Compulsória	0	0
2.3 Invalidez Permanente	0	0

2.4 Outras	0	0
3. Totais (1+2)	33	7

Fonte: UGP

Situação apurada em 31/12/2015

Quadro 33 - Detalhamento estrutural de cargos em comissão e funções gratificadas da UJ

Tipologias dos cargos em comissão e das funções gratificadas	Lotação		Ingressos no exercício	Egressos no exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Cargos em comissão	19	19	2	0
1.1. Cargos Natureza Especial				
1.2. Grupo Direção e Assessoramento superior	19	19	2	0
1.2.1. Servidores de carreira vinculada ao órgão				
1.2.2. Servidores de carreira em exercício descentralizado				
1.2.3. Servidores de outros órgãos e esferas				
1.2.4. Sem vínculo				
1.2.5. Aposentados				
2. Funções gratificadas	98	98	15	17
2.1. Servidores de carreira vinculada ao órgão	98	98	15	17
2.2. Servidores de carreira em exercício descentralizado				
2.3. Servidores de outros órgãos e esferas				
3. Total de servidores em cargo e em função (1+2)	117	117	17	17

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

Quadro 34 – 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)*	124	1027
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	05	75
3. Servidores sem Vínculo com a Administração Pública		
4. Total de Servidores (1+2+3)	129	1102

Nota: a classificação de Unidades “Meio” e “Fim” considerou a mesma Classificação do PPA, obtida com a Unidade de Finanças.

Estudos para avaliar a distribuição de pessoal

O estudo mais recente realizado para avaliar a distribuição de pessoal foi elaborado pela FIPE, no ano de 2014 e que apresenta o diagnóstico qualitativo realizado por meio de entrevistas com gestores e especialistas e grupos de foco com pessoal do Sebrae-SP que trabalha diretamente com o cliente. A coleta de informações foi realizada nos meses de março e abril de 2014.

A análise realizada para diagnóstico da situação atual e conseguinte indicação de pontos de melhoria, aponta oportunidades em três grandes direções: (1) aumento da utilização da capacidade instalada de atendimento; (2) rebalanceamento de metas e recursos entre os escritórios regionais e; (3) ajustes no portfólio de produtos para atender de forma mais profunda e precisa às necessidades das MPEs e dos potenciais empresários paulistas.

7.1.2 Demonstrativo das Despesas com Pessoal

Quadro 35 - Custos de pessoal no exercício de referência e nos dois anteriores

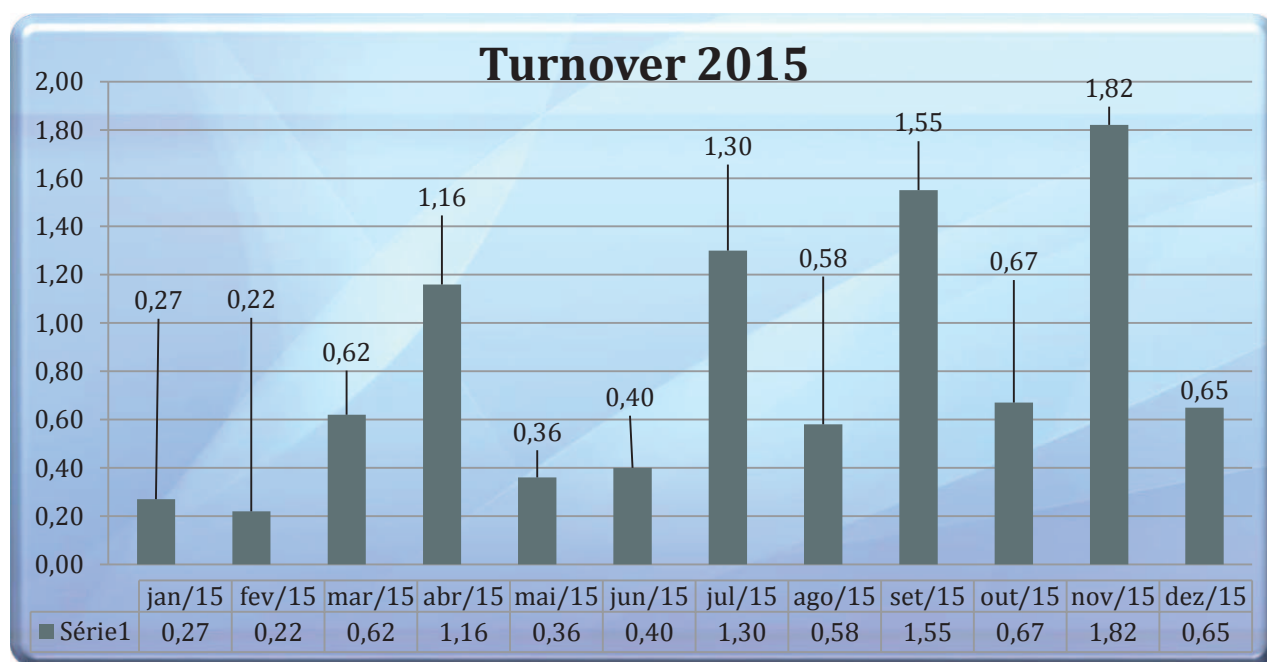
Quadro Próprio					Total
Tipologia	Vencimentos e Vantagens Fixas	Gratificações	Adicionais	Indenizações	
Celetistas (inclusive os cedidos, com ônus)					
2012	132.759.537	3.281.011	1.127.679	2.911.119	140.079.346
2013	154.078.903	4.318.447	1.423.070	11.465.915	171.286.335
2014	168.147.982	5.850.984	1.293.167	3.004.485	178.296.618
2015	182.716.223	6.454.865	1.676.722	5.132.922	195.980.732
Funcionário Cedido					

Fonte: Balancete Contábil Analítico – 2015/SEBRAE-SP

Obs.: No ano de 2015 não foram cedidos funcionários.

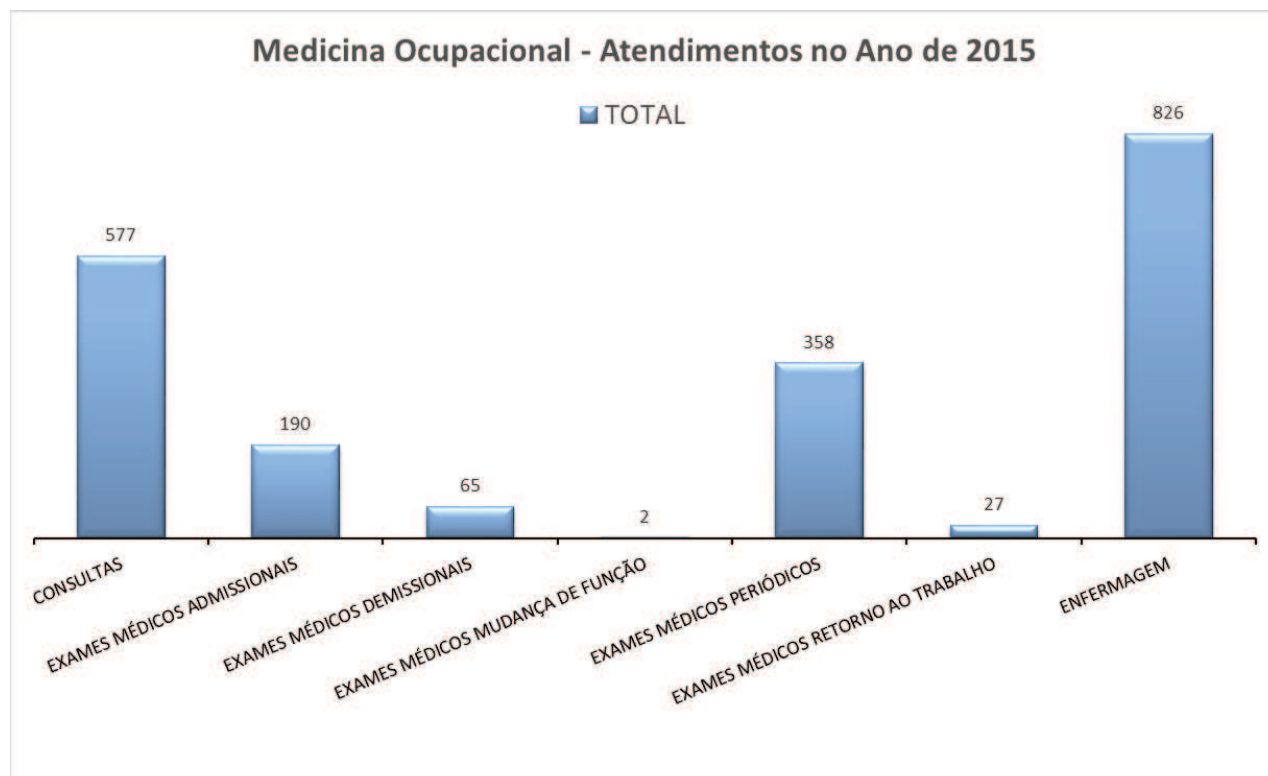
7.1.3 Gestão de riscos relacionados a pessoal

Gráfico 1- Rotatividade



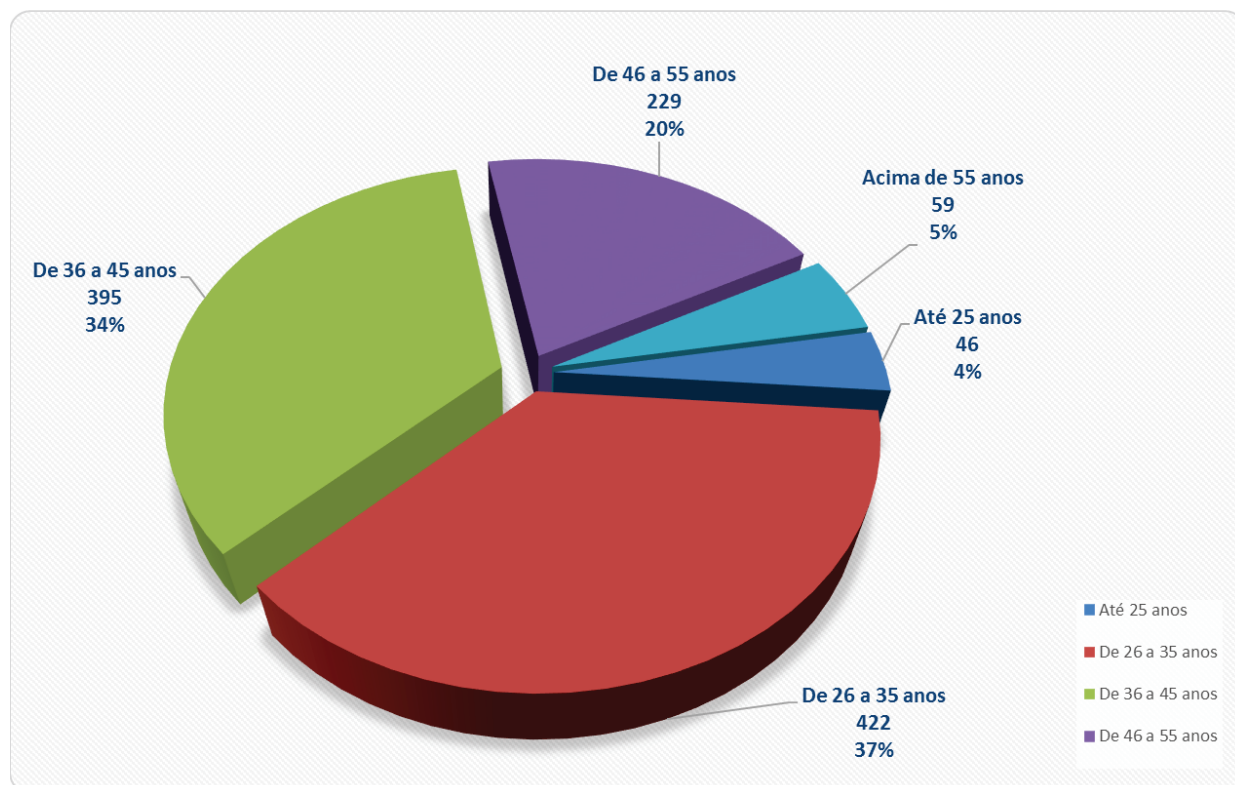
Fonte: UGP / Dezembro de 2015

Gráfico 2 – Medicina Ocupacional – Atendimentos no Ano de 2015.



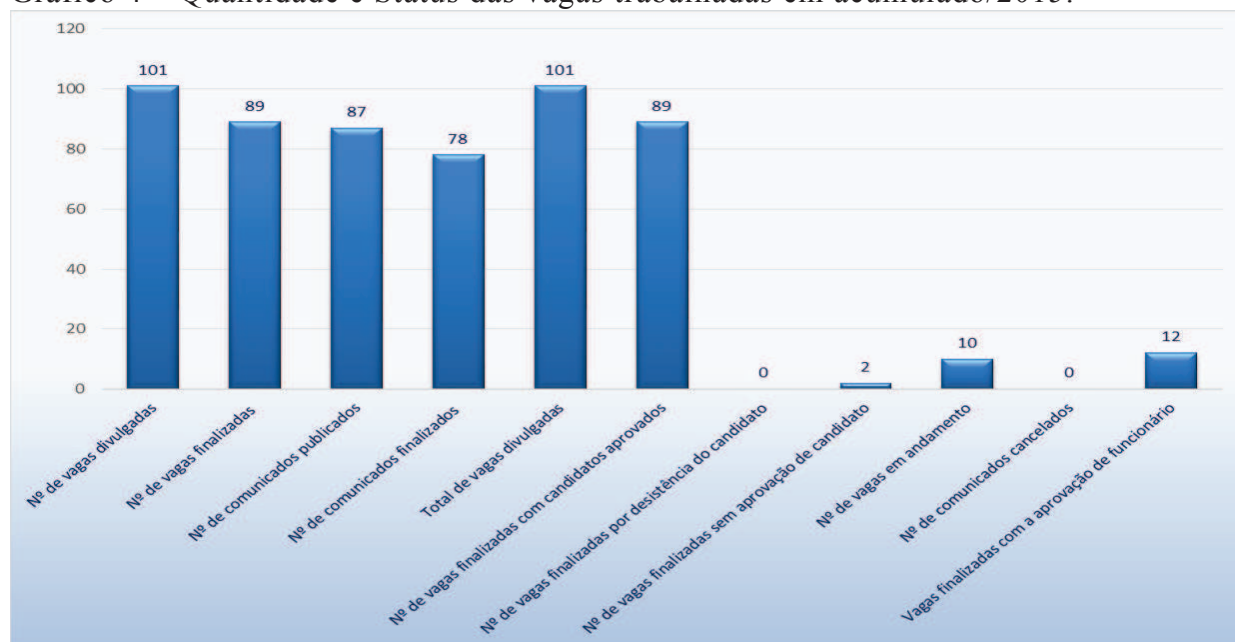
Fonte: UGP / Dezembro de 2015

Gráfico 3 – Funcionários por Faixa Etária – Dezembro de 2015.



Fonte: UGP / Dezembro de 2015

Gráfico 4 – Quantidade e Status das vagas trabalhadas em acumulado/2015.



Fonte: UGP / Dezembro de 2015

Benefícios e Qualidade de Vida

Os Benefícios oferecidos pelo SEBRAE SP aos seus funcionários, que constam no Acordo Coletivo, são os que se seguem:

- Vale refeição/alimentação
- Seguro Saúde
- Seguro de Vida
- Medicina Ocupacional
- Plano de Previdência Privada – SEBRAEPREV

Qualidade de Vida e Bem-Estar:

São oferecidos adicionalmente aos benefícios convencionados:

- Programa de Acupuntura
- Programa Conservação da Voz
- Programa Reeducação Alimentar
- Programa de Ginástica Laboral (para a equipe da Central de Atendimento)

Segurança do Trabalho

Atendendo às normas regulamentadoras, o SEBRAE SP conta com:

- CIPA
- PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais)
- SIPAT
- Brigada de Incêndio

Campanhas

O SEBRAE SP realiza campanhas internas de cunho social, como por exemplo Campanha de Vacinação contra a Gripe.

Serviço Social

O SEBRAE SP realiza atendimento social aos seus funcionários de acordo com as necessidades identificadas.

Em 2015, a Educação Corporativa ofertou suas ações de treinamento e desenvolvimento de forma coletiva e pró ativa, com base nos conhecimentos críticos necessários para o SEBRAE-SP. A política de capacitação e treinamento de pessoal está estruturada através dos Eixos Saber SEBRAE, Liderança, Atendimento, Excelência Operacional e Desenvolvimento Individual, além de ações vinculadas à Universidade Corporativa.

Eixo Saber SEBRAE

Objetivo: Disseminar informações sobre a estratégia, o mercado, o público-alvo, os canais de atendimento, as soluções e os valores do SEBRAE-SP por toda a empresa, visando garantir a compreensão e o fortalecimento desses importantes alicerces para o cumprimento de nossa Missão.

Público envolvido: Todos os funcionários do SEBRAE-SP.

Eixo Talentos e Liderança

Objetivo: Desenvolver e estimular a formação de talentos e lideranças voltadas à inovação e à obtenção de resultados. Disseminar em todos os níveis de liderança as práticas e ferramentas de gestão do SEBRAE-SP, preparando os líderes para o desenvolvimento de suas equipes e o alcance das metas corporativas.

Público envolvido: Diretores, Gerentes, Coordenadores e Banco de Talentos.

Eixo Atendimento

Objetivo: Desenvolver e aprimorar competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para excelência no atendimento, possibilitando entregas focadas no resultado para o nosso cliente.

Público envolvido: Todos os funcionários inseridos no processo de atendimento.

Eixo Excelência Operacional

Objetivo: Desenvolver e aprimorar competências técnicas necessárias (conhecimentos, habilidades e atitudes) a todas as funções, buscando permanentemente a melhoria no desempenho das unidades que atuam nos processos core e de suporte.

Público envolvido: Todos os funcionários são elegíveis, visto que todas as funções do SEBRAE-SP exigem competência técnica específica para a adequada execução dos processos.

Eixo Desenvolvimento Individual

Objetivo: Favorecer o desenvolvimento e desempenho profissional por meio de ações focadas nas necessidades individuais (gaps de competência) dos colaboradores do SEBRAE, através de ações de aperfeiçoamento e de formação (graduação, pós-graduação e idiomas).

Público envolvido: Todos os funcionários do SEBRAE.

Resumo das Principais Realizações

A Educação Corporativa realizou 189 turmas de ações coletivas, que representam 60.474 horas/homem e 175 ações individuais, que representam 23.598 horas/homem.

Além disso, foram realizadas 269 tutorias totalizando 2.152 horas/homem, bem como, 725 participações de funcionários em cursos e ações ofertadas pela Universidade Corporativa, somando 10.652 horas/homem.

Todas estas capacitações foram realizadas presencialmente, por videoconferência e online, totalizando 6.836 participações em 96.876 horas/homem.

As ações coletivas foram distribuídas através dos Eixos Atendimento, Excelência Operacional, Liderança e Saber SEBRAE.

As ações individuais foram distribuídas nos seguintes formatos: 76 ações de aperfeiçoamento, 23 de extensão universitária, 03 de graduação, 63 de pós-graduação e 10 de línguas.

Importante ressaltar que 8,8 foi a nota média de satisfação dos funcionários em relação às ações.

Limite Orçamentário

A Educação Corporativa possui uma meta orçamentária anual, sendo necessário investir em capacitação de funcionários no período de janeiro a dezembro, o montante correspondente entre 2,0% e 6,0% da folha de pagamento do ano vigente.

A meta orçamentária da Educação Corporativa foi atingida em 2,2% da folha, conforme abaixo.

- Acumulado da Folha – R\$ 195.980.732,0
- Mínimo à ser investido em capacitação (2,0%) – R\$ 3.919.614,6
- Máximo à ser investido em capacitação (6,0%) – R\$ 11.758.843,9
- Realizado pela Educação Corporativa (2,2 %) – R\$ 4.408.405,0

O montante final, investido por funcionário em ações de Treinamento e Desenvolvimento, foi de R\$ 3.800,34 (média de 1.160 funcionários).

Recrutamento e Seleção

Para efetuar o Recrutamento e Seleção, são obedecidas as normas internas e as estabelecidas pelos órgãos fiscalizadores, e a legislação vigente.

Reconhecimento e Gestão Organizacional

As avaliações referentes a 2014 envolveram 906 funcionários, dos quais 156 profissionais foram movimentados no mês de maio de 2015. Destes, 152 profissionais foram movimentados horizontalmente (mantendo-se o mesmo espaço ocupacional e com aumento salarial) e 4 funcionários movimentados verticalmente (com alteração do espaço ocupacional e aumento salarial). O custo total destas movimentações foi de R\$ 54.616,00 mensais, sem encargos.

Observações Gerais

As ações adotadas para identificação de eventuais irregularidades são realizadas através da Comissão de Sindicância, tratadas em item específico deste relatório.

7.1.4 Contratação de pessoal e apoio de estagiários

Estagiários

Quadro 36 - Composição do Quadro de Estagiários 2015

Nível de escolaridade	Quantitativo de contratos de estágio vigentes				Custo exercício 2015
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	R\$ 1.870.198,21
1. Nível superior	108	149	188	197	
Área Fim	84	126	139	144	
Área Meio	24	23	49	53	
2. Nível Médio	1	0	0	0	
Área Fim	1	0	0	0	
Área Meio	0	0	0	0	
3. Totais (1+2)	109	149	188	197	

7.1.5 Contratação de mão de obra temporária

Mão de Obra Terceirizada

Quadro 37 - Contratos de prestação de serviços de limpeza e higiene e vigilância ostensiva

Unidade Contratante								
Nome: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo								
UG/Gestão: Unidade Administração / Unidade Projetos e Obras					CNPJ: 43.728.245/001-42			
Informações sobre os contratos								
Ano do contrato	Área	Natureza	Identificação do Contrato	Empresa Contratada (CNPJ)	Período contratual de execução das atividades contratadas		Despesa executada no contrato em 2015	Sit.
					Início	Fim		
2015	V	(O)	ARA0.000187.15	ALEXANDRE DE OLIVEIRA MOURA - ME (17.109.353/0001-27)	26/03/2015	25/10/2015	1.170,00	E
2015	V	(O)	BRR0.000187.15	ALEXANDRE DE OLIVEIRA MOURA - ME (17.109.353/0001-27)	25/03/2015	24/10/2015	1.176,00	E
2015	V	(O)	BTC0.000187.15	ALEXANDRE DE OLIVEIRA MOURA - ME (17.109.353/0001-27)	10/03/2015	09/10/2015	1.182,00	E
2015	V	(O)	FRA0.000187.15	ALEXANDRE DE OLIVEIRA MOURA – ME (17.109.353/0001-27)	25/03/2015	24/10/2015	1.176,00	E
2015	V	(O)	ITV0.000179.15	EDUARDO DE MORAES GOMES ITAPEVA - ME (10.636.289/0001-93)	06/03/2015	05/09/2015	1.080,00	E
2015	V	(O)	JUN0.000187.15	ALEXANDRE DE OLIVEIRA MOURA – ME (17.109.353/0001-27)	06/03/2015	05/10/2015	954,00	E
2015	V	(O)	PIR0.000187.15	ALEXANDRE DE OLIVEIRA MOURA – ME (17.109.353/0001-27)	06/03/2015	05/10/2015	1.170,00	E
2014	V	(O)	PIR0.000890.14	VANESCA STEFANELLI - ME (07.445.796/0001-35)	05/06/2014	07/07/2015	833,33	E
2014	V	(O)	PSP0.000950.14	EDISON GARANHANI EPP (74.628.496/0001-89)	04/06/2014	30/04/2015	799,50	E
2015	V	(O)	RGT0.000179.15	EDUARDO DE MORAES GOMES ITAPEVA - ME (10.636.289/0001-93)	09/03/2015	08/09/2015	1.182,00	E
2015	V	(O)	RPR0.000187.15	ALEXANDRE DE OLIVEIRA MOURA - ME (17.109.353/0001-27)	23/03/2015	22/10/2015	1.176,00	E
2015	V	(O)	SCA0.000187.15	ALEXANDRE DE OLIVEIRA MOURA – ME (17.109.353/0001-27)	17/03/2015	16/10/2015	1.170,00	E
2015	V	(O)	SCB0.000187.15	ALEXANDRE DE OLIVEIRA MOURA - ME (17.109.353/0001-27)	10/03/2015	09/10/2015	1.020,00	E
2014	V	(O)	SJB0.000949.14	MAQ-TRON COMERCIO DE EQUIPAMENTOS ELETRONICOS LTDA - ME (07.571.769/0001-09)	04/06/2014	30/04/2015	912,00	E
2013	V	(O)	SPA0.000286.13	TRINDADE SERVIÇOS DE SEGURANÇA E VIGILANCIA LTDA EPP (13.597.119/0001-35)	25/11/2013	05/02/2015	382.392,27	E
2014	V	(O)	SPA0.000330.14	WORKS CORPORATION (12.817.803/0001-12)	03/04/2014	30/04/2015	338.653,93	E

2014	V	(O)	SPA0.000486.14	SECURITY VIGILANCIA E SEGURANCA S/C LTDA (00.332.087/0001-02)	09/06/2014	08/06/2015	597.221,28	E
2014	V	(O)	SPA0.000873.14	FROG SECURITY LTDA EPP (10.500.626/0001-10)	11/06/2014	30/04/2015	10.620,02	E
2014	V	(O)	SPA0.000882.14	ALEXANDRE DE OLIVEIRA MOURA - ME (17.109.353/0001-27)	10/06/2014	01/09/2015	4.645,17	E
2014	V	(O)	SPA0.000894.14	EDUARDO DE MORAES GOMES ITAPEVA - ME (10.636.289/0001-93)	04/06/2014	30/04/2015	1050,67	E
2014	V	(O)	SPA0.000895.14	MAQ-TRON COMERCIO DE EQUIPAMENTOS ELETRONICOS LTDA - ME (07.571.769/0001-09)	04/06/2014	30/04/2015	3242,67	E
2015	V	(O)	SPA0.000934.14	WORKS CORPORATION (12.817.803/0001-12)	25/01/2015	24/01/2016	1.477.743,88	A
2014	V	(O)	SPA0.000945.14	MAQ-TRON COMERCIO DE EQUIPAMENTOS ELETRONICOS LTDA - ME (07.571.769/0001-09)	10/06/2014	30/04/2015	6.091,80	E
2015	V	(O)	SPA0.001148.14	MRS SEGURANÇA E VIGILANCIA PATROMINIAL EIRELI - ME (19.210.884/0001-37)	31/03/2015	30/03/2016	512.816,00	A
2014	V	(O)	SPA0.001487.13	SEAL SEGURANÇA ALTERNATIVA LTDA (03.949.685/0001-05)	01/01/2014	31/12/2014	60.048,47	E
2014	L	(O)	SPA0.001500.13	HIGIENIX HIGIENIZAÇÃO E SERVIÇOS LTDA (09.212.711/0001-02)	02/01/2014	31/03/2015	45.021,39	E
2015	L	(O)	SPA0.001505.14	BRASANTAS EMPRESA BRAS DE SANEAMENTO E COM LTDA (60.902.939/0001-73)	30/03/2015	29/03/2016	1.482.861,22	A
2014	L	(O)	SPA0.001643.13	ARCOLIMP SERVICOS GERAIS LTDA (05.576.482/0001-46)	03/11/2014	02/11/2016	1.653.897,31	A
2015	V	(O)	SPA1.000330.14	WORKS CORPORATION (12.817.803/0001-12)	03/04/2015	02/04/2016	665.260,68	A
2014	V	(O)	SPA1.000486.14	REAK SEGURANÇA E VIGILÂNCIA PATRIMONIAL (10.928.126/0001-84)	19/05/2014	29/05/2015	676.627,53	E
2015	V	(O)	SPA1.001487.13	SEAL SEGURANÇA ALTERNATIVA LTDA (03.949.685/0001-05)	01/01/2015	30/03/2015	191.688,45	E
2015	L	(O)	SPA1.001500.13	HIGIENIX HIGIENIZAÇÃO E SERVIÇOS LTDA (09.212.711/0001-02)	02/01/2015	01/04/2015	127.814,29	E
2015	V	(O)	SPA2.000486.14	REAK SEGURANÇA E VIGILÂNCIA PATRIMONIAL (10.928.126/0001-84)	19/05/2015	18/06/2016	840.555,63	A
2014	L	(O)	SPA2.003156.09	BRASANTAS EMPRESA BRAS DE SANEAMENTO E COM LTDA (60.902.939/0001-73)	29/03/2014	03/04/2015	791.762,72	E
2015	V	(O)	SPA3.000486.14	SECURITY VIGILANCIA E SEGURANCA S/C LTDA (00.332.087/0001-02)	09/06/2015	08/06/2016	574.065,97	A
2015	L	(O)	SPA0.001149.14	ALPES PAISAGISMO LTDA ME (07.900.325/0001-70)	02/04/2015	01/04/2016	329.598,10	A

Fonte: Administração/RM Nucleus

Legenda: Área: (L) Limpeza e Higiene; (V) Vigilância Ostensiva.

Natureza: (O) Ordinária; (E) Emergencial.

Situação do Contrato: (A) Ativo Normal; (P) Ativo Prorrogado; (E) Encerrado.

Contratos com locação de mão de obra

Quadro 38 - Contratos de Prestação de Serviços com Locação de Mão de Obra

CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS COM LOCAÇÃO DE MÃO DE OBRA									
Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas de São Paulo			CNPJ: 43.728.245/0001-42						
Informações sobre os contratos									
Ano do contrato	Área	Natureza	Identificação do Contrato	(CNPJ)	Empresa Contratada	Período contratual de execução das atividades contratadas		Execução no período	Situação
						Início	Fim		
2015	4	(O)	SPA0.000019.15	56.419.492/0001-09	WORKS CONSTRUCAO & SERVICOS LTDA	16/03/2015	15/03/2016	1.109.577,39	A
2015	11	(O)	SPEN.000145.15	14.574.666/0001-68	APOENA SERVIÇOS DE PAISAGISMO S/A	22/06/2015	21/06/2016	11.603,13	A
2015	11	(O)	SPA0.000199.15	16.575.939/0001-14	SKALA SOLUÇÃO EM SERVIÇOS EIRELI	01/06/2015	31/05/2016	60.346,08	A
2013	14	(O)	SPA1.000286.13	16.927.639/0001-57	AD SERVIÇOS PREDIAIS LTDA ME	25/11/2013	24/01/2015	145.445,82	E
2013	14	(O)	SPA0.000300.13	00.712.153/0001-61	M.X.P. EVENTOS E SERVICOS LTDA.	22/08/2013	11/09/2014	138.883,47	E
2014	14	(O)	SPA1.000300.13	00.712.153/0001-61	M.X.P. EVENTOS E SERVICOS LTDA.	22/08/2014	21/08/2015	151.711,68	E
2015	14	(O)	SPA2.000300.13	00.712.153/0001-61	M.X.P. EVENTOS E SERVICOS LTDA.	22/08/2015	21/08/2016	21.393,43	A
2013	10	(O)	SPA0.000406.13	64.578.339/0001-52	AIR QUALITY AR CONDICIONADO E REFRIGERACAO LTDA	30/08/2013	31/03/2016	1584167,46	A
2014	7	(O)	SPA0.000571.14	08.800.421/0001-09	K'WINNER COM DE CONF E TERC DE SERV LIMP LTDA ME	02/11/2014	01/11/2015	161.482,70	E

2015	7	(O)	SPA0.000572.15	68.970.680/0001-00	ERODATA CONSULTORIA E SERVICOS LTDA	03/11/2015	02/11/2017	79.665,65	A
2014	4	(O)	SPA0.000583.14	57.690.901/0001-70	NATALIA AGENCIA DE VIAGENS E TURISMO LTDA - EPP	03/11/2014	02/11/2015	221.671,44	E
2013	8	(O)	SPA0.000584.13	13.003.521/0001-44	DJ & 3V COMÉRCIO E SISTEMAS REPROGRÁFICO LTDA EPP	28/11/2013	27/11/2016	1.072.259,24	E
2013	8	(O)	SPA1.000584.13	13.003.521/0001-44	DJ & 3V COMÉRCIO E SISTEMAS REPROGRÁFICO LTDA EPP	28/11/2013	27/11/2016	690.403,79	A
2014	11	(O)	SPA0.000598.14	12.513.284/0001-07	GREENLIFE JARDINS E AREAS VERDES LTDA ME	14/08/2014	13/08/2015	58.770,00	E
2015	11	(O)	SPA1.000598.14	12.513.284/0001-07	GREENLIFE JARDINS E AREAS VERDES LTDA ME	14/08/2015	13/08/2016	16.941,61	A
2015	7	(O)	SPA0.001085.14	08.487.518/0001-03	MULTFIN SERVICOS TERCEIRIZADOS LTDA - EPP	26/01/2015	25/01/2016	629.000,20	A
2015	6	(O)	SPA1.001149.14	18.896.031/0001-38	BRONZE & CARNEIRO SERVIÇOS DE LIMPEZA E ADM. LTDA ME	02/04/2015	01/04/2016	18.367,50	A
2013	7	(O)	SPA0.001303.12	17.088.729/0001-64	CLASERVICE TERCEIRIZACAO DE MAO DE OBRA LTDA - EPP	13/09/2013	12/09/2015	112.602,71	E
2013	7	(O)	SPA1.001303.12	17.088.729/0001-64	CLASERVICE TERCEIRIZACAO DE MAO DE OBRA LTDA - EPP	13/09/2013	12/09/2015	227.918,71	E
2013	7	(O)	SPA2.001303.12	17.088.729/0001-64	CLASERVICE TERCEIRIZACAO DE MAO DE OBRA LTDA - EPP	13/09/2013	12/09/2015	253.840,83	E
2013	7	(O)	SPA3.001303.12	17.088.729/0001-64	CLASERVICE TERCEIRIZACAO DE MAO DE OBRA LTDA - EPP	13/09/2013	12/09/2015	228.459,38	E
2013	7	(O)	SPA4.001303.12	10.537.973/0001-18	DESIDERATA - SOLUCOES EM SERVICOS TERCEIRIZADOS LTDA - EPP	10/09/2013	09/10/2015	808.703,74	E
2013	7	(O)	SPA5.001303.12	17.155.486/0001-30	PINHAL MULTSERVICOS - EIRELI - EPP	25/09/2013	09/10/2015	412.853,41	E
2015	7	(O)	SPA7.001303.12	17.155.486/0001-30	PINHAL MULTSERVICOS - EIRELI - EPP	25/09/2015	24/09/2016	42.685,23	A
2015	7	(O)	SPA8.001303.12	10.537.973/0001-18	DESIDERATA - SOLUCOES EM SERVICOS TERCEIRIZADOS LTDA - EPP	10/09/2015	05/11/2015	37.445,38	E
2015	7	(O)	SPA9.001303.12	10.537.973/0001-18	DESIDERATA - SOLUCOES EM SERVICOS TERCEIRIZADOS LTDA - EPP	10/10/2015	09/01/2016	60.883,80	A
2015	6	(O)	SPA1.001505.14	16.575.939/0001-14	SKALA SOLUÇÃO EM SERVIÇOS EIRELI	01/04/2015	31/03/2016	119.424,00	A

2015	11	(O)	SPA0.001518.14	60.924.040/0001 -51	TB SERVICOS, TRANSPORTE, LIMPEZA, GERENCIAMENTO E RECURSOS H	15/04/2015	14/04/2016	132.016,84	A
2014	4	(O)	SPA0.001730.13	13.553.626/0001 -77	ELISA ROSA LOPES SERVICOS DE ENTREGA ME	13/02/2014	12/02/2016	205.253,96	A

Fonte: RM Nucleus

LEGENDA: Área: 1. Conservação e Limpeza; 2. Segurança; 3. Vigilância; 4. Transportes; 5. Informática; 6. Copa; 7. Recepção; 8. Reprografia; 9. Telefonistas; 10. Manutenção de bens e móveis; 11. Manutenção de bens imóveis; 12. Brigadistas; 13. Apoio Administrativo – Menores Aprendizizes; 14. Outras. Natureza: (O) Ordinária; (E) Emergencial. Situação do Contrato: (A) Ativo Normal; (P) Ativo Prorrogado; (E) Encerrado

7.1.6 Desoneração de Folha de Pagamento – Lei 12.546/11

Todos os processos apresentados no Relatório de Gestão de 2014 já tiveram a sua vigência encerrada, portanto para 2015 não houve desoneração da folha de pagamento.

7.2 GESTÃO DO PATRIMONIO E INFRAESTRUTURA

7.2.1 Gestão da Frota de Veículos Próprios e Locados de Terceiros

No exercício de 2015, o SEBRAE-SP contou com uma frota 100% composta por veículos locados, conforme quadro abaixo:

Quadro 39 - Veículos Locados de Terceiros

LOCAMÉRICA - PROCESSO: 3125/2010 CNPJ: 10.215.988/0001-60 VIGÊNCIA: 03/2011 - 03/2016- MODALIDADE: LICITAÇÃO PREGÃO ELETRÔNICO				
USO GERAL	ESCRITÓRIOS	VW / GOL	25	44
		FIAT / PALIO WK	13	
	SEDE	VW / GOL	2	
		FIAT / PALIO WK	1	
FIAT / STRADA		2		
		FIAT DOBLO	1	
CARRO NA MÃO - PROCESSO: 0133/13 CNPJ: 04.192.030/0001-06 VIGÊNCIA: 13/05/13 - 15/05/15 - MODALIDADE: LICITAÇÃO PREGÃO ELETRÔNICO				
USO GERAL	ESCRITÓRIOS	RENAULT / SANDERO	8	75
	SEDE	RENAULT / SANDERO	67	
PONTUAL - PROCESSO: 1510/2013 CNPJ: 00.568.594/0001-31 VIGÊNCIA: 07/01/14 - 06/01/16 - MODALIDADE: LICITAÇÃO PREGÃO ELETRÔNICO				
DIRETORIA	PRESIDÊNCIA	HYUNDAI / AZERA	1	5
	DIRETORIAS	VW / JETTA	4	
CARRO NA MÃO - PROCESSO: 0428/15 CNPJ: 04.192.030/0001-06 VIGÊNCIA: 27/07/15 - 26/07/18 - MODALIDADE: LICITAÇÃO PREGÃO ELETRÔNICO				
US				

	ESCRITÓRIOS	HYUNDAI HB20 1.6 AT	3	4
	SEDE	HYUNDAI HB20 1.6 AT	1	

Fonte: Administração

Em relação aos pagamentos, temos:

Quadro 40 - Despesas com Frota de Veículos

DESPESAS - FROTA SEBRAE-SP	Total 2015 (A)	Total 2014 (B)	Variação (A/B)	Total Geral (desde o início)
LOCAMÉRICA	1.478.797,71	2.048.298,93	-28%	8.544.815,91
CARRO NA MÃO	1.227.721,69	961.653,90	28%	2.617.529,65
GN TRANSPORTES	0,00	19.438,86	-100%	264.850,11
PONTUAL VEÍCULOS	237.979,26	240.177,15	-1%	478.156,41
Total	R\$ 2.944.498,66	R\$ 3.269.568,84	-10%	R\$ 11.905.352,08

DESPESAS - COMBUSTÍVEL / LAVAGEM	Total 2015 (A)	Total 2014 (B)	Variação (A/B)	Total Geral (desde o início)
TICKET CAR	489,24	1.079.120,33		3.299.440,37
PRIME CONSULTORIA EMPRESARIAL	1.016.960,66	29.790,58		1.046.751,24
Total	R\$ 1.017.449,90	R\$ 1.108.910,91	-8%	R\$ 4.346.191,61

Fonte: UA – RM Nucleus

Considerações:

As normas e procedimentos internos que regem o uso da frota de veículos estão previstos na IN 11/12 e no MP 11/11.

7.2.2 Gestão do Patrimônio Imobiliário e mobiliário

Patrimônio Imobiliário Próprio ou Locados de Terceiros

Quadro 41 - Distribuição Espacial dos Bens Imóveis de Uso Locados de Terceiros

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA	QUANTIDADE DE IMÓVEIS DE PROPRIEDADE DE TERCEIROS			
	EXERCÍCIO 2015	VALOR (R\$) 2015	EXERCÍCIO 2014	VALOR (R\$) 2014
Araçatuba	1	128.435,64	1	123.200,04
Centro Paulista - Araraquara	1	174.642,51	1	180.909,11
Baixada Santista	1	445.605,18	1	390.120,99
Barretos	1	90.074,16	1	88.708,75
Bauru	1	196.000,00	1	194.090,96
Botucatu	1	100.695,93	1	98.622,12
Sudeste Paulista - Campinas	1	323.622,53	1	294.960,29
Franca	1	183.250,23	1	173.603,12
Guaratinguetá	1	36.691,40	1	41.762,08
Guarulhos	1	319.295,77	2	219.105,80
Sudoeste Paulista - Itapeva	1	63.537,50	1	56.117,78
Sudeste Paulista - Jundiaí	1	123.617,44	1	115.121,52
Marília	1	108.000,00	1	116.055,84
Alto Tietê	1	137.715,48	1	132.101,56
Osasco	1	181.479,50	1	173.552,00
Ourinhos	1	102.768,73	1	96.524,43
Piracicaba	1	235.227,80	1	230.175,36
Presidente Prudente	1	214.059,60	1	205.333,52
Ribeirão Preto	1	250.117,67	1	228.400,75
Grande ABC	1	196.019,04	1	200.038,08
Centro Paulista - São Carlos	1	126.000,00	1	137.337,39
São João da Boa Vista	1	77.019,05	1	73.595,04
São José do Rio Preto	1	169.000,00	1	166.145,50
São Jose dos Campos	1	311.656,60	1	306.619,30
Sorocaba	1	248.349,80	1	240.000,00
Vale do Ribeira	1	96.845,28	1	96.595,12
Votuporanga	1	98.235,96	1	92.052,48
Capital Centro	0	0,00	1	165.614,65
Capital Leste II - Itaquera (SP)	1	318.613,57	1	299.537,96
Capital Leste (SP)	1	222.522,54	1	222.031,62
Capital Norte (SP)	1	348.000,00	1	386.189,04

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA	QUANTIDADE DE IMÓVEIS DE PROPRIEDADE DE TERCEIROS			
	EXERCÍCIO 2015	VALOR (R\$) 2015	EXERCÍCIO 2014	VALOR (R\$) 2014
Capital Oeste (SP)	1	316.837,86	1	338.015,62
Capital Sul (SP)	1	360.866,00	1	373.336,04
PA Rio Pequeno (SP)	1	102.161,40	1	94.315,88
PA Cidade Ademar (SP)	1	103.800,00	1	87.521,64
PA Tremembé (SP)	1	72.670,28	1	74.524,36
PA Itaim Paulista (SP)	1	70.940,52	1	74.524,24
PA Jaraguá (SP)	1	76.044,24	1	74.145,34
PA Brasilândia (SP)	1	87.800,51	1	88.355,05
PA Campo Limpo (SP)	1	82.650,86	1	88.067,80
PA Sapopemba (SP)	1	71.405,52	1	73.389,76
PA São Mateus (SP)	1	82.812,10	1	72.023,73
PA Pirituba	1	83.709,89	1	79.483,95
PA Cidade Dutra (SP)	1	79.734,52	1	75.288,88
PA Brás	1	235.376,78	1	225.042,88
PA Vila Medeiros	1	56.692,11	1	36.000,00
Escola de Negócios	1	3.820.420,28	1	3.694.196,70
Total	46	11.331.021,78	48	11.092.454,07

Fonte: Unidade Administração/ Gestão Patrimonial

Quadro 42 - Distribuição Espacial dos Bens Imóveis de Uso Especial Próprios

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA		QUANTIDADE DE IMÓVEIS PRÓPRIOS		
		EXERCÍCIO 2015	EXERCÍCIO 2014	
BRASIL	São Paulo	3	3	
UNIDADE	CUSTO DE AQUISIÇÃO	DATA DE AQUISIÇÃO	VALOR DE MERCADO	DATA DO LAUDO
Edifício Mário Covas	24.350.000	04/1998	82.101.646	01/2014
Edifício José Getúlio	812.696,15	11/1986	14.374.825	01/2014
Edifício 24 de Maio	10.000.000	05/2010	14.200.000	10/2014

Fonte: Unidade Administração / Unidade Finanças

Considerações

Em 2015, com exceção do Escritório Regional Capital Centro, todos os demais imóveis onde funcionam escritórios regionais e pontos de atendimento do SEBRAE-SP são de propriedade de terceiros, e encontram-se distribuídos pelo Estado de São Paulo em diferentes regiões estratégicas.

Continuamente ocorrem manutenções, tanto em caráter preventivo como em caráter corretivo nos imóveis próprios, escritórios regionais e pontos de atendimento em todo o Estado. Estas ocorrem tanto por meio da equipe própria da Unidade Projetos e Obras, como também por meio de empresas contratadas para reparos e melhorias pontuais. Existem também contratos para manutenções preventivas tais como: telefonia, ar-condicionado, elevadores, segurança, limpeza e jardinagem.

7.3 GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

7.3.1 Principais Sistemas de Informação

a) Informações sobre sistemas computacionais que estejam diretamente relacionados aos macroprocessos finalísticos e objetivos estratégicos.

Quadro 43 - Relação dos sistemas e a função de cada um deles

Sistema / Solução	Objetivo	Funcionalidade
A&R - Ações e Resultados	Registro de atendimentos que não fazem parte do portfólio de produtos.	<ul style="list-style-type: none">• Registro de projetos;• Relacionamento de pendências;• Registro de ações.
Feiras do Empreendedor (Painel + Cadastro + Integração)	Gerenciamento de expositores em feiras e eventos.	<ul style="list-style-type: none">• Administração de fornecedores;• Emissão de contratos.
Jornal de Negócios	Gerenciamento e disponibilização para os clientes espaços no Jornal de Negócios destinados a anúncios.	<ul style="list-style-type: none">• Cadastro de edições, tamanhos de anúncios e valores.• Relacionamento de anúncio com o cliente.• Emissão de relatórios.
Portal Sebrae-SP	Site de comunicação externa Cadastro de clientes pessoa física e jurídica integrado com o SAC	<ul style="list-style-type: none">• Gerenciamento de conteúdos/ cursos para o cliente externo.• Cadastro de clientes (PF e PJ);• Atualização de clientes (PF e PJ);• Integração de cadastro de pessoas físicas e jurídicas;• Integração de produtos/ Serviços;• Integração de Turmas.
Portfólio	Site interno para divulgação do portfólio de produtos do Sebrae-SP	<ul style="list-style-type: none">• Administração de conteúdos;• Gerenciamento de imagens de produtos;

		<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento de anexos; • Gerenciamento de enquetes; • Gerenciamento de imagens gerais.
SAC - Sistema de Atendimentos à Clientes	Cadastro de cliente e registro de atendimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastro de clientes; • Cadastro de parceiros; • Cadastro de funcionários; • Cadastro de produtos; • Abertura de turmas; • Registro de consultorias; • Registro de atendimentos de Informação; • Inscrição de clientes; • Agenda de consultores; • Registro de atendimentos Sebraetec; • Emissão de contrato; • Emissão de avaliação; • Integração de pagamentos; • Ouvidoria; • Relatórios.
Sistema de Atendimento Antigo	Cadastro de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastro de clientes e exportação de dados para ERP (RM).
Cadastro de Fornecedores – Intranet	Formulário de cadastro de fornecedores pessoa física e jurídica.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do cadastro de fornecedores considerando a inclusão, alteração e exclusão de registros.
CAS - Controle de Acesso	Controle de permissões de acesso para sistemas.	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastro de perfis; • Cadastro de sistemas; • Relacionamento de usuários; • Definição de permissões.
Consulta SPC	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema para consulta de pessoas físicas e jurídicas junto a empresas de validação de crédito. • Negativação/ativação de clientes junto a empresas de validação de crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta de pessoas físicas e jurídicas junto a empresas de validação de crédito; • Negativação de pessoas físicas e jurídicas junto a empresas de validação de crédito.
Controle de Acesso Antigo	Controle de permissões de acesso para sistemas.	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastro de perfis; • Cadastro de sistemas; • Relacionamento de usuários; • Definição de permissões.
Eleição CIPA	Sistema para eleição de candidatos da CIPA	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastro de candidatos; • Votação.

ERP – RM Nucleus	Gestão dos processos administrativos e financeiros da instituição como registro de contas a pagar e receber.	<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar a gestão dos processos de Contas a Pagar; Contas a receber; Contratos; Compras; Faturamento tendo como base as seguintes atividades: geração de registros, consulta, atualização, baixa, emissão de relatórios.
FatREG	Cadastro de controle de recibos manuais	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastro de bloco de recibos manuais; • Baixa dos recibos utilizados; • Relatório de controle.
Fundo Fixo	Controle de numerário (R\$) encaminhado para cada Unidade/E.R para despesas gerais.	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastro de termos; • Cadastro de talões de cheque; • Gestão de Reembolsos; • Controle de cheques; • Consultas.
Intranet	Site de comunicação interna	<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar o gerenciamento de conteúdos considerando a atualização das páginas de acesso interno dos colaboradores.
Licitações	Sistema para gerenciamento de publicações de processos licitatórios no portal Sebrae-SP.	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastro do processo licitatório; • Cadastro de documentos; • Cadastro de tipo de licitações; • Cadastro de tipo de documentos; • Cadastro de tipo de arquivos; • Relatórios; • Inclusão/Consulta de empresas penalizadas.
Ouvidoria	Cadastro de ouvidoria via internet e intranet, classificação e redirecionamento.	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastro da ouvidoria via portal SEBRAE-SP. • Cadastro da ouvidoria via intranet. • Classificação de informação cadastrada. • Redirecionamento de para unidade responsável. • Resposta da unidade responsável. • Consolidação e análise.
Painel de Execução	Centralizador de informações apresentadas pelos painéis específicos (processos, execução, receita e despesa, etc).	<ul style="list-style-type: none"> • Visualização de painéis distintos e cruzamento resumido entre as metas detalhadas.

Processos de RH	Solicitação para contratação de novos funcionários.	<ul style="list-style-type: none"> • Formulário de solicitação; • Classificação e avaliação para gestão de pessoas.
Processos Jurídicos	Administração e rastreamento de processos administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastro de processos; • Movimentação de processos; • Emissão de etiquetas; • Emissão de relatórios.
Workflow - ECM	Realização de solicitações que dependem de fluxos de processos envolvidos com mais de uma unidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar gestão de fluxos de tarefas para os processos de compras de suprimentos, solicitações, educação corporativa e prestação de contas.
BI	Identificação da distribuição geográfica de potenciais clientes, fornecedores e concorrentes.	Efetuar análise de informações do setor-segmento de maneira amigável e visual, permitindo a comparação situacional de empresas com seu mercado e assim tomar melhores decisões de negócio.
DW – (Dashboards, Cubos e Relatórios)	Gestão de dados, informações e extração de relatórios	Efetuar análise das informações e a extração de relatórios tendo como base as visões fornecidas pelo sistema e a consistência de diversas fontes de dados distintas para tomada de decisão.
Potencial de Consumo	Exibição de informações referente ao potencial de consumo dos estados, municípios, RM e distrito. Essas informações são inseridas via CD enviado em certos períodos.	<ul style="list-style-type: none"> • Exibição de informações referente ao potencial de consumos dos estados, municípios, RM e distritos.
SharePoint Wiki	Colaboração de conteúdos	<ul style="list-style-type: none"> • Sites modelo Wiki. • Colaboração de conteúdos.
Webservices (Sebrae com Você/ NaN)	Serviço web que disponibiliza as funcionalidades de cadastro de clientes e atendimentos para serem consumidos por outras aplicações	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastro de clientes PF e PJ; • Registro de atendimentos de informação/ orientação técnica
SERASA (fornecimento de terceiros)	Auxiliar o preenchimento do cadastro de pessoas jurídicas no SAC	<ul style="list-style-type: none"> • Autopreenchimento de uma determinada quantidade de campos a partir do CNPJ.
Biblioteca – Chronus (fornecimento de terceiros)	Disponibiliza informações sobre o acervo da biblioteca do Sebrae-SP (terceiro)	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa e consulta para visualização de acervo e reservas.
Contas Telefônicas	Administração dos pagamentos do serviço de telefonia de todos os estados	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de telefones; • Importação de contas mensais; • Emissão de relatórios.

GEDOC – Sistema de Gerenciamento de Documentos	Gestão de protocolos sobre malotes e documentos transitados interna e externamente	<ul style="list-style-type: none"> • Remeter correspondência; • Correspondência a receber; • Consulta de correspondência.
Patrimônio – Unispat (fornecimento de terceiros)	Controle de ativos fixos	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastro de ativos; • Plano de depreciação.
Servcom_net - Relógios de Ponto DIMEP (fornecimento de terceiros)	Coleta de informações dos pontos eletrônicos para serem processados pelo RM	<ul style="list-style-type: none"> • Registro e controle de batidas de funcionários.
SIE - Sistema Integrado de Eventos	Concentração de solicitações de eventos de ERs para gerenciar na Sede	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastro e registro de eventos; • Workflow de aprovação.
Painel de Contratos	Controle unificado de contratos	<ul style="list-style-type: none"> • Visualização de valores, data de vencimentos, fornecedores e saldos de contratos.
Painel de Monitoramento	Controle unificado de metas mobilizadoras e de atendimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Visualização consolidada de atendimentos executados, orçamentos de projetos e totalizadores de meta.
Painel de Políticas Públicas	Consolidação de informações sobre a implementação da lei geral no estado	<ul style="list-style-type: none"> • Visualização do status da lei geral por unidade.
Painel de Processos	Consolidação de informações sobre os registros de workflow feitos no ECP	<ul style="list-style-type: none"> • Visualização de processos de workflow registrados no ECP.
Painel de Receitas e Faturamento	Controle de informações registradas no Portfolio de produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Visualização de consumo de produtos pelos clientes durante o ano.

b) Eventuais necessidades de novos sistemas informatizados ou funcionalidades, suas justificativas e as medidas programadas e/ou em curso para obtenção dos sistemas;

• **Rede Comunicação de Dados**

Objetivo: Modernização da infraestrutura de base e sistemas operacionais de última geração.

Benefício: Funcionamento da solução de WiFi nas frequências de 2,4GHz e 5.0GHz com o aumento do alcance das ondas de rádio; Nova tecnologia MPLS e aumento de velocidade dos links ER's e PA's para 8 Mbps.

Previsão: Implantado.

- **Renovação do Parque Tecnológico**

Objetivo: Implantação da solução Blade Center Dell com melhor armazenamento e processamento, garantia de um fluxo de transferência de tráfego em rede 10x mais rápido que o atual (de 1GB para 10GB), além de um novo sistema de backup (totalmente em disco), facilitando a operação e resgate das informações caso necessário.

Benefício: Equipamentos de ponta, duplicação da Velocidade de transmissão e agilidade nos canais de atendimento.

Previsão: Implantado.

- **Projeto GPTI**

Objetivo: Implantação de novo sistema de Atendimento de TI (Altiris).

Benefícios: Maior controle e Gestão do ServiceDesk TI; Atendimento rápido e transparente seguindo as melhores práticas do ITIL.

Previsão: Implantado.

- **Business Intelligence**

Objetivo: Implantação de solução de Business Intelligence.

Benefício: Produtos inovadores (Geoprocessamento) Mapa de Negócios e Radar; Inovação e centralização das informações gerenciais.

Previsão: Implantado.

- **Pagamento On-Line (Gateway de Pagamento)**

Objetivo: Implantação de opção de pagamento on line para Clientes na aquisição de produtos.

Benefício: Facilitar as transações e a implementação do sistema de cobrança na comercialização de produtos.

Previsão: Implantado.

- **Atualização de versão do ERP RM/TOTVS**

Objetivo: Atualizar a versão do ERP de acordo com a que está implantada no Sebrae-NA

Benefício: Atualização Tecnológica, Suporte Totvs, Atendimento às obrigações legais (Sped, E-Social, etc.), Aderência à versão do Sebrae-NA.

Previsão: Implantado.

- **Melhorias e Novos produtos no SAC: Agendamento de Consultoria, Check-up Empresa, Atendimento Off Line**

Objetivo: Melhoria contínua no sistema de atendimento e implantação de novos produtos.

Benefício: Maior agilidade no atendimento e na avaliação do perfil do Cliente

Previsão: Implantado.

Considerações

No ano de 2015 tivemos atualização do ambiente tecnológico do SEBRAE-SP com ações de inovação no ambiente de infraestrutura computacional e sistemas, destacando: *Rede Comunicação de Dados*, modernização da infraestrutura de base, sistemas operacionais de última geração, videoconferência implantação do LYNC; *Renovação do Parque Tecnológico*: duplicação da velocidade de transmissão, agilidade nos canais de atendimento; *Business Intelligence*: produtos inovadores (Geoprocessamento) Mapa de Negócios e Radar, inovação e centralização das informações gerenciais, atualização do sistema de gestão empresarial. Como resultado destacamos: Equipamentos de ponta, maior velocidade de acesso aos dados e no atendimento ao cliente, inovação em produtos (Geoprocessamento), centralização de relatórios e dashboards e atendimento rápido e transparente – ServiceDesk TI.

Em 2015 alguns colaboradores da equipe da TI do SEBRAE-SP realizaram os seguintes treinamentos: CANVAS, Business Intelligence, Biztalk, Ponto de Função e TABLEAU.

7.3.2 Informações sobre o planejamento estratégico (PETI) e sobre plano diretor (PDTI)

Define em linhas gerais as principais **estratégias** de TI para os anos de 2015 a 2017 e foi construído através da colaboração ativa dos líderes de TI e de Negócio do Sebrae SP. O Plano Tático de TI¹ é um segundo documento que dá continuidade a estes trabalhos, mas entra em detalhes dos programas e projetos necessários para conduzir as estratégias aqui delineadas.

O documento está dividido em 04 partes ou categorias: **Visão de Negócio, Governança e Princípios de TI, Serviços e Sourcing de TI, e Visão de Riscos.**

- **Visão de Negócio:** aborda o contexto de atuação da empresa, seus principais objetivos, os fatores críticos de sucesso e as competências necessárias para o atingimento destas metas. A partir disso, descreve como a TI contribuirá para o sucesso destes desafios através do modelo de multicanais; do suporte, remodelagem, automação e instrumentação do monitoramento dos processos; das plataformas tecnológicas que viabilizam a criação e evolução de produtos; do suporte a segmentação da base de dados de clientes para melhor atendê-los; da alta disponibilidade dos serviços em acordo com a demanda; da inteligência nas bases de dados e da ramificação de tecnologias para integração dos colaboradores.
- **Governança e Princípios de TI:** aborda, em nível macro, como se dá o processo decisório de TI, os princípios (Gestão de projetos, desenvolvimento de aplicativos, investimento em pessoas, confiança nos serviços de TI, segurança da informação, padronização, ambiente de inovação, sustentabilidade e orientação a negócio) que servem de guia para a equipe em suas atividades, elencando um conjunto de métricas (projetos, disponibilidade, service desk, pessoal e financeiro) utilizadas pela TI para demonstrar o grau de sucesso no cumprimento de seus objetivos estratégicos
- **Serviços e Sourcing de TI:** aborda como a área de TI está estruturada para suportar as operações do dia-a-dia e os projetos derivados deste planejamento. Define em linhas gerais o catálogo de serviços de TI (Novos sistemas de negócio, sustentação de sistemas, processamento, comunicação, atendimento service desk, gestão de acessos, impressão e armazenamento de arquivos e gestão de dados) seus macroprocessos (desenvolvimento de sistemas, gestão infraestrutura e operações, gestão de projetos, governança e riscos em TI) uma visão da arquitetura corporativa (informação, sistemas e infraestrutura), sua estrutura de pessoas e o modelo de Sourcing (colaboradores CLT, terceiros e contratos) onde as atividades altamente especializadas ou que agregam pouco valor ao negócios são alvos de terceirização ou outsourcing.
- **Visão de Riscos:** endereça os principais grupos de riscos das atividades de TI, deixando para os planos Tático e Operacional a missão de mitigá-los. Entre eles: risco de não atingir o nível de disponibilidade e performance de sistemas críticos, de acesso indevido a informação, de baixa agilidade na condução dos projetos, de perda do conhecimento, de geração de informação incorretas e de ser pouco inovadora na utilização de novas tecnologias devido a restrições.

Para os próximos anos estão previstos alguns projetos de caráter inovador para infraestrutura e sistemas. Tais projetos visam a manutenção e potencialização da performance da infraestrutura global do SEBRAE-SP e, principalmente, terão foco no negócio, buscando maior agilidade e facilidade no atendimento aos empresários, trazendo benefícios a estes e aos clientes internos. Alguns exemplos:

- Solução integrada de gestão estratégica de pessoas

- Business intelligence (BI)
- Novo sistema de atendimento – SAC
- Cloud computing
- Novo data center
- Mobile office
- Upgrade ERP
- CRM

7.4 GESTÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE

Quadro 44 - Gestão Ambiental e Licitações Sustentáveis

Aspectos sobre a gestão ambiental e Licitações Sustentáveis		Avaliação	
		Sim	Não
1.	Sua unidade participa da Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P)?		X
2.	Na unidade ocorre separação dos resíduos recicláveis descartados, bem como sua destinação a associações e cooperativas de catadores, conforme dispõe o Decreto nº 5.940/2006?		X
3.	As contratações realizadas pela unidade jurisdicionada observam os parâmetros estabelecidos no Decreto nº 7.746/2012?		X
4.	A unidade possui plano de gestão de logística sustentável (PLS) de que trata o art. 16 do Decreto 7.746/2012? Caso a resposta seja positiva, responda os itens 5 a 8.		X
5.	A Comissão gestora do PLS foi constituída na forma do art. 6º da IN SLTI/MPOG 10, de 12 de novembro de 2012?		
6.	O PLS está formalizado na forma do art. 9º da IN SLTI/MPOG 10/2012, atendendo a todos os tópicos nele estabelecidos?		
7.	O PLS encontra-se publicado e disponível no site da unidade (art. 12 da IN SLTI/MPOG 10/2012)?		
	Caso positivo, indicar o endereço na <i>Internet</i> no qual o plano pode ser acessado.		
8.	Os resultados alcançados a partir da implementação das ações definidas no PLS são publicados semestralmente no sítio da unidade na <i>Internet</i> , apresentando as metas alcançadas e os resultados medidos pelos indicadores (art. 13 da IN SLTI/MPOG 10/2012)?		
	Caso positivo, indicar o endereço na <i>Internet</i> no qual os resultados podem ser acessados.		

7.4.1 Adoção de critérios de Sustentabilidade Ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras

Considerações Gerais

No que tange aos serviços de engenharia e realização de obras, a unidade responsável manteve seu direcionamento de prezar pela aquisição de bens ou produtos que consideram qualidade e a durabilidade, com uma menor necessidade de substituição ao longo do tempo.

Para a confecção dos impressos institucionais de uso contínuo (envelopes timbrados) houve a prerrogativa da utilização de fontes mistas renováveis certificadas pelo FSC (Conselho de Manejo Florestal).

Houve considerável economia de recursos hídricos decorrente da modernização do sistema de refrigeração e água gelada (chiller) do Edifício Sede do SEBRAE-SP ocorrida em 2014. Este novo

sistema, mais moderno, também se mostrou consideravelmente mais eficiente que seu antecessor no que diz respeito ao consumo de energia elétrica.

Nesse sentido, houve aquisição e instalação de sensores de presença e foto células para iluminação externa e interna, reduzindo desperdício visando a utilização da iluminação no tempo necessário. Ainda no que se refere ao consumo de recursos hídricos houve intensa campanha para redução de consumo e uso consciente.

Em relação aos recursos de reprografia, adotou-se medidas de redução tais como: instalação de retentores de impressão nas impressoras de cada localidade, campanhas de consumo consciente e diminuição no número total de máquinas disponíveis.

A unidade Projetos e Obras manteve neste exercício o cronograma contínuo de ações visando a economia de recursos, como por exemplo regular a temporização das torneiras, e realizar a troca de válvulas de banheiros por substitutos mais eficientes, instalação de redutores de vazão nas torneiras, atendimento ágil para solução de vazamentos.

Por fim, em relação aos itens que competem à Tecnologia da Informação, incluímos nos editais a exigência de produtos com certificação Energy Star, buscando a aquisição de produtos energeticamente eficientes e com redução de emissões de gases causadores do efeito de estufa.

8. ATENDIMENTO DE DEMANDAS DE ÓRGÃOS DE CONTROLE

8.1 TRATAMENTO DE DETERMINAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO TCU

Quadro 45 – Deliberações Exaradas em Acórdãos TCU

UNIDADE JURISDICIONADA					
Denominação Completa					Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP					Não se Aplica
Deliberações do TCU					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
1	030.893/2013-5	1286/2015	N/A	REPR.	N/A
Órgão/Entidade Objeto da Determinação e/ou Recomendação					Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP					Não se Aplica
Descrição da Deliberação					
1.7.1. Existência de imóveis com licenças de funcionamento e autos de vistoria do Corpo de Bombeiros vencidos, como identificado nos Escritórios Regionais (ER) de Araraquara, Capital Leste II - Itaquera e Piracicaba e nos Pontos de Atendimento (PA) de Sapopemba, São Mateus, Brasilândia, Pirituba, mencionados no relatório de auditoria de gestão elaborado pela CGU/SP, fato que afronta o estipulado no Decreto Estadual/SP 56.819/2011.					
Providências Adotadas					
Setor Responsável pela Implementação					Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP					Não se Aplica
Síntese da Providência Adotada					
<p>ERC Leste II - Licença de Funcionamento: protocolado na Prefeitura em 20/7/2015, número do processo 2015.0.187.771-9, aguardando análise.</p> <p>ER Piracicaba - AVCB: vistoria do Bombeiro exige adequações. Em providências para contratação e após conclusão da obra solicitar nova vistoria. Licença de Funcionamento: depende de AVCB para solicitar (SIL– sistema de licenciamento integrado).</p> <p>PA Sapopemba - Licença de Funcionamento: protocolado na Prefeitura em 20/07/15, número do processo 2015.0.187.764-6, aguardando análise.</p> <p>Os demais documentos encontram-se regularizados. (AVCB: Leste I, PA Sapopemba, São Mateus, Brasilândia, Pirituba e ER Araraquara. Licença PA Pirituba).</p>					
Síntese dos Resultados Obtidos					
Regularização da documentação dos imóveis, bem como o andamento dos demais itens pendentes					
Análise Crítica dos Fatores Positivos/Negativos que Facilitaram/Prejudicaram a Adoção de Providências pelo Gestor					
Providência adotada imediatamente após a ciência da Representação.					

UNIDADE JURISDICIONADA					
Denominação Completa					Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP					Não se Aplica
Deliberações do TCU					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
2	030.893/2013-5	1286/2015	N/A	REPR.	N/A
Órgão/Entidade Objeto da Determinação e/ou Recomendação					Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP					Não se Aplica
Descrição da Deliberação					
1.7.2. Gasto desnecessário e abusivo, identificado no cardápio da refeição consumida no congresso em Campos do Jordão de que trata o Convênio 1/2012 (Processo 1.360/2012), o que contraria a jurisprudência do TCU (Acórdãos 128/1998 2ª Câmara; 1.808/2003 1ª Câmara; 1.386/2005 Plenário; 225/2003 2ª Câmara e Decisão 281/1993 2ª Câmara);					

1.7.3. Ausência de contrato, projeto e detalhamento dos serviços cobrados pelas empresas Estande Montagens e Decorações de Stands, RS/Direct Center Marketing Direto, Prom. e Prop. Ltda. e Casa Criativa Mark Integrado Ltda., nos valores de R\$ 70.250,00, R\$ 61.096,05 e R\$ 20.825,00, respectivamente, identificada na execução do Convênio 1/2012 (Processo 1.360/2012), o que afronta o art. 26 da Resolução-Sebrae CDN 213/2011;

1.7.4. Transferência de recursos da conta específica do Termo de Cooperação Mútua TCM 1/2012 (Processo 305/2011) para outra conta corrente, em confronto com o disposto no item 13.2 da Instrução Normativa- Sebrae 8/2004 - Revisão 1.

Providências Adotadas	
Setor Responsável pela Implementação	Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP	Não se Aplica
Síntese da Providência Adotada	
Processo de apuração de responsabilidades – sindicâncias Processos 443/15 e 445/15 finalizados.	
Síntese dos Resultados Obtidos	
Apuração de responsabilidades	
Análise Crítica dos Fatores Positivos/Negativos que Facilitaram/Prejudicaram a Adoção de Providências pelo Gestor	
Providência adotada imediatamente após a ciência da Representação.	

8.2 TRATAMENTOS DAS RECOMENDAÇÕES DO ÓRGÃO DE CONTROLE INTERNO - CGU

8.2.1 Recomendações do OCI (CGU) Atendidas no Exercício

Quadro 46 - Recomendações Atendidas no Exercício

Unidade Jurisdicionada: SEBRAE-SP			
Denominação Completa			Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP			Não se Aplica
Recomendações do OCI			
Recomendações Expedidas pelo OCI			
Ordem	Identificação do Relatório de Auditoria	Item do RA	Comunicação Expedida
01	00225.001198/2013-37	Constatação: 030	35.487/2013/CGU-SP/CGU-PR
Órgão/Entidade Objeto da Recomendação			Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP			Não se Aplica
Descrição da Recomendação			
Nº Recomendação: 002 - Recomendamos que o SEBRAE/SP apresente as informações que justifiquem, caso a caso, a disparidade entre o número de contratações das duas empresas citadas, a fim de comprovar a regularidade das referidas escolhas. Atendida Ofício CGU 21.994/2015.			
Nº Recomendação: 003			
Recomendamos que o SEBRAE/SP promova verificações em sua base de dados para identificação de casos similares e, caso confirme novos casos, verifique a regularidade destas contratações. Atendida Ofício CGU 21.994/2015			
Providências Adotadas			
O SEBRAE-SP alterou o formato e operacionalização do programa, onde os atendimentos tecnológicos serão realizados por serviços específicos padronizados e relacionados com as principais necessidades tecnológicas da empresa.			
Setor Responsável pela Implementação			Código SIORG
Unidade Desenvolvimento e Inovação			Não se Aplica
Justificativa para o seu não Cumprimento			

N/A
Análise Crítica dos Fatores Positivos/Negativos que Facilitaram/Prejudicaram a Adoção de Providências pelo Gestor
Mudança no formato e operacionalização do programa.

Unidade Jurisdicionada			
Denominação Completa			Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP			Não se Aplica
Recomendações do OCI			
Recomendações Expedidas pelo OCI			
Ordem	Identificação do Relatório de Auditoria	Item do RA	Comunicação Expedida
02	00225.001198/2013-37	Constatação: 033	35.487/2013/CGU-SP/CGU-PR
Órgão/Entidade Objeto da Recomendação			Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP			Não se Aplica
Descrição da Recomendação			
<p>Nº Recomendação: 001</p> <p>Recomendamos ao SEBRAE/SP que passe a avaliar a relação custo x benefício das demandas geradas pelo Programa SEBRAETEC. Atendida Ofício 21.994/2015</p> <p>Nº Recomendação: 002</p> <p>Recomendamos que o SEBRAE/SP estabeleça procedimentos com critérios de avaliação de planos de trabalho e estimativa de horas para cada tipo de pesquisa/consultoria. Atendida Ofício 21.994/2015</p> <p>Nº Recomendação: 003</p> <p>Recomendamos que o SEBRAE/SP passe a avaliar amostralmente a compatibilidade dos preços e horas consumidos, em seus projetos, com os praticados no mercado para atividades e projetos semelhantes. Atendida Ofício 21.994/2015</p>			
Providências Adotadas			
O SEBRAE-SP alterou o formato e operacionalização do programa, onde os atendimentos tecnológicos serão realizados por serviços específicos padronizados e relacionados com as principais necessidades tecnológicas da empresa.			
Setor Responsável pela Implementação			Código SIORG
Unidade Desenvolvimento e Inovação			Não se Aplica
Justificativa para o seu não Cumprimento			
N/A			
Análise Crítica dos Fatores Positivos/Negativos que Facilitaram/Prejudicaram a Adoção de Providências pelo Gestor			
Mudança no formato e operacionalização do programa.			

Unidade Jurisdicionada			
Denominação Completa			Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP			Não se Aplica
Recomendações do OCI			
Recomendações Expedidas pelo OCI			
Ordem	Identificação do Relatório de Auditoria	Item do RA	Comunicação Expedida
03	00225.001198/2013-37	Constatação: 046	35.487/2013/CGU-SP/CGU-PR

Órgão/Entidade Objeto da Recomendação	Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP	Não se Aplica
Descrição da Recomendação	
Recomendamos ao SEBRAE/SP que estabeleça uma metodologia para controle de presença nos eventos, de tal forma que seja possível obter evidências quanto à real quantidade de participantes e verificar o alcance da meta proposta pelo ente parceiro. Atendida Ofício 21.994/2015.	
Providências Adotadas	
Publicação da IN 14 02 em 04/08/14 que em seu item 8.5 f) dispõe: Cópias dos documentos comprobatórios das atividades executadas pelo projeto, tais como: listas de presença, fichas de atendimento, cadastro dos participantes, relatórios de consultorias, exemplares de produtos elaborados, fotos de eventos, avaliação das ações e outros e aplicáveis, Relatório Técnico de Acompanhamento sobre as atividades realizadas, mencionando o percentual de atingimento da meta proposta, explicando eventual diferença entre previsto e realizado, bem como, demonstrando o controle de saldo de liberação das parcelas e concluindo que está de acordo com a prestação de contas e com a liberação da parcela, assinado pelo gestor e pelo gerente.	
Sector Responsável pela Implementação	Código SIORG
Unidade Atendimento Setorial	Não se Aplica
Justificativa para o seu não Cumprimento	
N/A	
Análise Crítica dos Fatores Positivos/Negativos que Facilitaram/Prejudicaram a Adoção de Providências pelo Gestor	
IN alterada e publicada.	

Unidade Jurisdicionada			
Denominação Completa			Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP			Não se Aplica
Recomendações do OCI			
Recomendações Expedidas pelo OCI			
Ordem	Identificação do Relatório de Auditoria	Item do RA	Comunicação Expedida
04	00225.001198/2013-37	Constatação: 047	35.487/2013/CGU-SP/CGU-PR
Órgão/Entidade Objeto da Recomendação			Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP			Não se Aplica
Descrição da Recomendação			
Nº Recomendação: 001 Que o SEBRAE/SP inclua, entre os Requisitos para Elaboração de Projeto, que o proponente apresente orçamento detalhado em planilhas de quantitativos e custos unitários, a fim de justificar os valores propostos para a consecução do objeto e permitir a devida análise por parte da área técnica do SEBRAE, com base no princípio da economicidade,			

conforme recomendação do Acórdão TCU nº 1087/2009 - Plenário, dirigido ao SEBRAE Nacional. Atendida Ofício 21.994/2015.

Providências Adotadas	
Publicação da IN 14 02 em 04/08/14 que em seu item 5.6.4 alínea i) dispõe: “5.6.4 Autuar toda a documentação em processo administrativo conforme segue: i) Planilha de Cotação de Preços - anexo VIII desta IN junto com a cópia dos orçamentos analíticos realizados, conforme anexo IX desta IN	
Sector Responsável pela Implementação	Código SIORG
Unidade Atendimento Setorial	Não se Aplica
Justificativa para o seu não Cumprimento	
N/A	
Análise Crítica dos Fatores Positivos/Negativos que Facilitaram/Prejudicaram a Adoção de Providências pelo Gestor	
Alterada toda a documentação no Processo Administrativo.	

Unidade Jurisdicionada			
Denominação Completa			Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP			Não se Aplica
Recomendações do OCI			
Recomendações Expedidas pelo OCI			
Ordem	Identificação do Relatório de Auditoria	Item do RA	Comunicação Expedida
05	00225.001198/2013-37	Constatação: 048	35.487/2013/CGU-SP/CGU-PR
Órgão/Entidade Objeto da Recomendação			Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP			Não se Aplica
Descrição da Recomendação			
Recomendamos que o SEBRAE/SP verifique nos projetos apresentados pelas entidades parceiras para celebração de convênios ou termos de parceria, se os custos financeiros e econômicos estão compatíveis com os praticados pelo mercado, e também, especialmente na execução de despesas com alimentação, se há "despesas exageradas ou suntuosas", devendo ser evitado o gasto desnecessário e excessivo neste tipo de despesa. Atendida Ofício 21.994/2015.			
Providências Adotadas			
Publicação da IN 14 02 em 04/08/14 – Anexo IV dispõe: “1. Análise Técnica - análise quanto à forma de apresentação da proposta e conformidade com objetivos e resultados esperados e análise dos resultados obtidos em outro projeto, se houver. A análise técnica deve contemplar:			

1.1. Análise de Economicidade - análise pela qual se busca a proposta mais vantajosa. Verificar se os valores propostos pela entidade partícipe executora estão compatíveis com os praticados no mercado ou SEBRAE-SP, sendo que estes não poderão ultrapassar:

- a) Nos casos de passagens aéreas e diárias: o valor máximo aceito será o praticado no SEBRAE-SP;
- b) Demais despesas: a entidade proponente deverá apresentar planilha com valores contendo pesquisa de mercado com, no mínimo 3 (três) fornecedores, como forma de justificar o preço previsto no projeto.”

Em complemento aos requisitos para análise das propostas de projetos e avaliação das contratações de serviços, o anexo IX - Procedimentos para Cotação de Preços, prevê os seguintes procedimentos:

- 1. O partícipe executor fará a descrição detalhada o objeto a ser contratado, em conformidade com o projeto, especificando as quantidades, nos casos de aquisição de bens, e a qualificação técnica, em se tratando de serviços;
- 2. O partícipe executor deverá observar, rigorosamente, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, consignados no artigo 37, caput, da Constituição Federal;
- 3. O partícipe executor deverá apresentar, no mínimo, três propostas de fornecedores, observados os seguintes requisitos:
 - 3.1. Critério de seleção que priorize o menor preço, sendo admitida a definição de outros critérios relevantes para atingir os objetivos do projeto, relacionados à qualificação técnica, caráter estético, funcional e ambiental e custo de utilização;
 - 3.2. O partícipe executor, em decisão fundamentada, selecionará a proposta mais vantajosa, seguindo os critérios no chamamento.

Sector Responsável pela Implementação	Código SIORG
Unidade Atendimento Setorial	Não se Aplica
Justificativa para o seu não Cumprimento	
N/A	
Análise Crítica dos Fatores Positivos/Negativos que Facilitaram/Prejudicaram a Adoção de Providências pelo Gestor	
IN alterada e publicada	

Unidade Jurisdicionada			
Denominação Completa			Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP			Não se Aplica
Recomendações do OCI			
Recomendações Expedidas pelo OCI			
Ordem	Identificação do Relatório de Auditoria	Item do RA	Comunicação Expedida
06	00225.001198/2013-37	Constatação: 050	35.487/2013/CGU-SP/CGU-PR
Órgão/Entidade Objeto da Recomendação			Código SIORG
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO-SEBRAE/SP			Não se Aplica
Descrição da Recomendação			
<p>Nº Recomendação: 001</p> <p>Que o SEBRAE/SP inclua, entre os Requisitos para Elaboração de Projeto, que o proponente apresente orçamento detalhado em planilhas de quantitativos e custos unitários, a fim de justificar os valores propostos para a consecução do objeto e permitir a devida análise por parte da área técnica do SEBRAE, com base no princípio da economicidade,</p>			

conforme recomendação do Acórdão TCU nº 1087/2009 - Plenário, dirigido ao SEBRAE Nacional. Atendida Ofício 21.994/2015.

Providências Adotadas

A IN - Instrução Normativa 14 - revisão 02, em seu anexo IV - Requisitos para elaboração de análises da proposta, prevê que as análises deverão contemplar, além dos requisitos exigidos no anexo I desta IN, os seguintes aspectos:

“1. Análise Técnica - análise quanto à forma de apresentação da proposta e conformidade com objetivos e resultados esperados e análise dos resultados obtidos em outro projeto, se houver. A análise técnica deve contemplar:

1.2. Análise de Conveniência e Oportunidade - Adequação do projeto à missão, e as prioridades estratégicas do SEBRAE-SP, avaliação se a proposta atene aos interesses do SEBRAE-SP e se o momento é oportuno para a realização do negócio.

1.3. Análise de Mérito - avalia se a proposta, produtos e serviços relacionados se enquadram à política adotada pelo SEBRAE-SP para a execução de projeto em parceria e análise da contrapartida apresentada.

1.4. Relevância das ações propostas, tendo em vista o público alvo que se pretende atingir;

1.5. Análise dos resultados esperados - Análise da viabilidade das ações propostas e resultados esperados (benefícios gerados), bem como o efetivo exame das metas físicas a serem atingidas: informar se as ações serão executadas dentro do prazo estabelecido e com os recursos propostos, destacando, quais serão os principais mecanismos de acompanhamento;

1.6. Análise de Economicidade - análise pela qual se busca a proposta mais vantajosa. Verificar se os valores propostos pela entidade participante executora estão compatíveis com os praticados no mercado ou SEBRAE-SP, sendo que estes não poderão ultrapassar:

c) Nos casos de passagens aéreas e diárias: o valor máximo aceito será o praticado no SEBRAE-SP;

d) Demais despesas: a entidade proponente deverá apresentar planilha com valores contendo pesquisa de mercado com, no mínimo 3 (três) fornecedores, como forma de justificar o preço previsto no projeto.”

Em complemento aos requisitos para análise das propostas de projetos e avaliação das contratações de serviços, o anexo IX - Procedimentos para Cotação de Preços, prevê os seguintes procedimentos:

1- O participante executor fará a descrição detalhada o objeto a ser contratado, em conformidade com o projeto, especificando as quantidades, nos casos de aquisição de bens, e a qualificação técnica, em se tratando de serviços;

2- O participante executor deverá observar, rigorosamente, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, consignados no artigo 37, caput, da Constituição Federal;

3- O participante executor deverá apresentar, no mínimo, três propostas de fornecedores, observados os seguintes requisitos:

a. Critério de seleção que priorize o menor preço, sendo admitida a definição de outros critérios relevantes para atingir os objetivos do projeto, relacionados à qualificação técnica, caráter estético, funcional e ambiental e custo de utilização;

b. O participante executor, em decisão fundamentada, selecionará a proposta mais vantajosa, seguindo os critérios no chamamento;

c. Cópia da cotação analítica será enviada na prestação de contas e a original ficará arquivada às respectivas despesas;

d. A cotação prévia de preço será desnecessária, quando, em razão da natureza do objeto, não houve pluralidade de opções, devendo comprovar os preços que o fornecedor já praticou com outros demandantes e a sua característica uma. Deverão ser solicitadas notas fiscais ou comprovantes emitidos pela empresa contratada a outras empresas tomadoras de serviço semelhante, a fim de comprovar que o valor ofertado é compatível com a prática de mercado;

4- Caso o participante executor não observe os procedimentos estabelecidos neste anexo, para execução do objeto pretendido, ele ficará impossibilitado de celebrar novas parcerias com o SEBRAE-SP.

Sector Responsável pela Implementação	Código SIORG
Unidade Atendimento Setorial	Não se Aplica
Justificativa para o seu não Cumprimento	
N/A	
Análise Crítica dos Fatores Positivos/Negativos que Facilitaram/Prejudicaram a Adoção de Providências pelo Gestor	

IN alterada e publicada.

8.3 ACOMPANHAMENTOS DOS RESULTADOS DE TRABALHOS DE AUDITORIA

Mensalmente a Auditoria Interna efetua o monitoramento dos planos de ação vencidos até o mês imediatamente anterior, ao quais foram acordados com os distintos responsáveis, verificando a sua implementação e a sua efetividade, incluindo-se os trabalhos relacionados à CGU e TCU.

8.4 MEDIDAS ADMINISTRATIVAS PARA APURAR RESPONSABILIDADE POR DANOS AO ERÁRIO

Segue a relação de sindicâncias efetuadas no exercício 2015 que se enquadram nos casos previstos de dispensa no art. 6º da IN TCU 71/2012. Portanto, não houve tomada de contas especial no período.

NÚMERO DO PROCESSO	447/2015
DESCRIÇÃO DO OBJETO DA PERDA EXTRAVIO OU OUTRAS IRREGULARIDADES	Apuração de responsabilidade pelo pagamento por indenização efetuado a empresa IT2B Tecnologia e Serviços Ltda.
RESULTADOS	Negligência
PROVIDÊNCIAS	Advertência e consignação dos fatos nas pastas funcionais dos ex colaboradores

NÚMERO DO PROCESSO	978/2014
DESCRIÇÃO DO OBJETO DA PERDA EXTRAVIO OU OUTRAS IRREGULARIDADES	Pagamento por indenização relativo ao Prêmio Prefeito Empreendedor ano 2012
RESULTADOS	Negligência e imperícia
PROVIDÊNCIAS	Aplicação de advertência e determinação de ressarcimento aos cofres do SEBRAE-SP no valor de R\$ 21.214,27.

NÚMERO DO PROCESSO	443/2015
DESCRIÇÃO DO OBJETO DA PERDA EXTRAVIO OU OUTRAS IRREGULARIDADES	Apuração de fatos incidentes no Convênio nº 01/2012 firmado com a FACESP
RESULTADOS	Negligência e Imperícia
PROVIDÊNCIAS	Suspensão por 7 (sete) dias

NÚMERO DO PROCESSO	445/2015
DESCRIÇÃO DO OBJETO DA PERDA EXTRAVIO OU OUTRAS IRREGULARIDADES	Apuração de fatos incidentes no Convênio nº 06/2011 firmado com a AGENDE
RESULTADOS	Negligência e Imperícia

PROVIDÊNCIAS	Suspensão por 7 (sete) dias
---------------------	-----------------------------

Sindicâncias iniciadas em 2014 e em andamento:

NÚMERO DO PROCESSO	979/2014
DESCRIÇÃO DO OBJETO DA PERDA EXTRAVIO OU OUTRAS IRREGULARIDADES	Apuração de responsabilidade atendimento SEBRAETEC referente ao escritório Regional Capital Oeste
RESULTADOS	Em andamento
PROVIDÊNCIAS	Em andamento

NÚMERO DO PROCESSO	1203/2014
DESCRIÇÃO DO OBJETO DA PERDA EXTRAVIO OU OUTRAS IRREGULARIDADES	Pagamento por indenização referente ao evento demandado pelo Escritório Regional de Araraquara
RESULTADOS	Em andamento
PROVIDÊNCIAS	Em andamento

NÚMERO DO PROCESSO	1010/2014
DESCRIÇÃO DO OBJETO DA PERDA EXTRAVIO OU OUTRAS IRREGULARIDADES	Apuração de responsabilidade pelo não pagamento de tributos do Escritório Regional de Guarulhos
RESULTADOS	Em andamento
PROVIDÊNCIAS	Em andamento

NÚMERO DO PROCESSO	1100/2014
DESCRIÇÃO DO OBJETO DA PERDA EXTRAVIO OU OUTRAS IRREGULARIDADES	Apuração de responsabilidade pela inobservância de mudança da alíquota do FAP e que gerou débito junto ao INSS
RESULTADOS	Em andamento
PROVIDÊNCIAS	Em andamento

NÚMERO DO PROCESSO	1683/2014
DESCRIÇÃO DO OBJETO DA PERDA EXTRAVIO OU OUTRAS IRREGULARIDADES	Pagamento por indenização efetuado a TOTVS S.A. por utilização de licenças no ano de 2012 sem amparo contratual
RESULTADOS	Em andamento
PROVIDÊNCIAS	Em andamento

NÚMERO DO PROCESSO	1684/14
DESCRIÇÃO DO OBJETO DA PERDA EXTRAVIO OU OUTRAS IRREGULARIDADES	Pagamento por indenização efetuado à Fundação Dom Cabral
RESULTADOS	Em andamento

PROVIDÊNCIAS	Em andamento
---------------------	--------------

Sindicâncias iniciadas em 2015 e em andamento:

NÚMERO DO PROCESSO	1109/2015
DESCRIÇÃO DO OBJETO DA PERDA EXTRAVIO OU OUTRAS IRREGULARIDADES	Pagamento por indenização efetuado a empresa Suite Plus Tecnologia da Informação e Consultoria Ltda.
RESULTADOS	Em andamento
PROVIDÊNCIAS	Em andamento

NÚMERO DO PROCESSO	678/2015
DESCRIÇÃO DO OBJETO DA PERDA EXTRAVIO OU OUTRAS IRREGULARIDADES	Pagamento de multa por atraso na entrega da DIRF 2005 – ano calendário 2004
RESULTADOS	Em andamento
PROVIDÊNCIAS	Em andamento

NÚMERO DO PROCESSO	448/2015
DESCRIÇÃO DO OBJETO DA PERDA EXTRAVIO OU OUTRAS IRREGULARIDADES	Apuração de eventuais irregularidades ocorridas durante a vigência do Contrato nº 11/2012 firmado com a empresa Brito e Montenegro Comércio e Serviços Ltda. ME
RESULTADOS	Em andamento
PROVIDÊNCIAS	Em andamento

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. Portanto, o conteúdo não se aplica ao Relatório de Gestão do Sebrae.

9. OUTRAS INFORMAÇÕES SOBRE GESTÃO

Quadro 47- Declaração de Bens e Rendas

Detentores de Cargos e Funções obrigados a entregar a DBR	Situação em relação à entrega da DBR	Momento da Ocorrência da Obrigação de Entregar a DBR		
		Posse ou Início do exercício de Função ou Cargo	Final do exercício da Função ou Cargo	Final do exercício financeiro
Conselheiros	Obrigados a entregar a DBR	31	6	37
	Entregaram a DBR	31	6	37
	Não cumpriram a obrigação	-	-	-
Diretores	Obrigados a entregar a DBR	3	-	3
	Entregaram a DBR	3	-	3
	Não cumpriram a obrigação	-	-	-