

RELATÓRIO
DE GESTÃO
DO EXERCÍCIO DE

20
14

SEBRAE NACIONAL



SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

SEBRAE NACIONAL

**MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E
COMÉRCIO EXTERIOR - MDIC**

RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2014

Relatório de Gestão do exercício de 2014 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual a que esta Unidade está obrigada nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da IN TCU nº 63/2010 e da DN TCU nº 134/2013.

Brasília-DF / 2015

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Roberto Simões

Diretoria Executiva do Sebrae

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho – **Diretor-Presidente**

Carlos Alberto dos Santos – **Diretor-Técnico**

José Claudio dos Santos – **Diretor de Administração e Finanças**

Coordenação e Elaboração

Unidade de Auditoria

Unidade de Gestão Estratégica

Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade

Unidade de Administração e Finanças

Unidade de Marketing e Comunicação

Aprovado pelo CDN em

_____/_____/_____

1. Identificação e Atributos	10
1.1. Identificação	10
1.2. Introdução	10
1.3. Cenário de Atuação	11
1.4. Organograma.....	13
2. Planejamento e Resultados Alcançados	16
2.1. Estratégia de Atuação.....	16
2.2. Objetivos Estratégicos	17
2.3. Medidas de Gestão do Plano.....	19
2.4. Metas.....	20
2.4.1. Indicadores Institucionais	20
2.4.2. Metas Mobilizadoras.....	21
2.5. Programas Nacionais	28
2.5.1. Agentes Locais de Inovação – ALI	28
2.5.2. Encadeamento Produtivo	29
2.5.3. Negócio a Negócio.....	31
2.5.4. Educação Empreendedora.....	32
2.5.5. Sebrae 2014.....	33
2.5.6. Sebrae Mais.....	34
2.5.7. SebraeTec	35
2.5.8. Territórios da Cidadania.....	36
2.6. Carteiras de Projetos	37
2.6.1. Carteiras de Projetos de Atendimento por Setor	39
2.6.2. Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços.....	53
2.6.3. Projetos de Articulação Institucional	56
3. Estruturas de Governança e de Autocontrole da Gestão	60
3.1. Estrutura de Governança.....	60
3.2. Atuação da Auditoria.....	63
3.3. Sistema de Correição	64
3.4. Avaliação dos Controles Internos.....	65
3.5. Dirigentes e Membros de Conselhos	67
3.6. Remuneração a Dirigentes	68

Sumário

4.	Programação e Execução Contábil e Financeira	70
4.1.	Programação Orçamentária das Receitas e Despesas	70
4.1.1.	Da Arrecadação da Contribuição Social	70
4.2.	Execução Orçamentária das Receitas e Despesas	71
4.2.1.	Balanço Orçamentário	71
4.2.2.	Evolução e Execução das Receitas e Despesas	73
4.2.3.	Indicadores e Análise do Desempenho	74
4.2.4.	Gestão Contábil	75
4.3.	Maiores Contratos e Favorecidos	77
4.4.	Maiores Contratos para Obras de Engenharia	79
4.5.	Informações sobre Transferências	79
4.5.1.	Contribuição Social do Sebrae Nacional – CSN	79
4.5.2.	Convênios	82
4.5.3.	Outras Transferências	83
4.6.	Gestão Financeira	84
4.6.1.	Análise dos Recursos Disponíveis, Realizáveis e Exigíveis	84
4.7.	Gestão e Análise da Rentabilidade dos Fundos Exclusivos (BB e CEF)	86
4.7.1.	Gestão dos Fundos Exclusivos	86
5.	Gestão Administrativa	88
5.1.	Gestão de Pessoas, Terceirização de Mão de Obra e Custos Relacionados	88
5.1.1.	Estrutura de Pessoal	88
5.1.2.	Mão de Obra Terceirizada e Estagiários	92
5.1.3.	Desoneração da Folha de Pagamento	94
5.2.	Gestão do Patrimônio Mobiliário e Imobiliário	94
5.2.1.	Veículos Próprios ou Locados de Terceiros	94
5.2.2.	Patrimônio Imobiliário Próprio ou Locados de Terceiros	94
5.3.	Gestão da Tecnologia da Informação	94
5.4.	Outros Assuntos Administrativos	96
5.4.1.	Programa Sebrae de Excelência na Gestão (PSEG)	96
5.4.2.	Universidade Corporativa	99
5.4.3.	Gestão de Documentos do Sebrae Nacional	104
5.4.4.	Aquisição de Bens e Contratação de Serviços	105
5.4.5.	Projeto de Desenvolvimento de Fornecedores	105
6.	Sustentabilidade	108
7.	Atendimento de Demandas de Órgãos de Controle	112
7.1.	Tratamento das Deliberações Exaradas em Acórdãos do TCU	112
7.1.1.	Deliberações do TCU Atendidas	112
7.2.	Tratamento das Recomendações Feitas pela CGU	116
7.2.1.	Recomendações da CGU Atendidas	116
7.3.	Medidas Administrativas para Apuração de Dano ao Erário	118

8. Informações Contábeis	120
8.1. Demonstrações Contábeis e Parecer dos Auditores	120
9. Resultados e Conclusões	122
10. Relacionamento com a Sociedade	124
ANEXO I - Organograma	128
Conselho Deliberativo Nacional.....	128
Diretoria Executiva	129
ANEXO II - Contratos Vigentes Sob a Gestão da UTIC	134
ANEXO III - Demonstrações Contábeis e Parecer dos Auditores	140

Lista de Figuras, Gráficos, Tabelas e Quadros

Figura	Nome	Página
01	Mapa Estratégico do Sistema Sebrae	18

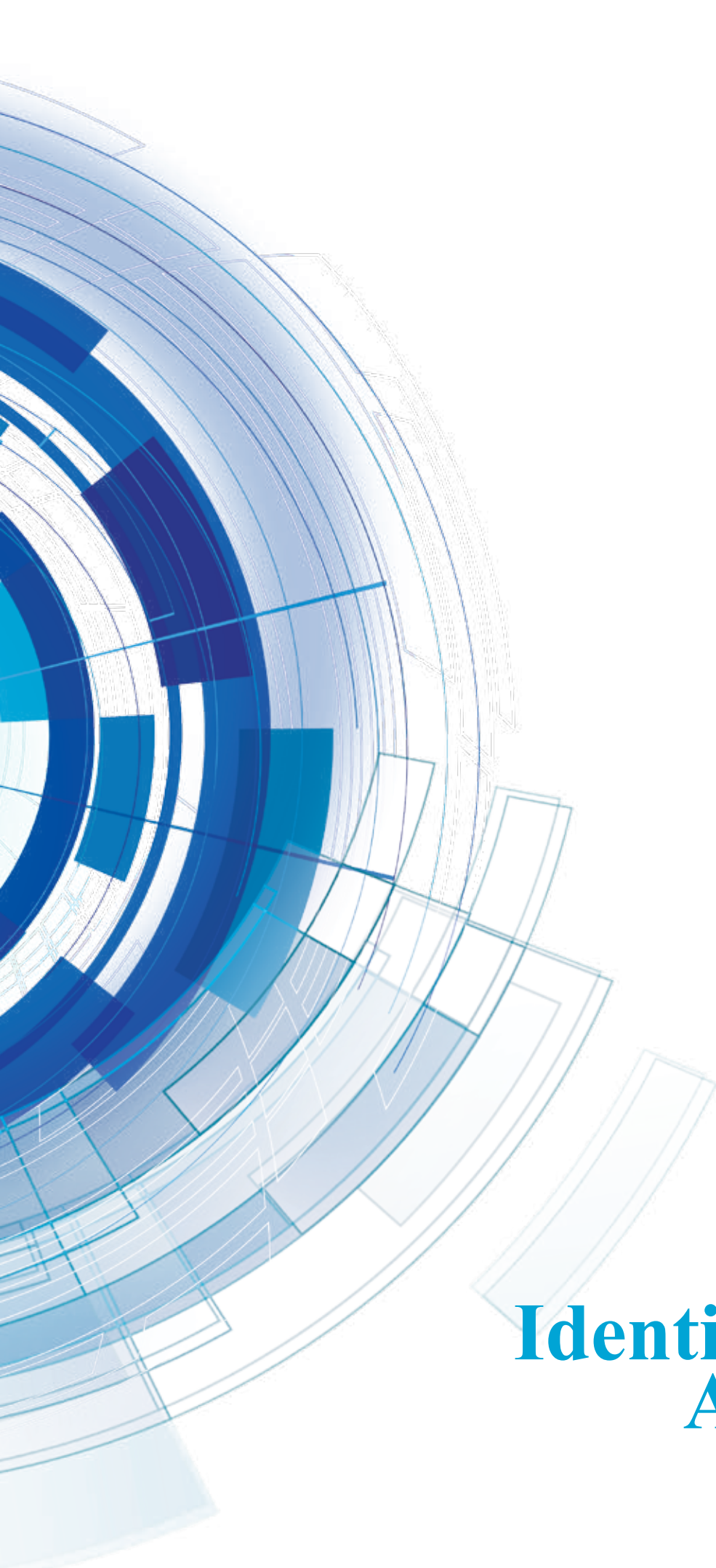
Gráfico	Nome	Página
01	Evolução dos Optantes pelo Simples Nacional	12
02	Composição dos Recursos Executados por Carteira	39
03	Arrecadação da Contribuição Social – CSO	70
04	Índice de Economicidade	75
05	Participação da CSN no Total da CSO	80
06	Execução Orçamentária da CSN	81
07	Prestação de Contas de Parceiros	82
08	Composição da Carteira	86
09	Evolução da Rentabilidade dos Fundos	86
10	Modelo de Excelência na Gestão	97
11	Evolução da Gestão do Sebrae Nacional	97
12	Pontuação do Sistema Sebrae	98

Tabela	Nome	Página
01	Execução Orçamentária por Objetivo Estratégico	19
02	Resultados Institucionais	20
03	Resultados das Metas Mobilizadoras	21
04	Meta 1 – Atendimento a Pequenos Negócios	22
05	Meta 2 – Atendimento a Pequenos Negócios com Solução Específica de Inovação	23
06	Meta 3 – Atendimento a Microempreendedores Individuais	24
07	Meta 4 – Atendimento a Microempresas	25
08	Meta 5 – Atendimento a Empresas de Pequeno Porte	26
09	Meta 6 – Ampliar o Número de Municípios com a Lei Geral Implementada	27
10	Execução dos Recursos de CSN e Clientes Atendidos dos Programas Nacionais	28
11	Execução de Recursos do Programa ALI	29
12	Execução de Recursos do Programa Encadeamento Produtivo	30
13	Execução de Recursos do Programa Negócio a Negócio	31
14	Execução de Recursos do Programa Educação Empreendedora	32
15	Execução de Recursos do Programa Sebrae 2014	33
16	Execução de Recursos do Programa Sebrae Mais	35
17	Execução de Recursos do Programa SebraeTec	36
18	Execução de Recursos do Programa Sebrae nos Territórios da Cidadania	37
19	Aplicações de Recursos por Tipologia	38
20	Aplicações de Recursos por Carteiras de Projetos	39
21	Aplicação de Recursos da Carteira de Agronegócios, por Segmento Econômico	40
22	Aplicação de Recursos da Carteira de Comércio, por Segmento Econômico	41
23	Aplicação de Recursos da Carteira da Indústria, por Segmento Econômico	46
24	Aplicação de Recursos da Carteira de Serviços, por Segmento Econômico	49
25	Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna	64
26	Arrecadação da Contribuição Social – CSO	70
27	Arrecadação Superior à Previsão da CSO	71

28	Balanço Orçamentário – Sebrae Nacional	72
29	Composição da Origem de Recursos – Sebrae Nacional	73
30	Composição da Aplicação de Recursos – Sebrae Nacional	73
31	Limites Orçamentários	74
32	Índice de Economicidade	75
33	Demonstração do Resultado do Exercício – DRE – Sebrae Nacional	76
34	Informações Sobre os Dez Maiores Contratos Firmados	77
35	Informações Sobre os Dez Maiores Favorecidos com Despesas Liquidadas no Exercício	78
36	Transferências do Sebrae Nacional para os Sebrae UF	79
37	Execução Orçamentária da CSN	81
38	Convênios com Parceiros no Prestecontas	82
39	Prestação de Contas de Parceiros Analisadas	83
40	Acordos de Cooperação Técnica-Financeira	83
41	Disponibilidades	84
42	Ativos Circulantes	84
43	Ativo Não Circulante	85
44	Passivo Circulante	85
45	Passivo Não Circulante	85
46	Empregados CPD e CTI	88
47	Afastamentos Superiores a 15 dias	88
48	Quantidade e Percentual de Colaboradores por Espaço Ocupacional	88
49	Perfil de Escolaridade por Faixa	89
50	Perfil de Idade	89
51	Despesas com Pessoal	89
52	Inativos	89
53	Contratos de Prestação de Serviços Limpeza e Higiene e Vigilância Ostensiva	92
54	Contratos de Prestação de Serviços com Locação de Mão de Obra	92
55	Estagiários	93
56	Capacitações no Sistema Sebrae	100
57	Cursos com Maior Número de Concluintes no Sistema Sebrae	100
58	Certificação do Conhecimento	101
59	Portal UCSebrae	101
60	Portal Saber	101
61	Programas Acadêmicos	102
62	Programas de Atendimento	104
63	Licitações por Modalidade	105
64	Gerenciamento de Resíduos Comuns	109
65	Gerenciamento de Resíduos Perigosos	109
66	Evolução de Consumos	109

Quadro	Nome	Página
01	Identificação do Sebrae – Relatório de Gestão Individual	10
02	Avaliação do Sistema de Controles Interno	65
03	Membros do Conselho Deliberativo Nacional	67
04	Membros do Conselho Fiscal	68
05	Membros da Diretoria Executiva	68
06	Remuneração a Diretores	68

Anexos	Nome	Página
I	Organograma	128
II	Contratos vigentes sob a gestão da UTIC	134
III	Demonstrações Contábeis e Parecer dos Auditores	140



1. ■ ■ ■

Identificação e Atributos

IDENTIFICAÇÃO E ATRIBUTOS

1.1. Identificação

Quadro 1 – Identificação do Sebrae – Relatório de Gestão Individual

Identificação da Unidade Jurisdicionada	
Denominação completa: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	
Denominação abreviada: Sebrae	
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior	
CNPJ: 00.330.845/0001-45	
Situação: Ativa	
Natureza Jurídica: Serviço Social Autônomo	
Principal Atividade: Entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo.	Código CNAE: 7020-4/00
Telefones/Fax de contato: (61) 3348-7100	
Endereço Eletrônico: ouvidoria@sebrae.com.br	
Página na Internet: www.sebrae.com.br	
Endereço Postal: SGAS Quadra 605, Conjunto A – CEP: 70.200-904	
Normas relacionadas à Unidade Jurisdicionada	
Lei nº 8.029 de 12/04/1990	
Lei nº 8.154 de 28/12/1990	
Decreto nº 99.570 de 09/10/1990	
Resolução CDN nº 53/2003 – Estatuto Social	
Resolução CDN nº 120/2005 – Regimento Interno	

1.2. Introdução

O presente relatório foi estruturado em conformidade com a Parte C do Anexo II da Decisão Normativa TCU nº 134/2013. Tendo em vista que o Sebrae está incluído no Rol das Entidades que apresentam Relatório de Gestão customizado, uma minuta do modelo deste relatório foi apresentada e validada junto à CGU.

Dos itens constantes nas Informações sobre a Gestão, não se aplica ao Sebrae o item 2.4 – Demonstração da execução física e financeira das ações da Lei Orçamentária Anual do exercício de referência, comparando-se os valores planejados ou previstos com os efetivamente realizados e justificando as variações significativas – devido ao Sebrae não ser abordado por essa Lei. Também não são apresentadas parte da letra “d” e as letras “e” e “f” do item 3.2 – Atuação da Auditoria, tendo em vista que o Acórdão 8512/2013-1^ªC, retirou a exigência de apresentação do parecer da Auditoria Interna. Todos os demais itens estão apresentados no presente Relatório.

O Sistema Sebrae é composto por 28 unidades, sendo uma unidade nacional coordenadora e uma unidade operacional vinculada em cada Estado da Federação.

Ao Sebrae, unidade nacional coordenadora, com jurisdição em todo o País, compete as funções de direcionamento estratégico, orientação técnica e normativa, coordenação, controle operacional e de correição do Sistema Sebrae, observadas as atribuições de seus órgãos diretivos.

O ano de 2014 foi de consolidação das estratégias nacionais de atuação, especialmente os Programas Nacionais, que passaram a ter 100% dos recursos financiados pelo Sebrae Nacional. Os recursos investidos foram da ordem de R\$ 421,6 milhões de Contribuição Social do Sebrae Nacional – CSN, um aumento de 73,4% em relação ao ano anterior. Esses recursos permitiram atender 716.733 pequenos negócios, que contribuíram para o alcance de cinco, das seis metas mobilizadoras; além do atendimento a 95.415 pessoas com intenção de abrir um negócio e a 821.705 potenciais empreendedores.

As metas mobilizadoras foram alcançadas em abrangência nacional acima do planejado, com destaque para a Meta 2 (Atendimento a Pequenos Negócios com Soluções Específicas de Inovação) que realizou 134,1% e a Meta 5 (Ampliar o Número de Empresas de Pequeno Porte Atendidas) com 120,4% de execução.

Os recursos destinados às carteiras de projetos de atendimento do Sebrae foram da ordem de R\$ 861,9 milhões com realização de R\$ 759,6 milhões, correspondente a 88,1%. A carteira territorial recebeu a maior parte desses investimentos sendo R\$ 638,3 milhões, dos quais executou R\$ 573,5 milhões, equivalente a 89,9%.

1.3. Cenário de Atuação

No ambiente econômico, o ano foi pouco favorável para a economia brasileira, com avanço previsto de 0,1% para o PIB, segundo expectativas dos agentes do mercado financeiro divulgadas no Boletim Focus do Banco Central (30.01.2015).

O cenário internacional apresentou melhora nos indicadores da maioria dos países desenvolvidos. A recuperação econômica dos integrantes da Zona do Euro vem ocorrendo em ritmo lento, com o FMI projetando crescimento de 0,8% para o PIB daquela região em 2014, após ter registrado retração de 0,4% em 2013. A economia chinesa, por sua vez, que vinha alavancando o crescimento mundial nos últimos anos, tem experimentado resultados cada vez menores, fechando 2014 com alta de 7,4%, o menor crescimento dos últimos quinze anos.

A economia dos EUA tem dado sinais um pouco mais consistentes de recuperação. A taxa de desemprego, por exemplo, apresentou queda e voltou aos níveis anteriores à crise de 2008; já a taxa de crescimento trimestral do PIB tem apresentado resultados mais robustos (4,6% no 2º trimestre de 2014 e 3,5% no 3º trimestre de 2014), puxados pelo aumento dos investimentos e do consumo das famílias e do governo, além das exportações.

Segundo o FMI, o PIB da maior economia do planeta deve encerrar 2014 com alta de 2,2%, mas analistas do mercado financeiro acreditam que essa taxa pode ser de 3,0%.

Essa dinâmica da economia americana provocou grande volatilidade da taxa cambial (R\$/US\$) que recuou de R\$ 2,43 por dólar, em janeiro, para R\$ 2,20, em junho, subindo para R\$ 2,66 por dólar, em dezembro. Embora essa desvalorização possa beneficiar os exportadores, provoca o encarecimento de insumos e produtos importados, pressionando ainda mais a inflação, que já vem oscilando em torno do teto da meta (6,5%).

Para conter o crescimento da inflação, que alcançou 6,41% em 2014, o Comitê de Política Monetária (Copom) manteve a política de elevação da taxa básica de juros, de forma que a Selic chegou ao final do ano em 11,75% ao ano.

Há que se destacar também que a desaceleração da economia chinesa influenciou a queda dos preços das *commodities*, somada à retração das exportações brasileiras para a Argentina, em função da crise

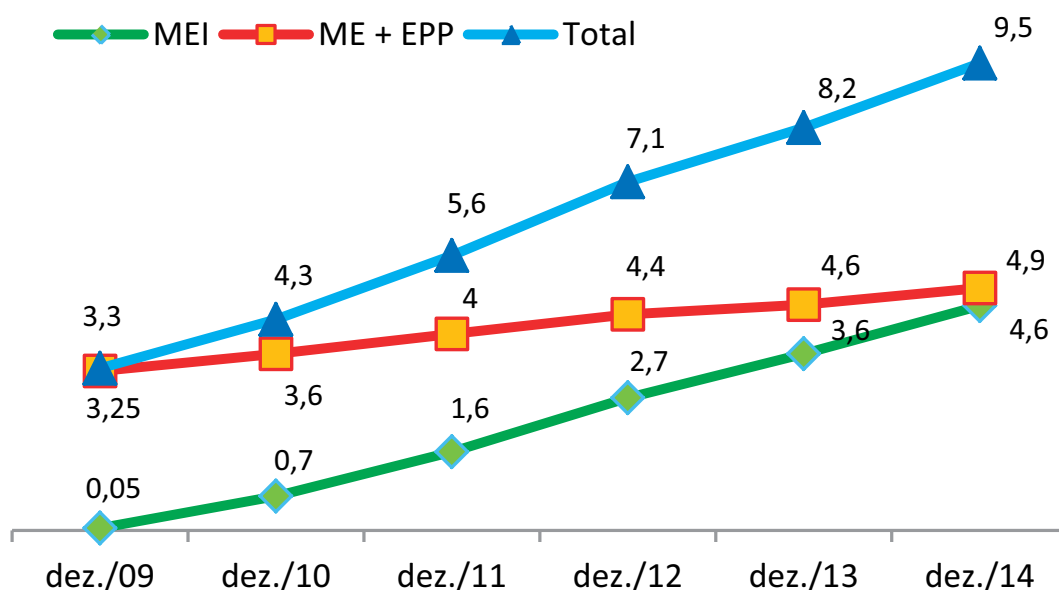
por que passa aquele país, e ao aumento dos gastos com importação de combustíveis, que ainda são considerados elevados, têm prejudicado a balança comercial brasileira, que acumulou saldo negativo de US\$ 3,9 bilhões de 2014⁽¹⁾.

Internamente, constata-se menor contribuição do consumo das famílias e dos investimentos no crescimento do PIB, pelo lado da demanda agregada. A diminuição do consumo pode ser explicada tanto pelo elevado nível de endividamento da população quanto pelos reajustes reais de renda dos trabalhadores em níveis menores aos verificados em anos anteriores, além do aumento das taxas de juros, que age, também, no sentido de retrain os investimentos.

O fraco desempenho da economia vem se refletindo também no mercado de trabalho. Segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – Caged, do Ministério do Trabalho e Emprego, em 2014 o saldo de empregos gerados no País (152.714) ficou cerca de 80% abaixo do observado em 2013⁽²⁾.

Importante ressaltar, porém, que essa geração de empregos, embora em ritmo menor que a observada em 2013, foi sustentada pelos pequenos negócios, que responderam pela criação líquida de 527 mil novos postos de trabalho, enquanto as Médias e Grandes Empresas registraram extinção (líquida) de 380 mil postos, ou seja, mais demitiram do que empregaram nesse período.

Gráfico 1 – Evolução dos Optantes pelo Simples Nacional (em milhões)



Fonte: Receita Federal

Apesar do cenário econômico pouco favorável, a quantidade de optantes pelo Simples Nacional continuou crescendo em 2014. De janeiro a dezembro, 993 mil Microempreendedores Individuais (MEI) se formalizaram e 283 mil Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) aderiram ao Simples Nacional, o que representou aumentos de 27,1% e de 6,2%, respectivamente, sobre os saldos de dezembro de 2013. E esse aumento do número de pequenos negócios, certamente, contribuiu para que esse nicho de empresas tenha sustentado a geração de empregos no País em 2014.

Outra boa notícia é o crescimento dos pequenos negócios nas compras públicas, que responderam por R\$ 3,2 bilhões (25% do total) nos primeiros sete meses de 2014. Nesse período, nas compras de

1 Segundo dados preliminares de janeiro a dezembro do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC)
2 Sem considerar a geração de empregos fora do prazo de declaração

pequeno valor (até R\$ 80 mil), os pequenos negócios forneceram, para órgãos públicos, bens e serviços no montante de R\$ 2,49 bilhões, o que representou aumento de 19% sobre igual período do ano anterior, conforme dados do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

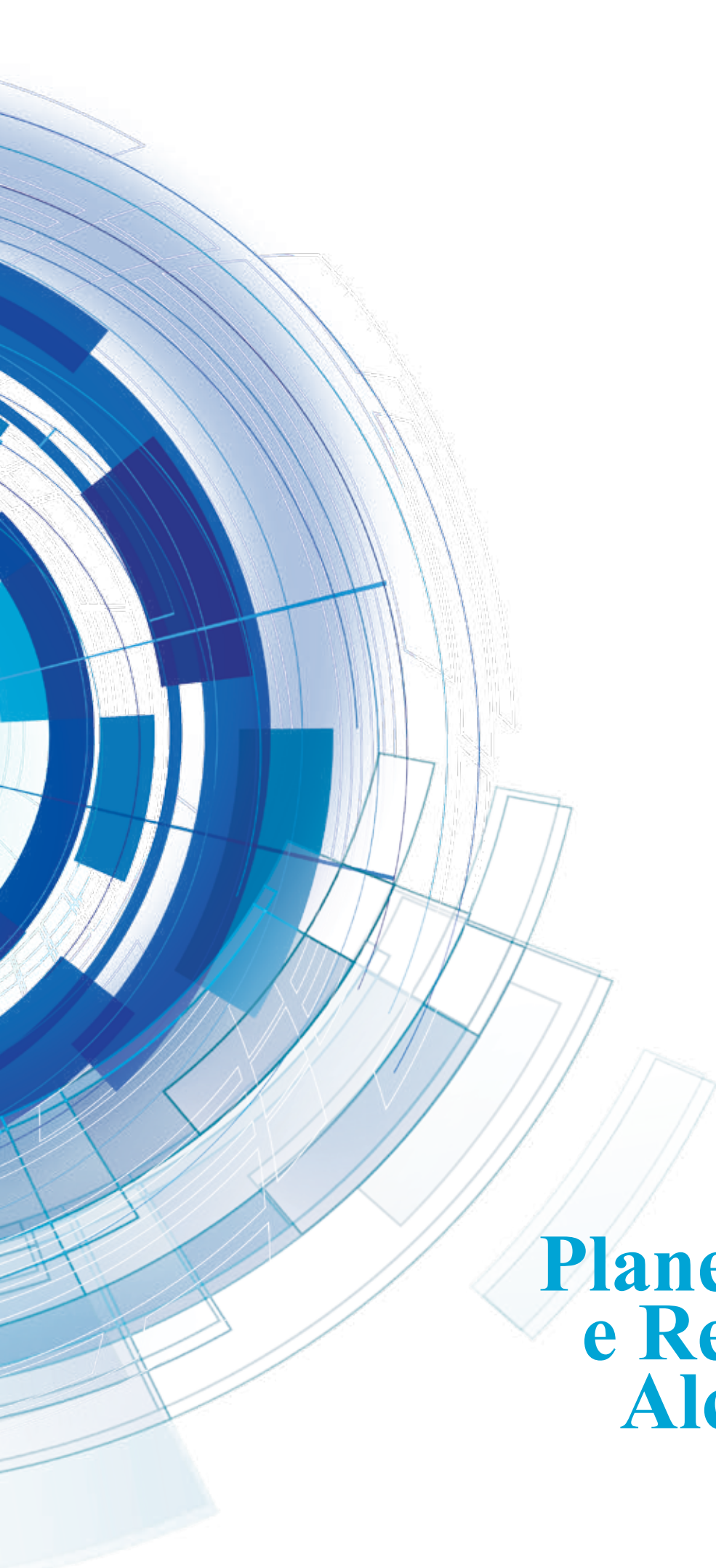
Merece destaque, ainda, a Lei Complementar nº 147/14, sancionada em 07 de agosto de 2014, que universaliza o Simples e garante a inclusão de 142 novas atividades no modelo de tributação. Espera-se que, com essa Lei, milhares de empresas sejam beneficiadas, o que deve contribuir para uma maior geração de empregos e aumento da massa salarial.

As análises apresentadas deram suporte para a implementação das estratégias de atuação do Sebrae Nacional em 2014, com foco na segmentação de clientes, na excelência do atendimento e na disponibilização de portfólio de soluções adequadas às suas necessidades.

1.4. Organograma

A estrutura de gestão do Sebrae está baseada na divisão de atribuições entre o Conselho Deliberativo Nacional e a Diretoria Executiva, conforme suas respectivas competências, segundo detalhamento constante do Anexo I.





2.

**Planejamento
e Resultados
Alcançados**

PLANEJAMENTO E RESULTADOS ALCANÇADOS

2.1. Estratégia de Atuação

A construção do Plano Plurianual 2014-2017 do Sistema Sebrae se orienta pelo seu Direcionamento Estratégico 2022, que define sua visão de longo prazo de ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um País mais justo, competitivo e sustentável. Além disso, mantém coerência com as Diretrizes para Elaboração do PPA, que focam na atuação do Sistema Sebrae no período de quatro anos, as quais são revisadas e aprovadas anualmente pelo Conselho Deliberativo Nacional.

As Diretrizes para Elaboração do PPA apresentam um conjunto de prioridades e metas para orientar a atualização dos planos de trabalho do Sebrae Nacional e Sebrae estaduais, visando proporcionar o alcance dos objetivos estabelecidos no Mapa Estratégico do Sistema Sebrae, que é a síntese do seu Direcionamento Estratégico 2022. São orientadas por uma leitura do cenário econômico e social do País e dos pequenos negócios, e pela análise do desempenho e projeções sobre a evolução da instituição. Ponderou-se a ampliação da capacidade operacional decorrente do aumento previsto para a arrecadação de recursos de contribuição social, a necessidade da melhoria do atendimento, os recursos tecnológicos e a força de trabalho da instituição, composta por colaboradores e prestadores de serviços.

A estratégia está definida na identificação do foco de cada objetivo estratégico, representado por um conjunto de indicadores e metas, que foram desdobrados nos respectivos planos plurianuais do Sebrae Nacional e dos Sebrae estaduais. Foram, ainda, definidos limites para a aplicação dos recursos que estabeleceram e/ou complementaram a estratégia de atuação, nos níveis tático e operacional.

A segmentação de clientes em microempreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte, produtores rurais, potenciais empresários e potenciais empreendedores foi um aspecto importante para adequar o portfólio de produtos e serviços às suas necessidades específicas, bem como o aprimoramento do processo de atendimento e o desenvolvimento de produtos, serviços e canais de distribuição.

Para a execução de sua estratégia de atuação, o Sebrae considerou, também, planejamentos estratégicos maiores, como os do governo federal, com abordagem nacional, que integraram os cenários de trabalho dos Sebrae UF.

O desafio de tirar do papel a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas nos municípios é o principal eixo norteador da parceria entre Sebrae e Confederação Nacional dos Municípios (CNM). Desde 2010, as instituições atuam conjuntamente por meio de convênios que preveem, dentre outras ações, a capacitação de gestores públicos municipais para a efetiva implementação da Lei, o fortalecimento da Rede de Agentes de Desenvolvimento, a elaboração de conteúdos e disseminação e boas práticas relativas à implementação da Lei e a gestão do Portal do Desenvolvimento, ferramenta *on-line* por meio da qual interagem os diversos atores envolvidos no processo de melhoria do ambiente de negócios no Brasil.

O Plano Brasil Maior também está presente nas ações do Sebrae em parceria com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, e tem como objetivo contribuir na elaboração da agenda estratégica setorial nacional, levando em conta os objetivos e metas do Plano, alinhados aos

interesses e necessidades dos pequenos negócios, com proposições de medidas capazes de contribuir para o desenvolvimento da cadeia produtiva e melhoria da economia nacional.

Destaca-se a execução do Pronatec Empreendedor, em parceria com o Ministério da Educação – MEC, fortalecendo a disseminação da cultura empreendedora em todo o Brasil, por meio das redes de ensino profissional técnico, com investimentos de R\$ 80,3 milhões.

A Cadeia Produtiva de Petróleo, Gás e Energia, parceria com o Ministério das Minas e Energia, por meio de convênio com a Petrobras, encerrou-se, em 2014, com mais de 13 mil empresas atendidas desde 2009 e recursos de R\$ 66 milhões, trazendo resultados expressivos para os pequenos negócios.

A Cadeia Produtiva do Setor Automotivo, parceria com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – MDIC é uma importante iniciativa com início em 2014 para abrir as portas de um mercado que movimenta bilhões de reais por ano para os pequenos negócios.

Com investimentos de R\$ 35,4 milhões, o Sebrae firmou convênio com o Ministério do Turismo – MTur para implementação do Programa de Competitividade do Turismo Brasileiro junto aos pequenos negócios. O objetivo é contribuir para o desenvolvimento do setor, a partir da atuação eficiente e ambientalmente responsável.

Viabilizar, por meio de apoio técnico e financeiro às unidades do Sistema Sebrae, a implantação e consolidação da Redesim, em âmbitos estadual e municipal é o objetivo do convênio com a Secretaria da Micro e Pequena Empresa (SMPE), que contou com investimentos de R\$ 82,8 milhões. O projeto visa integrar os processos de registro e de formalização de negócios, a partir da articulação de competências próprias do Sebrae e dos demais integrantes da Redesim, evitando duplicidade de exigências.

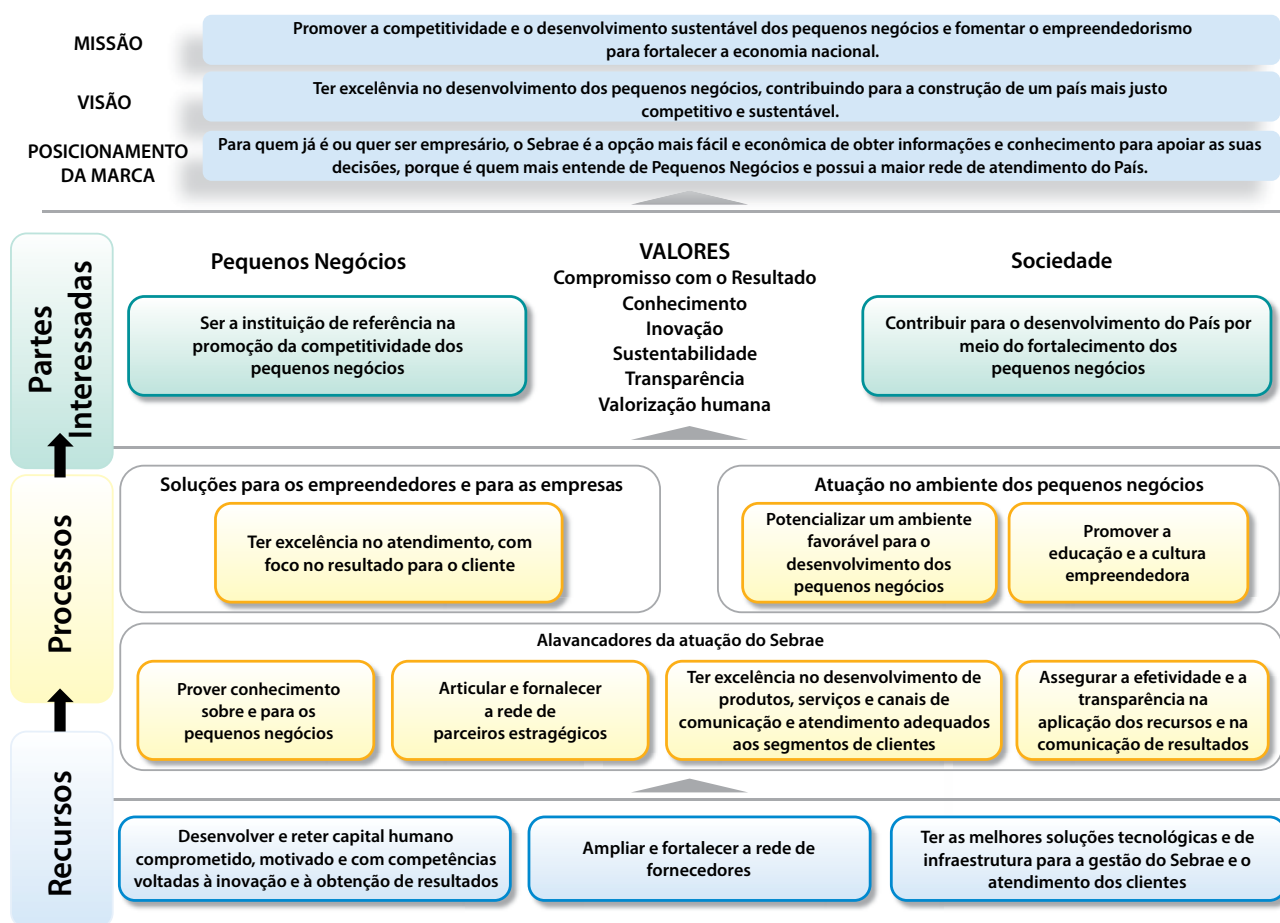
Mais uma vez, a participação do Sistema Sebrae na Semana Nacional de Ciência e Tecnologia – SNCT, promovida pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI, possibilitou a ampla disseminação de conteúdos sobre inovação e tecnologia para empreendedores e potenciais empresários do Brasil. Na edição 2014, 26 Sebrae UF realizaram mais de 800 atividades, como seminário, clínicas tecnológicas, palestras, *showrooms* tecnológicos e mutirão tecnológico, que geraram, aproximadamente, 13.000 atendimentos.

Merece destaque a Semana Nacional de Educação Financeira de 2014, com a realização do 1º Encontro Sebrae Bacen (Banco Central) sobre Educação Financeira, e a realização pelos Sebrae UF de mais de 30 capacitações para empresários de pequenos negócios (SEI Controlar Meu Dinheiro, Controle Financeiro, Análise e Planejamento Financeiro – APF, Gestão Financeira Na Medida, Gestão Financeira – Do Controle à Decisão, Controlar Meu Dinheiro no Campo e Custos para Produzir no Campo). Participação de técnicos do Bacen em diversas Feiras do Empreendedor, realizando palestras e oficinas, além da construção conjunta da premiação de jogos e aplicativos de Educação Financeira para Pequenos Negócios, lançada em novembro de 2014, no IV Fórum Bacen sobre Inclusão Financeira.

2.2. Objetivos Estratégicos

O Direcionamento Estratégico 2022 estabeleceu 15 objetivos estratégicos, sendo três deles relacionados à missão, visão e posicionamento da marca, e outros 12 distribuídos em três perspectivas: Partes Interessadas, Processos e Recursos.

Figura 1 – Mapa Estratégico do Sistema Sebrae



O montante de recursos executados pelo Sebrae Nacional destinados ao alcance dos Objetivos Estratégicos totalizou R\$ 969,6 milhões, dos quais 76,4% (R\$ 740,9 milhões) foram direcionados ao atendimento aos empreendedores e empresas, por meio de soluções de inovação, busca de novos mercados, orientação e capacitação empresarial.

Tabela 1 – Execução Orçamentária por Objetivo Estratégico

Valores em R\$ mil

Estratégia Atuação	Previsto Ajustado	Total Executado	% Executada	% Participação
P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	813.665	717.772	88,2%	74,0%
P2 - Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	54.196	52.127	96,2%	5,4%
P3 - Promover a educação e a cultura empreendedora	31.569	23.157	73,4%	2,4%
P4 - Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.	38.282	35.801	93,5%	3,7%
P5 - Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.	16.813	15.677	93,2%	1,6%
P6 - Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes.	58.038	42.742	73,6%	4,4%
P7 - Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados.	10.844	9.978	92,0%	1,0%
R1 - Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.	17.986	17.683	98,3%	1,8%
R2 - Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.	2.048	1.650	80,5%	0,2%
R3 - Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e para o atendimento dos clientes.	64.558	53.106	82,3%	5,5%
Total	1.107.999	969.694	82,2%	100,0%

2.3. Medidas de Gestão do Plano

As principais medidas de gestão adotadas pelo Sebrae em 2014 para o alcance dos objetivos estratégicos foram:

- Aprimoramento do Programa SebraeTec, para o qual foram padronizados aspectos jurídicos, técnicos e procedimentos operacionais, bem como políticas de comunicação e marketing. Alinhado a isso, o Sebrae Nacional centralizou o cadastramento de prestadores de serviços com o objetivo de assegurar padrão de qualidade aos seus clientes. Em complemento, foi definida uma estratégia de adensamento e integração com o Programa ALI (Agentes Locais de Inovação) e com o edital de incubadora de empresas, como forma de alavancar e aproveitar oportunidades de atendimento ao cliente.
- Implantação dos Fóruns dos Secretários de Desenvolvimento Econômico, por meio de convênio firmado entre o Sebrae Nacional e a Frente Nacional de Prefeitos – FNP. O Fórum é um espaço estratégico para a troca de experiências exitosas de políticas locais, com o objetivo de sistematizar e disponibilizar informações estratégicas, legislações e conteúdos que subsidiem ações para o desenvolvimento, viabilizando a inclusão do empreendedorismo dos pequenos negócios na agenda da gestão municipal.
- Com o objetivo de apresentar alternativas para subsidiar propostas de alterações na Lei Complementar nº 123 – Estatuto da Micro e Pequena Empresa, o Sebrae e a Secretaria da Micro e Pequena Empresa – SMPE realizaram um estudo sobre as características do atual regime simplificado, que desestimula o crescimento das empresas, em especial: a transição do MEI para MPE; a progressão e faixas do Simples; a saída do Simples para o Lucro Presumido; a

atualização periódica dos limites do Simples; e os impactos para a arrecadação tributária dos entes Federativos.

- O Sebrae Nacional, em conjunto com a Secretaria da Micro e Pequena Empresa – SMPE, desenvolveram o carnê da Cidadania para o Microempreendedor Individual relativo ao ano de 2015. Tem, por objetivo, sensibilizá-lo para a importância de manter suas obrigações em dia, para que não venha a perder os seus benefícios previdenciários. Serão 4,8 milhões de carnês impressos pelo Sebrae e postados pela SMPE em um esforço integrado de informar e reduzir a inadimplência dos microempreendedores individuais.
- O processo de monitoramento da estratégia recebeu reforço com a realização de duas Reuniões de Análise da Estratégia – RAE, que trataram da análise do ambiente externo e interno com foco no desempenho dos indicadores do mapa estratégico, metas mobilizadoras e programas nacionais. Como resultado, foram tomadas providências no sentido de impulsionar a execução do atendimento em alguns Sebrae UF que apresentavam baixa execução.
- Outras medidas de gestão estão descritas no presente relatório:
 - Sistema de Gestão de Pessoas (item 5.1.1.1)
 - Ações em Tecnologia da Informação (item 5.3)
 - Programa Sebrae de Excelência na Gestão (item 5.4.1)

2.4. Metas

Em 2014, o Sistema Sebrae deu continuidade ao estabelecimento de metas para o alcance dos seus resultados, distribuídas entre Metas de Indicadores Institucionais e Metas Mobilizadoras.

2.4.1. Indicadores Institucionais

Os Indicadores Institucionais mensuram o atingimento dos objetivos estratégicos sobre a perspectiva do “Cumprimento da Missão” e das “Partes Interessadas”, cujo desempenho em 2014 está demonstrado na tabela a seguir.

Tabela 2 – Resultados Institucionais

Indicador Institucional	Objetivo estratégico relacionado	Escala	Planejado	Realizado
Taxa de pequenos negócios atendidos	M1 – Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional	%	21,2%	23,0%
Taxa de contribuição para a abertura de pequenos negócios	M2 – Fomentar o empreendedorismo	%	21,3%	-
Índice de imagem junto aos pequenos negócios	PI1 – Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios	0-10	8,63	8,04
Índice de imagem junto à sociedade	PI2 – Contribuir para o desenvolvimento nacional por meio do fortalecimento dos pequenos negócios	0-10	8,60	8,89

A Taxa de pequenos negócios atendidos realizou 23,0% de cobertura do universo, ultrapassando a previsão em 8,5%.

A pesquisa de campo para calcular o indicador Taxa de Contribuição para a Abertura de Pequenos Negócios teve que ser complementada, tendo em vista que a amostra pesquisada foi pouco representativa. A previsão para a divulgação é o mês de abril de 2015.

A imagem junto aos pequenos negócios teve uma leve queda em relação ao ano anterior (8,04 ante 8,36 em 2013). O Sebrae está analisando o relatório completo da pesquisa para identificar as possíveis causas dessa queda e adotar medidas para reverter esse quadro. De qualquer forma, o nível de recomendação do cliente Sebrae apresentou nota média de 9,0 pontos numa escala de 0 a 10.

A imagem junto à sociedade chegou a 8,89, mantendo o índice do ano anterior, quando alcançou 8,80.

2.4.2. Metas Mobilizadoras

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

Tabela 3 – Resultados das Metas Mobilizadoras

Descrição da Meta	Realizado 2012	Realizado 2013	2014		
			Previsto	Executado	% de Execução
Meta 1 Atendimento a Pequenos Negócios	1.640.322	1.974.849	2.037.603	2.187.608	107,4%
Meta 2 Atendimento a Pequenos Negócios com Soluções Específicas de Inovação	126.534	157.864	203.760	273.256	134,1%
Meta 3 Atendimento a Microempreendedores Individuais	-	940.982	1.012.456	1.107.736	109,4%
Meta 4 Atendimento a Microempresas	-	876.582	888.771	915.669	103,0%
Meta 5 Atendimento a Empresas de Pequeno Porte	147.310	162.223	136.376	164.210	120,4%
Meta 6 Ampliação do Número de Municípios com a Lei Geral Implementada	846	1.634	2.139	2.423	113,3%

Fonte: SME

As Metas Mobilizadoras registraram, em 2014, um desempenho superior a 100%. Dentre elas, a Meta Mobilizadora 2 (Atendimento a Pequenos Negócios com Soluções Específicas de Inovação) alcançou o maior percentual de execução (134,1%), com 273.256 pequenos negócios atendidos, e um aumento de 73,1% em relação ao ano de 2013, principalmente devido à ampliação do atendimento remoto e à inclusão do MEI no SebraeTec.

A Meta Mobilizadora 5 (Ampliar o Número de Empresas de Pequeno Porte Atendidas) computou realização de 120,4%, totalizando 164.210 pequenos negócios.

Tabela 4 – Meta 1 – Atendimento a Pequenos Negócios

UF	2013	2014			% Variação 2014/2013
		Meta Proposta	Total Execução	% Execução Ano	
AC	7.712	7.850	8.968	114,2%	16,3%
AL	29.093	31.010	38.784	125,1%	33,3%
AM	22.506	23.133	27.522	119,0%	22,3%
AP	7.257	7.682	7.624	99,2%	5,1%
BA	146.828	148.000	141.839	95,8%	-3,4%
CE	80.514	70.000	86.729	123,9%	7,7%
DF	43.153	44.560	50.656	113,7%	17,4%
ES	40.288	45.493	59.206	130,1%	47,0%
GO	64.543	64.543	78.457	121,6%	21,6%
MA	25.233	29.733	29.651	99,7%	17,5%
MG	213.614	238.208	260.512	109,4%	22,0%
MS	30.515	30.516	33.190	108,8%	8,8%
MT	38.730	38.850	40.563	104,4%	4,7%
PA	36.193	46.139	43.311	93,9%	19,7%
PB	20.135	22.462	24.350	108,4%	20,9%
PE	59.431	59.431	40.380	67,9%	-32,1%
PI	19.400	21.150	21.623	102,2%	11,5%
PR	123.751	125.245	134.660	107,5%	8,8%
RJ	160.585	172.408	194.383	112,7%	21,0%
RN	32.135	32.802	33.526	102,2%	4,3%
RO	14.547	10.502	10.883	103,6%	-25,2%
RR	5.355	6.098	6.322	103,7%	18,1%
RS	155.404	158.200	176.596	111,6%	13,6%
SC	87.039	92.000	101.057	109,8%	16,1%
SE	14.017	15.350	14.479	94,3%	3,3%
SP	477.618	437.650	497.430	113,7%	4,1%
TO	19.253	20.584	24.907	121,0%	29,4%
Total	1.974.849	2.037.603	2.187.608	107,4%	10,8%

Fonte: SME

Tabela 5 – Meta 2 – Atendimento a Pequenos Negócios com Soluções Específicas de Inovação

UF	2013	2014			% Variação 2014/2013
		Meta Proposta	Total Execução	% Execução Ano	
AC	774	825	1.294	156,8%	67,2%
AL	4.200	3.101	13.238	426,9%	215,2%
AM	1.152	2.313	3.306	142,9%	187,0%
AP	782	1.383	645	46,6%	-17,5%
BA	6.774	14.800	14.337	96,9%	111,6%
CE	5.211	7.000	10.590	151,3%	103,2%
DF	6.290	6.350	8.454	133,1%	34,4%
ES	4.030	5.004	7.297	145,8%	81,1%
GO	6.182	6.455	9.612	148,9%	55,5%
MA	2.347	3.500	4.223	120,7%	79,9%
MG	8.131	23.821	35.209	147,8%	333,0%
MS	3.585	3.051	4.474	146,6%	24,8%
MT	5.530	4.000	4.358	109,0%	-21,2%
PA	4.101	4.550	7.845	172,4%	91,3%
PB	3.340	4.180	4.014	96,0%	20,2%
PE	3.419	5.943	5.781	97,3%	69,1%
PI	2.270	2.420	3.045	125,8%	34,1%
PR	11.019	12.525	18.419	147,1%	67,2%
RJ	11.758	17.241	25.608	148,5%	117,8%
RN	3.868	4.000	4.596	114,9%	18,8%
RO	3.438	1.050	2.176	207,2%	-36,7%
RR	989	750	1.062	141,6%	7,4%
RS	13.056	15.820	19.409	122,7%	48,7%
SC	11.259	9.200	12.930	140,5%	14,8%
SE	2.357	2.180	2.622	120,3%	11,2%
SP	28.460	26.259	41.690	158,8%	46,5%
TO	3.542	5.617	7.022	125,0%	98,2%
Total	157.864	203.760	273.256	134,1%	73,1%

Fonte: SME

Tabela 6 – Meta 3 – Atendimento a Microempreendedores Individuais

UF	2013	2014			% Variação 2014/2013
		Meta Proposta	Total Execução	% Execução Ano	
AC	4.906	5.000	5.288	105,8%	7,8%
AL	17.986	19.831	25.013	126,1%	39,1%
AM	13.272	14.343	17.623	122,9%	32,8%
AP	4.314	4.609	5.026	109,0%	16,5%
BA	85.605	86.000	82.851	96,3%	-3,2%
CE	44.108	32.266	46.236	143,3%	4,8%
DF	22.094	22.150	25.287	114,2%	14,5%
ES	20.654	22.593	30.974	137,1%	50,0%
GO	38.953	32.395	42.168	130,2%	8,3%
MA	11.496	12.157	13.911	114,4%	21,0%
MG	90.942	106.880	109.067	102,0%	19,9%
MS	15.683	15.684	15.729	100,3%	0,3%
MT	21.793	21.800	21.823	100,1%	0,1%
PA	25.504	28.948	30.737	106,2%	20,5%
PB	9.763	12.189	13.233	108,6%	35,5%
PE	38.611	32.534	24.637	75,7%	-36,2%
PI	11.058	11.200	12.918	115,3%	16,8%
PR	40.751	46.060	51.262	111,3%	25,8%
RJ	74.945	106.075	113.884	107,4%	52,0%
RN	19.724	20.192	20.438	101,2%	3,6%
RO	6.725	6.326	6.610	104,5%	-1,7%
RR	2.877	3.737	3.802	101,7%	32,2%
RS	70.358	71.000	84.246	118,7%	19,7%
SC	34.489	37.000	40.960	110,7%	18,8%
SE	7.480	8.500	8.749	102,9%	17,0%
SP	196.542	220.302	242.055	109,9%	23,2%
TO	10.349	12.685	13.209	104,1%	27,6%
Total	940.982	1.012.456	1.107.736	109,4%	17,7%

Fonte: SME

Tabela 7 – Meta 4 – Atendimento a Microempresas

UF	2013	2014			% Variação 2014/2013
		Meta Proposta	Total Execução	% Execução Ano	
AC	2.487	2.500	3.302	132,1%	32,8%
AL	9.881	10.404	12.042	115,7%	21,9%
AM	7.540	8.027	8.426	105,0%	11,8%
AP	2.525	2.689	2.089	77,7%	-17,3%
BA	54.707	55.000	51.866	94,3%	-5,2%
CE	33.833	34.809	36.763	105,6%	8,7%
DF	17.134	18.260	20.938	114,7%	22,2%
ES	16.457	19.402	23.731	122,3%	44,2%
GO	20.437	27.988	30.834	110,2%	50,9%
MA	12.390	16.486	14.506	88,0%	17,1%
MG	109.210	116.176	133.266	114,7%	22,0%
MS	13.137	13.046	15.197	116,5%	15,7%
MT	14.161	14.200	15.816	111,4%	11,7%
PA	7.452	14.187	9.275	65,4%	24,5%
PB	8.847	8.539	9.325	109,2%	5,4%
PE	17.496	23.492	12.023	51,2%	-31,3%
PI	7.438	9.100	7.653	84,1%	2,9%
PR	69.138	66.137	68.371	103,4%	-1,1%
RJ	72.925	54.729	66.160	120,9%	-9,3%
RN	11.046	11.051	11.186	101,2%	1,3%
RO	6.474	3.929	3.669	93,4%	-43,3%
RR	2.184	2.170	2.233	102,9%	2,2%
RS	73.060	75.000	79.620	106,2%	9,0%
SC	44.793	47.200	52.099	110,4%	16,3%
SE	5.927	6.100	4.848	79,5%	-18,2%
SP	228.688	183.391	210.471	114,8%	-8,0%
TO	7.215	6.759	9.960	147,4%	38,0%
Total	876.582	888.771	915.669	103,0%	4,5%

Fonte: SME

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

UF	2013	2014			% Variação 2014/2013
		Meta Proposta	Total Execução	% Execução Ano	
AC	347	350	378	108,0%	8,9%
AL	1.303	775	1.730	223,2%	32,8%
AM	1.860	763	1.473	193,1%	-20,8%
AP	435	384	509	132,6%	17,0%
BA	6.912	7.000	7.124	101,8%	3,1%
CE	2.838	2.925	3.730	127,5%	31,4%
DF	4.144	4.150	4.431	106,8%	6,9%
ES	3.295	3.498	4.501	128,7%	36,6%
GO	5.339	4.160	5.455	131,1%	2,2%
MA	1.534	1.090	1.234	113,2%	-19,6%
MG	14.467	15.152	18.179	120,0%	25,7%
MS	1.785	1.786	2.264	126,8%	26,8%
MT	2.825	2.850	2.924	102,6%	3,5%
PA	3.386	3.004	3.299	109,8%	-2,6%
PB	1.657	1.737	1.792	103,2%	8,1%
PE	3.405	3.405	3.720	109,3%	9,3%
PI	950	850	1.052	123,8%	10,7%
PR	13.930	13.048	15.027	115,2%	7,9%
RJ	13.032	11.604	14.339	123,6%	10,0%
RN	1.548	1.559	1.902	122,0%	22,9%
RO	1.412	247	604	244,5%	-57,2%
RR	324	191	287	150,3%	-11,4%
RS	12.189	12.200	12.734	104,4%	4,5%
SC	7.968	7.800	7.998	102,5%	0,4%
SE	643	750	882	117,6%	37,2%
SP	52.981	33.958	44.904	132,2%	-15,2%
TO	1.714	1.140	1.738	152,5%	1,4%
Total	162.223	136.376	164.210	120,4%	1,2%

Fonte: SME

Tabela 9 – Meta 6 – Ampliação do Número de Municípios com a Lei Geral Implementada

UF	2013	2014		
		Meta Proposta	Total Execução	% Execução
AC	5	9	9	100,0%
AL	51	45	71	157,8%
AM	13	20	31	155,0%
AP	6	9	10	111,1%
BA	102	126	138	109,5%
CE	48	88	89	101,1%
DF	1	1	1	100,0%
ES	16	24	31	129,2%
GO	77	105	121	115,2%
MA	56	70	73	104,3%
MG	169	257	264	102,7%
MS	32	35	41	117,1%
MT	91	141	141	100,0%
PA	30	26	44	169,2%
PB	43	68	88	129,4%
PE	35	57	58	101,8%
PI	40	68	85	125,0%
PR	102	130	136	104,6%
RJ	36	60	64	106,7%
RN	36	51	54	105,9%
RO	13	15	17	113,3%
RR	4	8	8	100,0%
RS	115	165	172	104,2%
SC	295	280	295	105,4%
SE	17	26	27	103,8%
SP	155	195	247	126,7%
TO	46	60	108	180,0%
Total	1.634	2.139	2.423	113,3%

Fonte: SME

2.5. Programas Nacionais

Em 2014, o total de recursos destinados pelo Sebrae Nacional aos Programas Nacionais foi de R\$ 421,6 milhões de Contribuição do Sebrae Nacional – CSN para o Atendimento; R\$ 55 milhões para a prestação de serviços (ALI); R\$ 4,6 milhões para ações de Gestão e R\$ 4,8 milhões executados em Soluções e Metodologias, totalizando R\$ 486 milhões.

Destaca-se o aumento de transferência de CSN do Sebrae Nacional para os Sebrae UF, que passou a subsidiar 100% dos recursos investidos nos Programas Nacionais.

Em 2014 foram concluídos dois programas: Sebrae 2014 e Territórios da Cidadania, com resultados expressivos para os pequenos negócios.

A tabela a seguir demonstra os recursos e metas de cada programa.

Tabela 10 – Execução dos Recursos de CSN e Clientes Atendidos pelos Programas Nacionais

Valores em R\$ mil

Programa	Sebrae Nacional			Sebrae UF		Clientes Atendidos			Realizado 2013	% Variação 2014/2013
	CSN Prevista	CSN Transferida	% Transferência	CSN Realizada	% Realização CSN	2014				
						Previsto	Realizado	%		
ALI - Agentes Locais de Inovação	24.311	24.031	98,8%	19.119	79,6%	44.143	49.915	113,1%	44.252	12,8%
Educação Empreendedora	18.472	14.323	77,5%	9.732	67,9%	505.448	821.705	162,6%	-	-
Negócio a Negócio (1)	94.902	86.687	91,3%	81.465	94,0%	418.708	451.777	107,9%	517.847	-12,8%
Encadeamento Produtivo	3.179	2.612	82,2%	2.116	81,0%	-	2.084	-	-	-
Sebrae Mais	23.078	19.814	85,9%	20.047	101,2%	18.776	32.112	171,0%	36.513	-12,1%
SebraeTec	245.523	226.962	92,4%	209.671	92,4%	84.077	91.318	108,6%	78.816	15,9%
Sebrae 2014 (2)	16.443	16.443	100,0%	14.388	87,5%	12.500	9.995	80,0%	15.072	-33,7%
Territórios da Cidadania (1) (2)	32.350	30.801	95,2%	28.791	93,5%	144.522	174.947	121,1%	257.254	-32,0%
Total	458.258	421.674	92,0%	385.329	91,4%	1.228.174	1.633.853	133,0%	949.754	93,5%

Fonte: SME

(1) Os programas Negócio a Negócio e Territórios da Cidadania consideram os potenciais empresários nas metas de atendimento.

(2) Os programas Sebrae 2014 e Territórios da Cidadania terminaram em 2014.

2.5.1. Agentes Locais de Inovação – ALI

O Programa tem como objetivo promover a prática continuada de ações de inovação nas Empresas de Pequeno Porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada. Esta orientação é realizada por um ALI, bolsista do CNPq, selecionado e capacitado pelo Sebrae para acompanhar um conjunto de empresas definidas pelo Sebrae UF. Outro objetivo é a aproximação das empresas acompanhadas com os provedores de solução, visando concretizar as ações propostas pelo ALI.

O programa executou um montante de R\$ 81,5 milhões (98,7%) e atendeu 49.915 clientes (113,3%) por meio de 1.202 agentes de campo.

Tabela 11 – Execução de Recursos do Programa ALI

Valores em R\$ mil

Projeto/Atividade - Ação	Previsto	Realizado	%
Programa ALI - Gestão e Monitoramento	550	524	95,2%
Programa ALI - Transferência de Recursos de CSN	24.311	24.030	98,8%
Programa ALI - Bolsas CNPQ	55.000	55.000	100,0%
Programa ALI - Prêmio Nacional de Inovação	1.400	913	65,2%
Programa ALI - Operacionalização do Programa ALI	600	249	41,5%
Educação Continuada para Públicos Específicos - Formação de Agentes Locais de Inovação	831	829	99,8%
Total	82.692	81.545	98,7%

Fonte: SME

A pesquisa sobre os resultados do Programa, realizada em julho de 2014, revelou que o índice de aplicabilidade de produtos e serviços alcançou a nota média de 7,5 e o índice de satisfação dos clientes foi de 8,2. A taxa média de inovação das empresas atendidas foi de 24%. Ainda de acordo com a pesquisa, as principais inovações implementadas pelas empresas foram as melhorias no atendimento (76,9%); qualidade de produtos e serviços (74,7%) e processos da empresa (72,8%).

Outras ações:

- Participação no Prêmio Nacional de Inovação, em parceria com a Confederação Nacional da Indústria - CNI e o Movimento Brasil Competitivo – MBC, com a inscrição de 2.219 empresas.
- Participação na *Campus Party* com presença de 40 Agentes Locais de Inovação.
- Assinatura do novo acordo entre Sebrae e CNPq para o ciclo 2015 – 2019. Durante esse período serão 4.290 ALI capacitados e 2.860 ALI em campo, 145 novos orientadores e 115.000 empresas acompanhadas.
- Lançamento da 2ª edição dos Cadernos de Inovação com 50 artigos.
- Realização do 5º Encontro Nacional dos Agentes Locais de Inovação – ENALI – com presença de mais de 1.100 pessoas que tiveram a oportunidade de participar de palestras, painéis, casos de sucesso, reuniões e do Jogo Copa ALI.
- Criação da nova identidade visual do Programa e disponibilização aos estados.

2.5.2. Encadeamento Produtivo

Os encadeamentos produtivos, para efeito da atuação do Sebrae, são relacionamentos cooperativos, de longo prazo e mutuamente atrativos, que se estabelecem entre médias e grandes companhias e pequenos negócios de sua cadeia de valor, com a finalidade de adequar esse segmento aos seus requisitos e facilitar a realização de negócios entre eles, melhorando a competitividade de toda a cadeia.

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

A execução do Programa realizou R\$ 4,5 milhões (73,9% do total previsto) e computou 2.084 empresas. A baixa execução deve-se à duração do processo de negociação com as grandes empresas, tendo em vista a necessidade de investimentos financeiros nos projetos e a sua aprovação em diferentes departamentos e níveis hierárquicos.

Tabela 12 – Execução de Recursos do Programa Encadeamento Produtivo

Valores em R\$ mil

Iniciativas	Despesa Total do NA		
	Previsto	Realizado	%
Programa Nacional de Encadeamento Produtivo - Indústria	400	70	17,4%
Encadeamento Produtivo entre Grandes e Pequenas Empresas	633	635	100,2%
EP - Fornecedores de Excelência Gerdau	1.045	911	87,1%
EP - Gerdau Serralheiros	783	460	58,8%
EP - Indústria da Moda	225	101	44,9%
EP - Madeira e Móveis	97	97	100,0%
EP - Metal Mecânico	158	158	100,0%
EP - Odebrecht	658	535	81,3%
EP - Química e Plástico	103	103	100,0%
EP Indústria da Mineração	356	356	100,0%
Encadeamento Produtivo - Agronegócio	800	774	96,7%
Encadeamento Produtivo - Comércio	500	47	9,3%
Encadeamento Produtivo - Serviço	279	266	95,3%
Nestlé - Sebrae NA - Cadeia de Alimentos e Bebidas	115	36	31,9%
Total	6.153	4.550	73,9%

Fonte: SME

Observação: São consideradas as despesas referentes à gestão dos projetos e repasses de recursos a convênios.

A pesquisa de impacto das ações do Programa revelou que grandes e pequenas empresas apresentam ganhos significativos quando o relacionamento é construído no âmbito de projetos de encadeamento produtivo. Dentre os resultados apontados pelas pequenas empresas atendidas pelo Sebrae no Programa, o aumento médio no faturamento foi de 34% e de 26% na lucratividade. Já para as grandes companhias, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas pequenas aumentou em 90%; 50% das grandes percebem atualização tecnológica de produtos e/ou processos de seus fornecedores; e 60% identificaram melhorias de seus pequenos distribuidores, gerando maior produtividade.

Outras ações:

- Realização do Fórum Encadear – Pequenas e Grandes Trabalhando Juntas, que contou com cerca de 800 participantes.
- Apoiou a realização do evento “Encadear Sul”, organizado pelos Sebrae da Região Sul e contou com a participação de 259 participantes e 33 grandes empresas da região.
- Realização de oficinas técnicas em quase todos os Sebrae UF com as equipes técnicas, gerentes e dirigentes, visando a uniformização do conhecimento do Sistema Sebrae em encadeamento produtivo, que se configura como um dos principais desafios do programa. No total, em torno de 400 colaboradores do Sistema Sebrae participaram das oficinas técnicas.
- Disponibilização de quatro cursos on-line por meio da UCSebrae sobre a temática do encadeamento produtivo para os colaboradores do Sistema Sebrae. Ao todo foram mais de 500 inscritos.

- Articulação de parcerias nacionais como o Instituto Gerdau, a Odebrechet Realizações Imobiliárias, a Vale e a Petrobrás que totalizam R\$ 44,2 milhões, além de outras onze parcerias estaduais no valor de R\$ 18,4 milhões. Além das negociações que resultaram em parcerias firmadas ainda em 2014, outras 29 se encontram em andamento e resultarão em projetos para 2015. O principal objetivo dessas negociações é adensar a atuação do Sebrae nas suas principais carteiras de projetos, unindo esforços com grandes empresas relevantes para as cadeias de valor com significativa presença de pequenos negócios.

2.5.3. Negócio a Negócio

O Programa consiste em atendimentos *in loco* a microempresas e microempreendedores individuais realizados por um Agente de Orientação Empresarial que realiza visitas à empresa e aplica um diagnóstico de gestão básica, que abrange questões de mercado, finanças e operação do negócio. Em seguida, sugere soluções para melhoria do negócio e faz o acompanhamento das soluções implementadas. É um atendimento proativo, gratuito e customizado. O objetivo é promover melhorias no empreendimento por meio de orientação presencial continuada, gratuita e customizada, bem como iniciar o relacionamento com novos clientes para o Sebrae.

O programa executou um montante de R\$ 87,0 milhões (91,2% do previsto) e atendeu 451.777 mil clientes (+8,7% da meta prevista), sendo 427.163 empresas e 24.614 potenciais empresários.

Tabela 13 – Execução de Recursos do Programa Negócio a Negócio

Projeto/Atividade - Ação	Valores em R\$ mil		
	Previsto	Realizado	%
Gestão e Monitoramento do Projeto	486	284	58,5%
Transferência de Recursos de CSN	94.901	86.687	91,3%
Educação Continuada para Públicos Específicos - Formação de Agentes de Orientação Empresarial	82	78	94,5%
Total	95.469	87.049	91,2%

Fonte: SME

O aumento nos recursos em comparação com o executado em 2013 se deu pelas iniciativas em divulgação, propaganda e sensibilização de empresas, e no suporte às atividades finalísticas do Programa, conforme a realidade e necessidade de cada UF, até o limite de 30% de cada projeto.

O Programa implantou processos de tutoria e monitoramento dos trabalhos em campo, apontados como principal "gargalo" por meio da pesquisa de satisfação e aplicabilidade de 2013.

Os índices de satisfação dos clientes e de aplicabilidade dos produtos e serviços do Programa em 2014 alcançaram nota 9,2.

Outras ações:

- Desenvolvimento de ferramenta para avaliação da gestão do Programa nos estados, denominada "Termômetro de Excelência do Programa Negócio a Negócio". Os critérios de avaliação permitiram ao Sebrae Nacional e a cada Estado analisar suas ações, corrigi-las ou potencializá-las, focando na qualidade para o cliente e na realidade local.
- Realização de pesquisa qualitativa com empresários atendidos pelo Programa, bem como com agentes de orientação e especialistas com o objetivo de propor melhorias nos atendimentos. A pesquisa revelou que a interação *in loco* com os empresários é bem recebida, e que o Progra-

ma deve concentrar seus esforços no relacionamento customizado (com exemplos específicos aplicados a cada segmento e porte).

- Realização de auditoria preventiva no Programa Negócio a Negócio cujos resultados foram utilizados para aperfeiçoar as propostas de ação para 2015.

2.5.4. Educação Empreendedora

O Programa Nacional de Educação Empreendedora visa ampliar, promover e disseminar a educação empreendedora nas instituições de ensino por meio da oferta de conteúdos de empreendedorismo nos currículos, objetivando a consolidação da cultura empreendedora na educação.

O Programa possui um portfólio com soluções para a educação básica e superior, além da educação profissional. As soluções disponibilizadas pelo Programa contemplam o Ensino Fundamental: Jovens Empreendedores Primeiros Passos – JEPP; Ensino Médio: Projeto Despertar, Formação de Jovens Empreendedores, Crescendo e Empreendendo; Ensino Técnico: Pronatec Empreendedor; e Ensino Superior: Desafio Universitário Empreendedor, Disciplina de Empreendedorismo e a Palestra “Empreendedorismo em Dois Tempos”.

Possui, ainda, diversas parcerias com instituições que visam ampliar a atuação do Sebrae em todo o País: Junior Achievement, SESI (Programa Vira-Vida), Instituto Endeavor, Canal Futura (#projetoempreender).

O Programa executou um montante de R\$ 33,0 milhões (77,8% da previsão) e atendeu 821.705 potenciais empreendedores (162,6% da meta prevista).

Tabela 14 – Execução de Recursos do Programa Educação Empreendedora

Valores em R\$ mil

Projeto/Atividade - Ação	Previsto	Realizado	%
Gestão e Monitoramento do Projeto	790	368	46,5%
Transferência de Recursos de CSN	18.351	14.323	78,1%
Promoção do Empreendedorismo para Estudantes de Instituições de Ensino Superior - IES	497	186	37,4%
Desafio Universitário Empreendedor	7.065	3.749	53,0%
Empreendedorismo na Educação	10.262	10.026	97,7%
Convênios - Fortalecimento Educação Empreendedora	5.462	4.362	79,8%
Total	42.427	33.014	77,8%

Fonte: SME

Em seu primeiro ano de operação alcançou os seguintes números:

- 22 estados apresentam operação sistêmica de ações de educação empreendedora.
- 17.353 professores capacitados.
- Cerca de 60 parcerias com Instituições de Ensino Superior de todo o Brasil.

Principais ações desenvolvidas:

- Aprovada a criação do Centro de Referência em Educação Empreendedora (MG).
- Entrega de quatro novas soluções de educação empreendedora.
- Pactuado com o Ministério da Educação a ampliação da oferta do Pronatec Empreendedor para 2015.
- Pronatec 2.0 – Inserido no guia FIC - Formação Inicial e Continuada: um curso para microempreendedores individuais que será desenvolvido e disponibilizado em 2015.
- A etapa final presencial do Desafio Universitário Empreendedor reuniu 108 estudantes universitários na sede do Sebrae Nacional. Entre as inovações implementadas, destaca-se a aplicação de um jogo de negócios em realidade aumentada e a transmissão do evento pelo *Youtube*.

2.5.5. Sebrae 2014

O Programa visa identificar e fomentar as oportunidades de negócios a partir do evento mobilizador Copa do Mundo 2014, antes, durante e pós-evento, e apoiar o desenvolvimento, a partir de requisitos de competitividade, dos pequenos negócios nos setores priorizados.

Em 2014, o Programa executou um montante de R\$ 19,1 milhões (98,9%) e atendeu a 9.995 pequenos negócios (79,4% da meta prevista).

Tabela 15 – Execução de Recursos do Programa Sebrae 2014

Valores em R\$ mil

Projeto/Atividade - Ação	Previsto	Realizado	%
Gestão e Monitoramento do Projeto	975	769	78,8%
Transferência de Recursos de CSN	16.443	16.443	100,0%
Inteligência Competitiva Programa Sebrae 2014	1.899	1.889	99,4%
Total	19.318	19.101	98,9%

Fonte: SME

A mensuração dos resultados do Programa, realizada com 10 mil empresas avaliadas pela matriz de competitividade, mostrou que o nível de competitividade apresentou aumento de 37% na dimensão gestão e de 41% na dimensão requisitos.

Ao longo de quase cinco anos em ações de atendimento, o Programa Sebrae 2014 investiu cerca de R\$ 90 milhões para mais de 48 mil empresas, e fomentou negócios no valor total de R\$ 570 milhões, sendo R\$ 113 milhões (25%) a mais que a meta pré-definida. Obtendo portanto, uma alavancagem bruta de retorno do investimento da ordem de 6,3 vezes. Esses resultados foram aferidos considerando as empresas que realizaram negócios em função dos investimentos e gastos vinculados ao evento Copa 2014. Os negócios decorreram do esforço do Programa em aproximar empresas demandantes e ofertantes. Vale ressaltar que o desenvolvimento gerencial e competitivo das empresas, em longo prazo, é o maior resultado do Programa Sebrae 2014.

Em 2014, o Programa apresentou menor percentual de atendimento em relação ao ano anterior, em parte por ter sido encerrado em julho, conforme previsto, e em decorrência da baixa demanda por parte das empresas.

Outros resultados:

- Foi realizado diagnóstico da gestão de mais de 10 mil empresas e registrado um índice de evolução competitiva superior às metas inicialmente estabelecidas: 37% das empresas diagnosticadas na dimensão gestão obtiveram evolução e 41% evoluíram na dimensão requisitos. Esses resultados proporcionaram agregação de tecnicidade e especialização de gestão e processos para alcançar as mais de 900 oportunidades identificadas.
- O portal Sebrae 2014 recebeu, até o término da Copa, mais de 1,2 milhão de visualizações originados em 141 países e 3.435 cidades.
- Foi realizada pesquisa para avaliar os produtos de inteligência competitiva produzidos pelo Programa e 23% dos clientes consideraram que os produtos ajudaram a conhecer melhor o mercado; 16% a conhecer novas fontes de informações; 14% a conhecer oportunidades ligadas à Copa do Mundo; 11% a melhorar a competitividade; 10% a conhecer novos canais de comercialização.
- O Programa publicou mais de 200 edições do Ideias de Negócios com textos sobre as oportunidades proporcionadas pelo mundial de futebol.
- Foram realizados 30 Encontros de Negócios que mobilizaram mais de 25 mil participantes.
- Foram realizadas pequenas capacitações virtuais, denominadas “Papo de Negócios Sebrae 2014”, possibilitando interação entre palestrantes e participantes, baseado em formato audiovisual. Durante a série, o site recebeu mais de 35 mil visualizações.
- Desenvolvido um “novo” canal de distribuição: a Central de Comercialização Colaborativa, batizada de Mosaico Brasil, com 549 produtos expostos, e o total de 8.500 itens comercializados.
- Desenvolvida a ferramenta on-line (Central de Oportunidades) para ampliação da divulgação dos pequenos negócios em âmbito nacional. Foram mais de 13 mil empresas ofertantes e demandantes cadastradas. A Central de Oportunidades é parte do legado do Programa, pois será incorporada ao conjunto de soluções do Sebrae.
- Por meio da Matriz de Competitividade, uma das ferramentas de diagnósticos desenvolvida pelo Programa, foram avaliadas 17 mil empresas para identificar se possuíam os requisitos de contratação necessários para atender as oportunidades da Copa.

2.5.6. Sebrae Mais

O Programa Sebrae Mais foi criado para ofertar, de forma subsidiada à empresa de pequeno porte, os instrumentos necessários para a melhoria de sua gestão, com o objetivo de aumentar a lucratividade das pequenas empresas atendidas pelo programa, promovendo crescimento, ganho de competitividade e ampliação de mercados.

O Programa possui um portfólio de serviços com 11 soluções em gestão empresarial, como cursos, consultorias, palestras, oficinas e *coaching*. São serviços cujos temas são considerados fundamentais para o desenvolvimento da gestão nas empresas de pequeno porte. Esses temas possuem relação direta com o Modelo de Excelência em Gestão – MEG e seus fundamentos.

Na pesquisa sobre os resultados do Programa, o índice de aplicabilidade dos produtos e serviços alcançou 89,7%, seguido pelo índice de lucratividade dos pequenos negócios atendidos que foi de 31,5%. O índice de satisfação dos clientes atingiu nota 8,4.

O Sebrae Mais executou recursos da ordem de R\$ 22,9 milhões e atendeu 32.112 empresas, ultrapassando a meta em 71,2%.

Tabela 16 – Execução de Recursos do Programa Sebrae Mais

Projeto/Atividade - Ação	Valores em R\$ mil		
	Previsto	Realizado	%
Gestão e Monitoramento	234	171	72,9%
Transferência de Recursos de CSN	23.078	19.814	85,8%
Soluções para o Programa Sebrae Mais	6.604	2.919	44,2%
Total	29.916	22.904	76,6%

Fonte: SME

Destaques do Programa em 2014:

- Inclusão da utilização do Cartão BNDES como meio de pagamento das soluções do Programa.
- Parceria com o Instituto Euvaldo Lodi – IEL para oferta de capacitação de média e longa duração em temas complementares ao portfólio do Sebrae Mais.
- Elaboração do Programa de Rádio - Sebrae Mais que será lançado em 2015.
- Desenvolvimento de uma proposta de fidelização.
- Implementação de um sistema de indicadores qualitativos para melhoria da gestão do Programa.
- Desenvolvimento e atualização de 6 novos produtos e disponibilização na internet de 2 novas soluções.

2.5.7. SebraeTec

O Programa SebraeTec constitui-se em um instrumento que possibilita às empresas ter acesso a serviços de inovação e tecnologia de forma subsidiada, visando a melhoria dos seus processos e produtos, implantando inovações com foco nas exigências do mercado.

O programa executou um montante de R\$ 227,3 milhões (92,4% do valor previsto) apresentando um crescimento de 107,8% frente a 2013, atendendo a 91.318 pequenos negócios.

Tabela 17 – Execução de Recursos do Programa SebraeTec

Valores em R\$ mil

Projeto/Atividade - Ação	Previsto	Realizado	%
Gestão e Monitoramento do Projeto	400	355	88,8%
Transferência de Recursos de CSN	245.523	226.961	92,4%
Total	245.923	227.316	92,4%

Fonte: SME

O aumento de recursos em relação ao ano anterior é explicado pela maior adesão dos estados aos projetos das modalidades Diferenciação e Aglomeração Produtiva. As modalidades em questão referem-se ao desenvolvimento de nova tecnologia e, por isso, possuem limites financeiros superiores conforme tabela a seguir:

- Orientação – limite de R\$ 20 mil
- Adequação – limite de R\$ 30 mil
- Diferenciação – limite de R\$ 125 mil
- Aglomeração Produtiva – limite de R\$ 400 mil

Em 2014, 5 estados executaram um total de 561 projetos em Diferenciação. Já Aglomeração Produtiva foram 10 projetos em todo o Brasil.

O resultado da pesquisa do SebraeTec mostrou que os índices de aplicabilidade dos produtos e serviços e o de satisfação dos clientes alcançaram nota 8,7.

Outras ações:

- Desenvolvimento do cadastro nacional do SebraeTec, que visa garantir a padronização, transparência e dinamismo na contratação dos serviços para minimizar excesso de burocracia e interrupção do atendimento pelos Sebrae UF.
- Capacitação dos estados aderentes ao Edital Nacional de cadastro de prestadores de serviços tecnológicos.

2.5.8. Territórios da Cidadania

O Programa Sebrae nos Territórios da Cidadania consolidou um importante ciclo nas localidades mais deprimidas economicamente do País. As iniciativas do Programa foram realizadas com o propósito de expandir as fronteiras de atuação da instituição, e de levar assistência técnica e gerencial aos pequenos negócios, bem como promover articulação com o poder público local em prol da criação de um ambiente de negócios favorável à implementação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. O Programa manteve o desafio de proporcionar atendimento continuado para os 1.635 municípios dos 105 territórios atendidos pelo Sebrae.

Em 2014, o programa executou um montante de R\$ 30,9 milhões (94,6% da previsão) e atendeu 174.947 clientes em todo o País, alcançando 121,3% de execução da meta prevista para o ano. Dos 1.635 municípios atendidos, 887 implementaram a Lei Geral, representando 54% do escopo de atuação do Programa.

Tabela 18 – Execução de Recursos do Programa Territórios da Cidadania

Projeto/Atividade - Ação	Valores em R\$ mil		
	Previsto	Realizado	%
Gestão e Monitoramento do Projeto	349	155	44,4%
Transferência de Recursos de CSN	32.350	30.801	95,2%
Total	32.699	30.956	94,6%

Fonte: SME

Os resultados atingidos a partir da pesquisa realizada pelo Sebrae demonstram, em uma escala de 0 a 10, que a satisfação geral dos clientes atendidos atingiu 8,84 pontos, que a aplicabilidade do conhecimento adquirido atingiu 8,16 e que a efetividade foi de 8,27. O Sebrae recebeu, por meio do Programa, “Menção de Honra” na terceira edição do Prêmio Juscelino Kubitschek de Mérito no Desenvolvimento Regional da América Latina e Caribe (BID).

As ações realizadas em 2014 foram:

- Encontro Nacional dos gestores dos Territórios da Cidadania.
- Publicação “Sebrae nos Territórios da Cidadania – Práticas de Desenvolvimento Territorial” – coletânea de artigos produzidos por gestores de projetos que vivenciam no dia-a-dia, as iniciativas de fomento ao desenvolvimento dos municípios atendidos pelo Programa.
- Lançamento do livro Territórios da Cidadania – Riquezas de um novo Brasil.
- Pesquisa qualitativa com gestores do Programa.

2.6. Carteiras de Projetos

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

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

As tipologias dos projetos são definidas da seguinte forma:

- **Projetos de Atendimento:** executados pelo Sebrae e/ou parceiros, que atuam diretamente junto ao público-alvo, com o objetivo de produzir transformações relevantes de seu interesse.
- **Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços:** relacionados ao desenvolvimento, aprimoramento e/ou disseminação de produtos, serviços e metodologias, orientados ao atendimento das necessidades do público Sebrae.
- **Projetos de Articulação Institucional:** executados com os parceiros institucionais, objetivando potencializar a atuação do Sebrae e/ou melhorar o ambiente de atuação do seu público.

- **Projetos de Gestão Operacional:** relacionados às funções corporativas, e destinados a ampliar e/ou aperfeiçoar os recursos, instrumentos e competências organizacionais.

As tipologias das atividades são definidas da seguinte forma:

- **Atividades de Articulação Institucional:** apoiam a gestão das ações de valorização do público Sebrae junto à mídia, governos, e à sociedade em geral.
- **Atividades de Suporte a Negócios:** contemplam as ações cujas despesas tenham vinculação direta com a atuação do Sistema Sebrae nas tipologias Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços e Articulação Institucional.
- **Atividades de Gestão Operacional:** contempla as ações relacionadas ao custeio administrativo, despesas com remuneração de pessoal, salários, encargos e benefícios que não tenham vinculação direta com a atuação do Sistema Sebrae nas tipologias de Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional, Suporte a Negócios e Inversões Financeiras.

A **Inversão Financeira** é uma tipologia específica, composta pelo Fundo de Reserva, o Lastro para Operações de Crédito, o FAMPE e por outras ações do mesmo gênero.

Considerando as tipologias, o plano de aplicação dos recursos do Sebrae teve sua execução da seguinte forma:

Tabela 19 – Aplicações de Recursos por Tipologia

Valores em R\$ mil

Tipologia	Previsão			Execução	% Execução
	Original	Ajustado	% Variação		
Atendimento (1)	747.563	861.919	15,3%	759.674	88,1%
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	165.246	96.970	-41,3%	78.643	81,1%
Articulação Institucional	126.997	108.354	-14,7%	101.330	93,5%
Suporte a Negócios	84.054	84.830	0,9%	84.024	99,0%
Gestão Operacional	566.442	717.590	26,7%	682.970	95,1%
Subtotal	1.690.301	1.869.663	10,6%	1.706.641	91,2%
Inversão Financeira	94.582	98.582	4,2%	15.594	15,8%
Total	1.784.883	1.968.245	10,2%	1.722.235	87,5%

Fonte: SME

(1) São considerados os projetos transferidores dos Programas Nacionais.

Em relação ao ano anterior, houve um incremento de 25,5% na execução dos recursos por tipologia, principalmente a de Atendimento que passou de R\$ 500,1 milhões para R\$ 759,7 milhões (+51,9%).

A baixa execução orçamentária na tipologia de Inversão Financeira (15,8%) foi decorrente de atrasos na liberação dos recursos do fundo destinado ao custeio de empréstimos por antecipação de receita aos Sebrae UF, para aquisição, construção ou reforma de bens imóveis, estabelecido pela Resolução CDN Nº 230/2012, que correspondem a 10% sobre a receita de Contribuição Social Ordinária do Sebrae. As liberações não ocorreram em função de atrasos nos cronogramas de execução das obras e dos processos licitatórios por parte dos Sebrae UF que solicitaram os recursos.

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

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

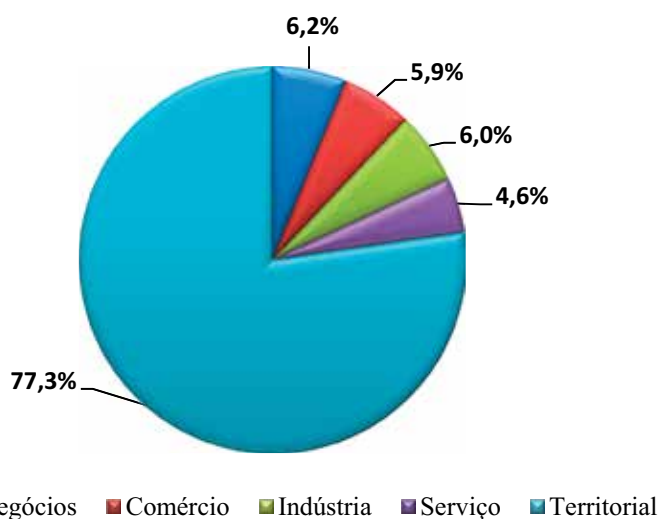
Tabela 20 – Aplicações de recursos do Sebrae por carteiras de projetos

Valores em R\$ mil

Carteira	Previsão	Execução	
Agronegócios	73.384	45.971	62,6%
Comércio	50.846	43.917	86,4%
Indústria	46.355	44.500	96,0%
Serviço	35.087	34.173	97,4%
Territorial	638.325	573.557	89,9%
Total	843.997	742.118	87,9%

Fonte: SME

Gráfico 2 – Composição dos Recursos Executados por Carteira



A variação significativa dos recursos executados nos projetos territoriais quando comparados ao ano anterior, guarda coerência com o aumento de recursos nos Programas Nacionais que passaram a transferir 100% de CSN para os Sebrae UF.

Destaca-se que todas as carteiras também aumentaram os recursos executados em relação ao ano de 2013: agronegócios (+69,6%); comércio (+205,7%); indústria (+61,6%) e serviços (+25,4%).

2.6.1. Carteiras de Projetos de Atendimento por Setor

2.6.1.1. Agronegócios

A estratégia de atuação da carteira de Agronegócios manteve sua orientação estratégica definida nos seguintes eixos estratégicos: Gestão Integrada da Propriedade, Inovação e Tecnologia, Cooperação, Encadeamento Produtivo e, ainda, Formalização e Regularização.

A Gestão Integrada da Propriedade busca a integração entre as diversas atividades produtivas, abordando o atendimento de temas estratégicos relacionados à pluriatividade, multifuncionalidade e intersetoriali-

dade do mundo rural, tais como a capacitação do produtor rural, a sucessão familiar, a questão ambiental em suas diversas dimensões, o novo Código Florestal e seu impacto para o pequeno negócio rural.

A Inovação e Tecnologia prioriza a utilização das diversas ferramentas e soluções de inovação do Sistema Sebrae, com destaque para o SebraeTec, buscando aperfeiçoar produtos, serviços e processos importantes para os pequenos negócios do campo e da produção rural.

A Cooperação, também denominada cultura da cooperação ou associativismo, é essencial para que o pequeno produtor rural ganhe escala, padronização, poder de barganha e de mercado suficientes para a superação dos desafios e das exigências de segurança alimentar, qualidade e diferenciação nos mercados de atuação.

O Encadeamento Produtivo ocorre a partir de relacionamentos cooperativos, em que se estabelecem cadeias produtivas mutuamente atrativas entre médias e grandes companhias e pequenos negócios de sua cadeia de valor, com o objetivo de adequar esse segmento aos seus requisitos e facilitar a realização de negócios entre eles. Nesse sentido, a parceria com a Aurora Alimentos, em Santa Catarina, vai beneficiar 2.500 produtores rurais nos segmentos de suínos, aves e leite e 405 empresas satélite (fornecedores de insumo, prestadores de serviço e empreendedores individuais) que estão empreendendo esforços para acessar mercados com o maior nível de exigência, como Japão e Estados Unidos, entre outros.

A Formalização e Regularização do pequeno negócio rural atuam em convergência com os projetos de gestão integrada, de licenciamento ambiental e de certificação, em suas diversas tipologias, e de diferenciação de produtos. Em 2014, houve um incremento relevante nos licenciamentos ambientais na aquicultura, em algumas de suas especialidades como carcinicultura, bem como avanços no licenciamento simplificado e com maior uso da internet.

A carteira contou com recursos executados da ordem de R\$ 45,9 milhões no Sebrae Nacional, em 12 segmentos, incluindo os projetos setoriais.

Tabela 21 – Aplicação de Recursos da Carteira de Agronegócios, por Segmento Econômico

Valores em R\$ mil

Segmento	Previsto	Executado	%
Agroecologia	5.699	4.962	87,0%
Apicultura	768	758	98,6%
Aquicultura e Pesca	2.797	2.463	88,0%
Café	3.466	3.243	93,5%
Derivados de Cana-de-açúcar	622	620	99,6%
Fruticultura	1.362	1.088	79,8%
Leite e Derivados	13.536	2.057	15,2%
Mandiocultura	200	45	22,3%
Setorial Agronegócios	41.037	27.359	66,6%
Silvicultura	994	530	53,3%
Suinocultura	1.786	1.732	96,9%
Vitivinicultura	1.116	1.115	99,8%
Total	73.384	45.971	62,6%

Fonte: SME

No segmento de Leite e Derivados ocorreu baixa execução orçamentária devido a uma série de dificuldades para a implementação de ações junto a laticínios, referentes à restrições de caráter técnico e regulatórios.

Na Mandioca, os efeitos negativos da forte e prolongada estiagem se fizeram sentir. Agroindústrias encerraram ou paralisaram suas atividades devido à falta de matéria-prima e ao alto custo de compra e transporte da mandioca.

O Setorial Agronegócios apresentou dificuldades em encontrar mão de obra qualificada para a execução de ações previstas, ocasionando atrasos e baixa execução orçamentária.

A Silvicultura ainda encontra-se na fase incipiente e está sendo absorvida pelos agentes estaduais, o que gerou uma execução ainda abaixo do potencial, o que se espera reverter com as novas parcerias firmadas.

Os destaques ficaram com os segmentos de Apicultura, Café, Derivados de Cana-de-Açúcar/cachaça, Suinocultura e Vitivinicultura. No Café, o foco são os produtores dos cafés especiais, que representam cerca de 12% do total do volume produzido de café.

No segmento de Derivados de Cana, assim como na Vitivinicultura, a estratégia de participar de eventos, rodadas de negócios e outras exposições, aliada à forte promoção comercial no âmbito do programa “Sebrae 2014”, mostrou-se adequada e eficaz na geração de negócios. Os produtores de uva e de cana receberam importante trabalho de inovação e tecnologia em programas como o PAS – Programa Alimento Seguro, BPA – Boas Práticas Agrícolas e BPF – Boas Práticas de Fabricação.

A Suinocultura conseguiu a meta estratégica de consumo per capita de 15 quilos por habitante ano, envolvendo mais de 500 pontos de venda e beneficiando mais de 40.000 pequenos produtores de suínos, entre diversos outros pequenos negócios da sua cadeia de valor.

2.6.1.2. Comércio

A estratégia de atuação da carteira de Comércio focou, primordialmente, no Artesanato e Comércio Varejista, com recursos executados da ordem de R\$ 43,9 milhões, distribuídos em 4 segmentos.

Tabela 22 – Aplicação de Recursos da Carteira de Comércio, por Segmento Econômico

Valores em R\$ mil

Segmento	Previsto	Executado	%
Artesanato	28.585	23.321	81,5%
Comércio Varejista	8.308	7.177	86,3%
Franquias	5.863	5.732	97,7%
Revitalização de Espaços Comerciais	8.090	7.687	95,0%
Total	50.846	43.917	86,3%

Fonte: SME

O Sebrae mantém, desde 2011, uma estratégia de atuação focada no reposicionamento mercadológico do artesanato brasileiro, aproveitando a visibilidade decorrente da realização de grandes eventos internacionais no País. Essa estratégia está ancorada em três grandes projetos: (a) o CRAB – Centro de Referência do Artesanato Brasileiro, como espaço privilegiado de exposição e capacitação; (b) o Projeto Brasil Original, de montagem de lojas conceituais temporárias para conquista de novos mercados; e (c) o Prêmio Sebrae Top 100 de Artesanato, para reconhecimento e divulgação das melhores unidades produtivas do País, ampliando seu acesso a mercados.

O Centro de Referência do Artesanato Brasileiro – CRAB está instalado no centro histórico da cidade do Rio de Janeiro, principal porta de entrada do turismo internacional e nosso mais expressivo polo de economia criativa. O local deverá se tornar, nos próximos anos, um importante ponto de visitação e de negócios, que promoverá exposição, fruição, conhecimento e comercialização do artesanato brasileiro, com o objetivo de reposicioná-lo no mercado, melhorando a percepção do potencial consumidor em relação ao artesanato e possibilitando sua ampliação no acesso ao mercado. O CRAB realizou sua primeira exposição em 2014: “A Potência do Objeto” aproveitou o período de Jogos da Copa do Mundo FIFA para mostrar o artesanato brasileiro aos turistas que visitassem o Rio de Janeiro. A exposição contou com 5.109 visitantes. Em 2015, o CRAB estará com as obras em pleno vapor com previsão de inauguração para dezembro do mesmo ano.

Artesanato

O Prêmio TOP 100 de Artesanato foi criado para reconhecer e valorizar o trabalho realizado por artesãos de todo o País e divulgar e ampliar o acesso a mercados para as cem melhores unidades produtivas de artesanato do Brasil. No 3º Evento de Promoção Comercial na XV Fenearte em Recife por meio de uma loja conceito em que participaram 53 unidades produtivas, foram comercializados 1.813 itens, que somaram mais de R\$ 104 mil em vendas e um total de 746 compradores.

O Projeto Brasil Original se propõe a apoiar a instalação de lojas-conceito de artesanato, em caráter temporário, com o objetivo de promover a aproximação e melhorar a percepção do público consumidor de maior renda em relação aos produtos artesanais. Em 2014, foram montadas lojas conceito em nove cidades-sede do evento Copa do Mundo: Brasília, Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Manaus, Salvador, Natal e Fortaleza. Vinte e um Sebrae UF participaram das nove lojas, que receberam mais de meio milhão de visitantes. Foram comercializados mais de 66 mil produtos artesanais, atingindo um volume de vendas superior a R\$ 1,8 milhão.

Para atuação da carteira de projetos do Comércio Varejista foram definidos segmentos prioritários que apresentam a maior densidade de pequenos negócios. Além disso, foram, também, priorizadas cinco modalidades transversais de comércio varejista, totalizando dez formas de intervenção.

Varejo da Moda

O Varejo da Moda é um segmento que reúne uma grande diversidade de negócios, sendo o Brasil considerado o 5º maior mercado de moda. Importantes ações foram concluídas com sucesso no ano de 2014, das quais se destacam a formação de um Grupo de Trabalho de coordenadores do Sistema Sebrae para o segmento, a criação de uma página no Facebook, que já atingiu 12.500 seguidores, e a realização de *Fóruns de Debate Sobre o Mercado de Brechós* em São Paulo, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e Brasília, com a participação de especialistas, empresários e potenciais empresários do segmento.

Varejo Alimentar

O Pequeno Varejo Alimentar (mercadinhos e mercearias) totaliza mais de 400 mil lojas e responde por quase 35% das vendas do segmento. Competindo num mercado muito sensível ao preço dos produtos, é fortemente ameaçado pelo poder de escala das grandes redes. Além disso, nos últimos anos, os pequenos negócios desse segmento vêm presenciando o movimento de interiorização e de mudança no formato de loja das grandes redes que estão se estabelecendo em municípios com até 150 mil habitantes e se instalando em bairros de grandes cidades com formatos de lojas de conveniência, modelo semelhante aos minimercados.

Algumas das principais ações realizadas confirmam a estratégia planejada para o segmento: publicação de três cartilhas da Série Minimercados, com orientações sobre ações promocionais, gerenciamento por categorias, entre outras; estruturação e operacionalização de lojas conceitos na Feira e Congresso da ABAD 2014, em parceria com o Sebrae/PR, e na Feira do Empreendedor 2014 do Sebrae MS; construção e aprovação de projeto de Encadeamento Produtivo em parceria com o Grupo Martins, para atendimento aos pequenos negócios da Rede Smart de Supermercados.

Varejo de Materiais de Construção

O segmento do Varejo de Materiais de Construção totaliza quase 300 mil lojas das quais 98% são pequenos estabelecimentos, sendo o 3º maior segmento do varejo em número de empresas, de acordo com o Cadastro Sebrae de Empresas, 2012. Houve uma forte expansão do consumo familiar na última década em razão da elevação da renda e da facilitação do crédito para melhoria habitacional. O ambiente tende a se tornar mais competitivo, mas o desaquecimento do setor da construção, junto à crescente presença dos *home centers*, se configuram como ameaças ao futuro dos pequenos negócios, exigindo mais gestão empresarial.

A atuação do Sebrae nesse segmento tem buscado criar um ambiente de sinergia na cadeia da Construção Civil, instrumentada por um arcabouço técnico de estudos e soluções especializadas. Entre as realizações de 2014, é importante mencionar a elaboração da Matriz Estratégica para Atuação do Sebrae no segmento, orientando a construção e gestão de projetos para o segmento; a formação de rede com 64 gestores para discussões específicas sobre o tema; e a nacionalização da Cartilha “Dicas de Gestão” para o Varejo de Material de Construção.

Varejo de Autopeças

O segmento do Varejo de Autopeças totaliza mais de 200 mil lojas e é fortemente influenciado pela dinâmica do mercado automobilístico. Tem crescido ao ritmo de 10% ao ano, em média, em função do aumento da frota nacional de veículos. Além disso, houve enorme incremento do mercado de motocicletas, impactando o segmento com a criação de novos negócios especializados nesse nicho, e está muito associado aos serviços de reparação (centros automotivos e oficinas).

Na atuação do Sebrae Nacional destacam-se a disponibilização de Normas Técnicas de Autopeças para acesso gratuito pelos pequenos negócios, no âmbito do convênio entre Sebrae e ABNT; a aproximação e o planejamento de ações conjuntas com a carteira de projetos de reparação veicular; e a aproximação com a Rede Âncora, parceiro com o qual já está sendo negociado e estruturado uma proposta de projeto de Encadeamento Produtivo.

Farmácia

O segmento de Farmácias totaliza mais de 80 mil lojas, dessa forma o Brasil está muito próximo de se tornar o 4º maior mercado. Isso tem atraído grandes redes e gerado uma forte concentração do mercado: 50% das lojas estão integradas a redes. Sendo um setor com preços administrados, os ganhos de escala são fundamentais, o que sufoca as oportunidades para lojistas independentes, salvo quando não expostos à concorrência das redes. O segmento faturou R\$ 58 bilhões em 2013, um crescimento de 17% em relação a 2012.

O Sebrae tem estimulado a cooperação e a criação de centrais de negócios e redes entre lojistas independentes. Foram iniciadas articulações com a Rede FARMACêutico, com o objetivo de construir um projeto para atender às lojas associadas à rede.

Comércio Eletrônico

O Comércio Eletrônico é transversal aos diversos segmentos do varejo. Tem crescido numa velocidade nunca vista, na proporção de 20% ao ano e, em 2013, cresceu 28%, segundo dados da e-bit. O comportamento digital das novas gerações, a ampliação do acesso e qualidade da internet no Brasil, além da conexão por dispositivos móveis impulsionam esse crescimento. O universo das empresas virtuais ainda é divergente segundo algumas pesquisas, muito em função da não existência de CNAE específico para *e-commerce*. Segundo a Abcomm, existem mais de 40 mil lojas virtuais. Já dados da BigData Corp. indicam 450 mil e-lojas, indicando um ambiente de grande volatilidade. O faturamento do segmento já ultrapassa 30 bilhões de reais/ano.

O Sebrae ainda está construindo reputação nesse segmento, mas tem avançado com velocidade, fortalecendo parcerias com atores importantes tais como: E-Commerce Brasil, Câmara e-net e Abcomm. Para o desenvolvimento da atuação da instituição nesse segmento, foram criadas capacitações on-line para colaboradores do Sistema Sebrae e desenvolvidos dois documentos estratégicos, o Guia de Atendimento Sebrae ao Comércio Eletrônico, que tem o objetivo de orientar o Sistema Sebrae com relação à atuação com e-commerce, e o Termo de Referência de Negócios Digitais, com a conceituação, prioridades e atuação do Sebrae especialmente em games, *e-commerce* e *startups*.

Franquias

O *franchising* brasileiro é o 3º maior mercado, atrás apenas da China e Coreia do Sul, e na 6ª posição em número de unidades franqueadas. Segundo dados de 2013 da ABF – Associação Brasileira de *Franchising*, o setor totaliza 2.700 marcas franqueadoras e mais de 110 mil lojas franqueadas, em que predominam pequenas empresas. O mercado tem crescido mais de 10% ao ano e ultrapassou 115 bilhões de reais em faturamento. O setor do *franchising* é transversal a diversas modalidades de varejo. Seu crescimento acompanha a expansão dos shopping centers, mas também ocupa o território do comércio de rua convencional.

O primeiro convênio celebrado com a ABF, em 2013, possibilitou o desenvolvimento de sete videoaulas e a capacitação de 71 colaboradores do Sistema Sebrae no curso “Conhecimentos Avançados de *Franchising*”. Após o sucesso dessa primeira etapa, uma nova proposta de projeto está sendo iniciada, visando ministrar 337 cursos em 19 unidades federativas do Brasil. Além disso, serão construídos seis *games* visando a capacitação nos temas de Gestão Financeira, Gestão de Pessoas, Gestão de Marketing, Atendimento, Custo e Preço de Venda e Indicadores de Desempenho.

O mercado de varejo no Brasil tem se tornado alvo de grandes corporações, com investimentos em amplos centros de compras, como shoppings, outlets e *home centers*. É um cenário que demanda aos lojistas de rua uma reorganização coletiva, com a finalidade de progredir na atratividade dos espaços em que estão inseridos, agregando facilidades e serviços relacionados ao conforto, à segurança e à comodidade.

Assim, o Projeto de Revitalização de Espaços Comerciais é uma iniciativa do Sebrae que propõe uma abordagem territorial capaz de criar um ambiente favorável à competitividade do comércio de rua em face dos desafios de manter e atrair novos consumidores.

Em 2014, o Sebrae reforçou sua atuação nessa temática, que já ocorre há alguns anos, por meio de ações como a revisão e atualização do Termo de Referência para Projetos de Revitalização de Espaços Comerciais; a elaboração do Manual para Captação de Recursos para Prefeituras, buscando viabilizar a participação do poder público nos projetos de revitalização; e a nova publicação “Tematização de desafios e caminhos de solução e prospecção e disseminação de boas práticas”.

Outras ações contribuíram fortemente para a atuação do Sebrae no Comércio e para a ampliação da capacidade de atendimento.

- CACB - Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil
 - Projeto Empreender Competitivo: 94 projetos, beneficiando 1.310 empresas com aplicação de R\$ 15,5 milhões em 24 meses.
 - Projeto de Disseminação da Metodologia de Núcleos Setoriais em Entidades Empresariais de Países da América do Sul: concluído em 2014, implantado no Peru, Bolívia e Colômbia.
- FACESP - Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo/Sebrae-SP
 - Empreender São Paulo - Excelência no Desenvolvimento das MPEs paulistas: prevista a aplicação total de R\$ 7,35 milhões em 30 meses, na constituição de 195 núcleos setoriais em 65 Associações Comerciais filiadas à FACESP, beneficiando 1.950 empresas.
- Projeto INOVarejo: consiste na aplicação de diagnóstico de inovação no varejo por meio do Programa ALI. Em 2014, 13.761 empresas foram avaliadas por meio do diagnóstico INOVarejo.
- ABAD - Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados: Projeto Varejo Competitivo. Realização de 138 turmas dos cursos Controles Financeiros, Atendimento ao Cliente, Gestão de Estoques, Formação de Preço, Técnica de Vendas e Gestão de Pessoas, com a capacitação de cerca de 2.000 empresas de varejo alimentar de autosserviço.

2.6.1.3. Indústria

O setor da Indústria vem passando por um momento de grandes obstáculos no cenário nacional, com uma série de fatores macroeconômicos que impactam o desempenho empresarial de todos os setores, mas em especial a indústria, de modo relevante. A conscientização desse quadro e, conseqüentemente, a necessidade de avanços impõem ao Sebrae grandes desafios, fazendo com que este exerça um papel de formulador de estratégias diferenciadas, voltadas a contribuir para a elevação dos níveis de produtividade e competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte industriais.

O mapa estratégico da indústria 2013-2022 permite algumas reflexões baseadas nas tendências mundiais e nacionais e que impactam, diretamente, no desempenho da indústria, tais como: crescimento dos países considerados emergentes; conhecimento e inovação como motores da economia; nova geografia da produção mundial; emergência e difusão de novas tecnologias; mudanças climáticas e economia de baixo carbono; fortalecimento do mercado interno; e reconfiguração espacial da atividade econômica.

O objetivo central do mapa é a competitividade com sustentabilidade, tendo como fatores-chave inovação e produtividade, o que reforça os desafios já impostos aos gestores e, conseqüentemente, ao público do Sebrae.

Há que se considerar, também, além do crescimento do setor industrial, os grandes investimentos realizados no País, como pontos positivos em 2014. Todavia, a expansão dos investimentos foi decorrente de movimentações atípicas que não ocorreram em 2014, o que demandará um menor nível de potenciais oportunidades para os pequenos negócios nos próximos anos.

A carteira de projetos da Indústria continuou baseando sua atuação no Direcionamento Estratégico do Sebrae 2022, na Rede de Serviços Tecnológicos (RST), nos grandes eventos esportivos (como a Copa

do Mundo da FIFA 2014 e as Olimpíadas RIO 2016), no cenário econômico esperado para a indústria nacional e nas diretrizes estratégicas do Programa Nacional de Encadeamento Produtivo.

Nesse contexto, foram priorizadas as seguintes linhas estratégicas:

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

A aplicação de recursos do Sebrae Nacional superou R\$ 44,5 milhões, em 14 segmentos específicos e projetos setoriais.

Tabela 23 – Aplicação de Recursos da Carteira da Indústria, por Segmento Econômico

Valores em R\$ mil

Segmento	Previsto	Executado	%
Construção Civil	3.556	3.393	95,4%
Cosméticos	1.034	822	79,5%
Couro e Calçado	4.016	3.893	96,9%
Equipamentos médico, odontológico e hospitalar	266	266	100,0%
Gemas e Joias	663	649	97,9%
Indústria de Alimentos e Bebidas	4.976	4.614	92,7%
Indústria do Aço	1.828	1.371	75,0%
Madeira e Móveis	117	116	98,6%
Metal-Mecânica	2.146	2.096	97,7%
Mineração	356	356	100,0%
Oleiro Cerâmico	2.191	2.191	100,0%
Petróleo, Gás e Energia	3.237	3.063	94,6%
Química e PVC	103	103	100,0%
Setorial Indústria	14.813	14.641	98,8%
Têxtil e Confecções	7.055	6.927	98,1%
Total	46.355	44.500	96,0%

Fonte: SME

O Sebrae reforçou a estratégia de Encadeamento Produtivo, induzindo ainda mais inserção dos pequenos negócios nas cadeias de valor das grandes empresas. Em 2014, essa atuação alçou maiores proporções com o Programa Nacional de Encadeamento Produtivo, aprovado no ano anterior e com suas primeiras ações mais estruturadas realizadas esse ano, com alcance nos quatro setores da economia (Indústria, Agronegócios, Comércio e Serviços).

Nesse contexto, destaca-se o Convênio Petrobras (2008 a 2014), cujo objetivo é fomentar a implementação de projetos estruturantes para a inserção competitiva e sustentável de micro e pequenas empresas na cadeia produtiva de petróleo, gás e energia.

No valor de R\$ 66 milhões, os principais resultados foram: aumento de 51% no faturamento das empresas participantes; 19% nos postos de trabalho; 81% nos cadastros da Petrobras; 54 % nos cadastros da Organização Nacional das Indústrias de Petróleo - ONIP; 18 redes de fornecedores (Redes Petro) apoiadas; previsto R\$ 4 bilhões em expectativas de negócios declarados pelos grandes compradores, em 89 Rodadas de Negócios e 11 demandas tecnológicas da Petrobras desenvolvidas e atendidas por pequenos fornecedores. Foram 13.242 empresas atendidas em 38 projetos (18 concluídos e 20 em andamento) de 16 estados, que tiveram o apoio de 28 unidades da Petrobras e de mais de 100 instituições.

Ainda na temática do encadeamento, as parcerias com a Gerdau, Grupo Odebrecht, Braskem, Concessionária do Aeroporto Internacional de Guarulhos, Vale do Rio do Doce e Nestlé totalizaram cerca de R\$ 18 milhões em recursos e ações estruturantes para alavancar o programa.

Há que se destacar, também, a estratégia da Rede de Serviços Tecnológicos (RST), que promove a articulação entre empresas, institutos de ciência e tecnologia, universidades e governos locais para organizar e disseminar a inovação em toda cadeia produtiva criando um ambiente favorável para a disseminação de novos conhecimentos. O projeto envolve, atualmente, cerca de 34 instituições do setor calçadista e outras 17 de madeira e móveis cadastradas no Sebrae e beneficia 763 pequenos negócios que atuam nos segmentos industriais de couro/calçados e madeira/móveis nos estados de MG, PB, PR, RS e SC visando estimular boas práticas da abordagem em Rede visando potencializar as ações para a competitividade e a inovação nos pequenos negócios.

Como fortalecimento das ações, o projeto atua em estreita parceria com os Programas ALI e SebraeTec. Por meio do primeiro programa é realizado o levantamento das necessidades das empresas que auxiliam empreendedores na implantação de soluções inovadoras em pequenos negócios, contando com as análises setoriais de especialistas internacionais. Pelo SebraeTec, são oferecidas soluções que promovem o acesso dos pequenos negócios dos setores envolvidos nas áreas de design, produtividade, propriedade intelectual, qualidade, inovação, sustentabilidade e tecnologias da informação e comunicação. Em sua segunda fase, esse trabalho resulta de parceria entre o Sebrae e o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, por meio de um convênio de cooperação público-privada iniciado em 2007.

É importante ressaltar, também, o Programa de Apoio à Competitividade das Micro e Pequenas Empresas – Procompí, que apoia a execução de projetos de empresas industriais e está em fase de conclusão de suas principais atividades, pois se encerra em maio de 2015. O programa aplicou R\$ 30 milhões de recursos em 115 projetos estaduais de diversos segmentos industriais em 25 estados que promoveram a qualificação empresarial, o fomento ao associativismo e a melhoria da interação entre as instituições locais, públicas e privadas. Até o momento, 2.569 empresas foram atendidas e apresentou um aumento médio de 29% na produtividade do grupo de empresas participantes, desde 2010.

Outras parcerias que foram importantes para a atuação da carteira são listadas a seguir:

- O Convênio com o Instituto de Moda e Design – IN MOD (2012 a 2014) tem o objetivo de promover a inserção de micro e pequenas empresas da moda, prioritariamente, nas oportunidades de mercado de alto valor agregado do setor.

No valor de R\$ 20 milhões, atendeu mais de 500 empresas com ações de acesso a mercado, visitas técnicas e inserção de produtos e marcas em espaços qualificados de inovação, entre

outras. Foram publicadas quatro revistas com editorial de moda de pequenos negócios atendidos pelo Sebrae. Outra entrega foi a identificação de requisitos setoriais de competitividade para todas as UF, a partir da aproximação com a Riachuelo.

- O Convênio com a Anicer – Projeto “Cerâmica Vermelha é Mais Vida” (2013 a 2016) tem o objetivo de promover a sustentabilidade das MPEs de cerâmica vermelha, por meio de um conjunto de ações para implantação da Gestão Empresarial e Ambiental, à promoção da Inovação Tecnológica, da Eficiência Energética e do Licenciamento Ambiental que permita a Incorporação e o Tratamento de Resíduos sólidos nos processos produtivos, além de qualificação dos produtos cerâmicos nos Programas Setoriais da Qualidade (PSQ).
No valor de R\$ 9,8 milhões, já alcançou os seguintes resultados: 66% das empresas atendidas declararam o aumento da produtividade; 53% das empresas atendidas modernizaram o processo produtivo; 76% das empresas já implementaram medidas de saúde e segurança no trabalho; 33% das empresas são certificadas ou pretendem se certificar no PSC; e, ainda, 91% das empresas realizam ensaios para análise da conformidade dos produtos.
- O Convênio com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI (2013 a 2017) desenvolve ações criativas para fortalecimento da competitividade industrial.
No valor de R\$ 32 milhões, promoveu a realização de 110 palestras de tendências e inspirações de moda, 50 oficinas de criação de produtos, 50 de modelagem e 50 de fichas técnicas. Atendimento a 5.000 pequenos negócios e potenciais empreendedores da indústria da moda com as palestras e a 500 pequenos negócios com as oficinas. 95% dos participantes avaliaram como boas ou excelentes as ações oferecidas pelo convênio. Em pesquisa qualitativa realizada em oito estados, os empresários informaram que oficinas do projeto contribuíram efetivamente para a melhoria da qualidade da empresa.
- O projeto Rede de Núcleos de Inovação – RNI (outubro de 2010 a setembro de 2014) é fruto de um Convênios com a Confederação Nacional das Indústrias (CNI) para implantar planos de inovação nas MPEs industriais por meio das ações de mobilização, capacitação, consultoria e assessoria a serem estabelecidos no âmbito da Rede de Núcleos de Inovação (RNI) do Movimento Empresarial para a Inovação.
O valor é de R\$ 48,7 milhões e as principais entregas foram: 6.930 empresas sensibilizadas; 1.328 capacitadas; 706 planos de inovação elaborados, dos quais 459 foram implantados e 478 assessorias a projetos.
- O Convênio para o projeto “Fortalecer a Inovação nos Pequenos Negócios do Brasil” (2014 a 2017) foi firmado com a CNI com o objetivo de fortalecer a inovação empresarial e priorizar os pequenos negócios de forma a aumentar a produtividade e competitividade das empresas brasileiras. O valor é de R\$ 48,4 milhões e espera atender 800 empresas, realizar três edições do Prêmio Nacional de Inovação, três estudos, dois eventos, aumento de 15% no grau de inovação das empresas atendidas, 6.000 pessoas participantes em eventos realizados, entre outros.
- O Projeto Associa Indústria (2013 a 2016), firmado também com a CNI, procura estimular o associativismo, a fim de que os pequenos negócios industriais possam identificar dificuldades e desafios comuns, e atuar de forma coletiva para buscar maior competitividade.
O valor pactuado é de R\$ 14,5 milhões, dentre as entregas destaca-se a realização do 5º Congresso Brasileiro de Inovação da Indústria com o objetivo de estimular, disseminar e sensibilizar para o tema "inovação" os empresários brasileiros.

2.6.1.4. Serviços

A carteira de projetos de serviços contou com recursos do Sebrae Nacional da ordem de R\$ 34,1 milhões, distribuídos em 15 segmentos específicos, além dos projetos setoriais.

Tabela 24 – Aplicação de Recursos da Carteira de Serviços, por Segmento Econômico

Valores em R\$ mil

Segmento	Previsto	Executado	%
Academias de Ginástica e Condicionamento Físico	129	13	10,4%
Alimentação fora do lar	1.598	1.494	93,4%
Automotivo	1.603	1.586	98,9%
Beleza e Bem-estar	2.874	2.712	94,3%
Economia Criativa	9.720	9.650	99,2%
Ecoturismo	5.296	5.239	98,9%
Saúde e Bem-estar	848	845	99,6%
Setorial Serviços	90	90	100,0%
Startups	1.587	1.485	93,5%
Tecnologia da Informação e Comunicação	1.421	1.404	98,7%
Turismo	4.939	4.866	98,5%
Turismo Cultural	674	538	79,8%
Turismo de Negócios e Eventos	956	939	98,1%
Turismo de Saúde e Bem-estar	384	374	97,3%
Turismo de Sol e Praia	764	753	98,6%
Turismo Rural	2.205	2.185	99,1%
Total	35.087	34.173	97,3%

Fonte: SME

O segmento de Academias de Ginástica e Condicionamento Físico, criado em 2014, apresentou baixa execução (10,4%) em razão de ter se dedicado, nesse primeiro ano, a estruturar um estudo sobre o segmento visando à atuação consistente junto aos Sebrae UF e aos parceiros externos.

A Economia Criativa realizou o Workshop sobre Internacionalização para Empreendedores Criativos para participação no I MICSUL. O evento promoveu a participação de 70 empreendedores selecionados no edital do Ministério da Cultura para o I Mercado das Indústrias Culturais do Mercosul. Por meio do projeto Economia Criativa - Série Primeiros Passos Capacitação de Empreendedores Criativos, que visa promover o acesso sobre fontes de financiamento público e privado aos empreendimentos e projetos culturais, foi elaborado o Catálogo do Mecenato Cultural no Brasil que reúne, aproximadamente, 75 mil projetos culturais apoiados pelas leis de incentivo à cultura nos níveis federal, estadual e municipal. A Cartilha Projetos Culturais com orientações de como elaborar, executar e prestar contas foi, também, uma contribuição do projeto.

No segmento de *Startups*, o Sebrae participou do processo de desenvolvimento do Comitê do Programa Startup Brasil liderado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia - MCTI, contribuindo com o espaço para divulgação e com a avaliação e análise das *startups*. Participou, também, da seleção e capacitação de empreendedores brasileiros para participação na Ação da Apex Brasil denominada PREP PITCH BRASIL em Austin, TX durante o *South by Southwest* (SXSW) e em São Francisco, CA durante o *Tech Crunch Disrupt*. O Sebrae marcou presença nos principais eventos voltados ao segmento das

startups digitais no Brasil. Dentre eles podemos destacar a *Campus Party* Brasil 7, a *Campus Party* Recife 3, BRAPPS, You Pix Festival, Demo Brasil e CASE 2014.

Segundo o Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil – 2013, estudo realizado pelo Sebrae e Associação Brasileira de Empresas de Eventos – ABEOC, o mercado de Negócios e Eventos no Brasil expandiu de forma expressiva, aumentando a sua relevância econômica no que se refere à geração de negócios, emprego, renda e impostos. O setor cresceu nos últimos 12 anos, aproximadamente 14% ao ano, aumentando a sua participação no PIB do País de 3,1%, em 2001, para 4,32%, em 2013. A indústria de eventos no Brasil gerou R\$ 209,2 bilhões de negócios em 2013. Em termos de emprego, os números também são expressivos: mais de 7,5 milhões de empregos gerados, entre diretos, terceirizados e indiretos. Além disso, a indústria de eventos é responsável pela geração de mais de R\$ 48 bilhões em impostos.

Contribuí para o segmento o projeto Qualificação em Gestão e Certificação de Micro e Pequenas Empresas de Eventos, que tem por objetivo aprimorar a gestão e promover a certificação de micro e pequenas empresas do segmento de eventos, e atingiu 100% dos 12 estados previstos, recebeu 236 inscrições (105% do previsto) e certificou 97 empresas com o Selo de Qualidade ABEOC Brasil (138% do previsto).

O Congresso Eventos Brasil contou com 25 empresas compradoras, organizadoras de eventos, e 60 empresas ofertantes de produtos e serviços com geração de 240 oportunidades, e estimou negócios que movimentaram R\$ 9,8 milhões, segundo pesquisas junto às empresas compradoras.

O Ecoturismo e o Turismo de Aventura vêm sendo apontados pela Organização Mundial do Turismo – OMT como segmentos em plena expansão, expectativa confirmada pela Pesquisa de Demanda Turística Internacional realizada pelo Ministério do Turismo. Em 2014, foram lançadas três novas normas de segurança, duas delas são atualizações para o padrão internacional ISO dos textos originais das ABNT NBR 15331 e 15286, que tratam dos requisitos de gestão da segurança e das informações que as empresas de turismo de aventura devem repassar aos clientes, respectivamente. Essas publicações significam uma grande conquista para o segmento e contaram com a contribuição efetiva do Sebrae, que atua desde 2004, em parceria com o Ministério do Turismo, ABNT, ABETA e demais entidades representativas do setor, da comissão de Estudo para Normas Técnicas Brasileiras.

O Convênio de Cooperação Geral entre Sebrae e Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio (2013-2017), visa viabilizar ações de fortalecimento das atividades econômicas turísticas relacionadas às unidades de conservação federais e seu entorno, com ênfase nos Parques Nacionais, por meio da implantação de infraestrutura de apoio à visitação, bem como o desenvolvimento sustentável de pequenos negócios. Até o momento, foram iniciados os projetos de Fomento ao Turismo em 13 das 22 Unidades de Conservação previstas.

2.6.1.5. Territorial

O atendimento territorial consiste em um arcabouço de soluções correlatas, que estabelecem um processo com orientações e educação aos empreendedores, por meio presencial ou à distância.

Em 2014, o atendimento territorial foi marcado por avanços em todos os projetos e ações, especialmente no novo Portal Sebrae que reafirmou-se como um forte canal de relacionamento com o cliente, alcançando os objetivos traçados nas estratégias previstas. Desde seu lançamento, alcançou números expressivos de acesso, sendo 25.662.574 visualizações, 219.932 cadastros e 67.000 consultorias on-line.

O projeto Diagnóstico Incremental de Gestão Empresarial para Pequenos Negócios permite a compreensão do novo modelo de avaliação dos pequenos negócios, cujo objetivo é prover uma plataforma de relacionamento e atendimento ao cliente, que contribua para a sustentação da taxa de crescimento da quantidade de empresas atendidas e para a elevação da qualidade do atendimento direcionando, com soluções adequadas para a melhoria da gestão do negócio. Em 2014, foram realizados 18.168 diagnósticos por meio do Portal do Sebrae. Com essa metodologia, o Sebrae busca a melhoria da satisfação dos clientes, a padronização do atendimento, e o aumento da efetividade com soluções específicas para as necessidades dos clientes.

O projeto de Educação a Distância apresentou crescimento expressivo e realizou 909.769 matrículas nos cursos e soluções educacionais, com 384.444 concluintes e 23.484 novas empresas cadastradas. O ano foi marcado pela inclusão de 11 novas soluções educacionais e 2 novos cursos.

A Central de Relacionamento Sebrae, um dos principais canais de contato com o cliente, conta com 24 centrais de relacionamento e 530 profissionais de atendimento, entre funcionários e terceirizados, e computou aproximadamente 4,5 milhões de contatos telefônicos entre receptivos e campanhas ativas; e, ainda, 4.000 eventos divulgados pelo canal ativo.

Em 2014, as parcerias estratégicas aproximaram os pequenos negócios das grandes empresas do mundo digital como Facebook, Mercado Livre, Google e *Market Up*. O Conecte seu Negócio, atingiu o total de 251 mil cadastros, 113 mil sites criados e 74 mil sites publicados. A parceria com o Facebook foi marcada pelo lançamento da capacitação à distância: “Empreenda com o Facebook”, o curso em forma de jogo sobre a presença dos pequenos negócios nas redes sociais, registra mais de 60.000 usuários. Cerca de 1.500 empresários foram capacitados presencialmente pela equipe de técnicos do Facebook sobre utilização das redes sociais para os pequenos negócios.

Ainda nessa linha, destaque para a atuação da *Market Up*, empresa vencedora da chamada pública que elegeu um software de gestão integrada totalmente gratuito e disponibilizado via nuvem, que realizou uma série de ações em todo Brasil. A ferramenta registrou até novembro mais de 35.000 empresas utilizando um dos módulos disponíveis. O *Market Up* também passou a oferecer o serviço de loja virtual integrada ao sistema de gestão, sendo criadas 1.124 lojas. Já no Primeiro *e-Commerce* (Mercado Livre), foram mais de 6.250 cadastros completos, 4 mil lojas criadas e 3.500 lojas ativas: Facebook, *Market Up* e Mercado Livre estiveram presentes nas Feiras do Empreendedor de 2014.

O Circuito de Feiras do Empreendedor contou com 14 feiras realizadas, com mais de 316 mil visitantes, 1.626 expositores e 517 mil atendimentos entre orientações e capacitações.

O Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas, MPEs Brasil, que identifica e reconhece empresas cuja gestão é realizada segundo boas práticas de gestão internacional, computou 95.255 inscrições, com um índice de empresas candidatas de 53,5%, ou seja, 50.918 empresas concluíram o processo de autodiagnóstico e, portanto, concorrem efetivamente à premiação, cujo resultado será divulgado em abril de 2015. São parceiros na realização do Prêmio, o Movimento Brasil Competitivo (MBC) e a Gerdau.

O Prêmio Sebrae Mulher de Negócios visa estimular o empreendedorismo feminino, reconhecendo e premiando mulheres cujas histórias de sucesso são exemplos de superação e sucesso à frente de seus negócios. Na edição de 2014, foram 11.471 empreendedoras que se candidataram ao prêmio e que concorreram em três categorias: pequenos negócios, microempreendedora individual e produtora rural. O Prêmio Sebrae Mulher de Negócios é uma iniciativa da parceria entre Sebrae, Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres e Federação das Associações de Mulheres de Negócios e Profissionais (BPW Brasil), que conta com apoio técnico da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

O principal evento de apoio aos microempreendedores individuais foi a 6ª edição da Semana do MEI, realizado em todas as capitais do País, em que foram feitos 144.692 atendimentos, superando em 26% a expectativa, além de capacitar 31.196 MEI nas Oficinas SEI, superando em 63% a previsão de aplicação. As ações da Semana do MEIs contribuem para a consolidação e evolução dos negócios constituídos pelos MEI, apoiando sua permanência e sustentabilidade no mercado. As ações desenvolvidas contemplaram: capacitações nas Oficinas SEI, orientações para as obrigações legais do MEI, serviços de baixa, alteração da empresa, impressão dos boletos das obrigações fiscais, e contou com a participação ativa de parceiros como: BB, CEF, Cooperativas de Crédito, Vigilância Sanitária, Corpo de Bombeiros, Prefeituras e Secretarias Estaduais, dentre outras entidades.

Em 2014, o projeto Na Medida capacitou mais de 24 mil microempresas em todos os estados, nas 8 diferentes temáticas oferecidas.

A outra perspectiva da carteira é o Desenvolvimento Territorial que atua de forma a potencializar o atendimento a partir de assistência técnica e gerencial aos pequenos negócios com base na abordagem territorial, fomentando o empreendedorismo, a inclusão produtiva, o dinamismo econômico local e a melhoria do ambiente de negócios por intermédio da implementação da Lei Geral. Está alicerçado no fortalecimento das políticas públicas e na transformação econômica e social do País.

Essa estratégia se materializou, principalmente, por meio dos seguintes projetos:

- Programa Nacional Sebrae nos Territórios da Cidadania.
- Desenvolvimento Econômico Territorial.
- Implementação da Lei Geral nos Municípios.
- Fortalecimento da Rede Nacional de Agentes de Desenvolvimento.
- Desenvolvimento e Fortalecimento do Segmento de Negócios Sociais.
- Inclusão Produtiva e Desenvolvimento Territorial.

O Programa Nacional Sebrae nos Territórios da Cidadania consolidou um importante ciclo nas localidades mais deprimidas economicamente no Brasil. As iniciativas do Programa foram realizadas com o propósito de expandir as fronteiras de atuação da instituição, e de levar assistência técnica e gerencial aos pequenos negócios.

Por meio do projeto de Desenvolvimento Econômico Territorial, o Sebrae busca dinamizar a economia dos territórios a partir de um processo contínuo de qualificação e assistência técnica aos pequenos negócios, atrelado à melhoria do ambiente de negócios e à articulação de atores locais que possam planejar o desenvolvimento de suas localidades. Em 2014, foram iniciados 15 projetos pilotos, sendo atendidos 22 mil clientes.

Por meio do projeto de Fortalecimento da Rede de Agentes de Desenvolvimento, o Sebrae promove a qualificação e a integração desses atores que têm suas funções determinadas pela Lei Geral da MPE e tem como objetivo auxiliar no processo de implementação e sustentabilidade da Lei. Inclusive, é fato, que o papel do agente e sua influência positiva no município vão muito além das atividades relacionadas à Lei Geral, visto que tem desempenhado um papel de coordenação e continuidade das atividades para o desenvolvimento sustentável, juntamente com o poder público

municipal e lideranças do setor privado local. Atualmente, 2.456 municípios contam com Agentes de Desenvolvimento nomeados e 2.246 foram capacitados pelo Sebrae para implementar a Lei Geral e articular o desenvolvimento local.

Os negócios sociais são um modelo inovador de empreender no qual no mesmo plano de negócios, tanto a resolução ou minimização de um problema social e/ou ambiental quanto à geração de lucro têm igual importância. Em 2014, o Sebrae iniciou um projeto de atendimento aos negócios sociais, o qual está dividido em quatro grandes pilares: dimensionamento e conhecimento do mercado; sensibilização e divulgação da causa; atendimento qualificado; e aceleração aos empreendedores em estágio mais avançado.

Neste primeiro ano de atuação, foram atendidos 3.000 clientes e realizados 4.500 atendimentos. Além disso, com o objetivo de contribuir para a criação da próxima geração de negócios sociais no Rio de Janeiro e em Santa Catarina, foram realizadas duas Maratonas de Negócios sociais, que contaram com 525 participantes, 28 parceiros e tiveram 85 acelerações.

No âmbito do Plano Brasil sem Miséria, Sebrae e Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) firmaram um acordo de cooperação técnica que gerou, como principais resultados, a distribuição de 100 mil exemplares da cartilha “O Empreendedor Individual e o Programa Bolsa Família” e a viabilização de consultorias e capacitações a mais de 120 mil microempreendedores individuais inscritos no Cadastro Único para programas sociais do governo.

Na esfera da economia solidária, as parcerias firmadas com a Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários (Unisol Brasil), a Fundação Grupo Esquel Brasil (FGEB), Fundação Odebrecht e GRU *Airport*, também contribuíram com as iniciativas de inclusão produtiva por meio da formalização de novos negócios, da capacitação de microempreendedores individuais e produtores rurais, fomento ao associativismo e ao cooperativismo e do fortalecimento de empreendimentos da economia solidária. A partir daí obteve-se os seguintes resultados:

- 400 empreendimentos produtivos solidários financiados e capacitados pelo projeto Vencer Juntos (Fundação Esquel).
- 5.920 atendimentos técnicos a empreendimentos de economia solidária em parceria com a Unisol Brasil.
- 2.809 atendimentos e 400 microempreendedores individuais formalizados no projeto Decolando com Guarulhos (GRU Airport).

2.6.2. Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços

O desenvolvimento de produtos e serviços de forma segmentada possibilitou a disponibilização de soluções que atendam às especificidades dos clientes do Sebrae. Para tanto, os trabalhos foram organizados em programas e projetos. Os programas Sebrae Mais e Educação Empreendedora estão discriminados no item “Programas” deste relatório. Abaixo são detalhadas as ações dos demais projetos de desenvolvimento de produtos e serviços.

O projeto Na Medida - Educação Empreendedora para Microempresas tem como objetivo capacitar os donos de microempresas de forma continuada, buscando a ampliação do acesso das microempresas a conhecimentos, a promoção da competitividade e ao aumento da produtividade e da lucratividade, com orientações empresariais práticas para o dia a dia dos empresários.

O projeto contempla oito temas sobre o processo de gestão do negócio:

- Gestão Financeira
- Tributação
- Mercado
- Gestão de Pessoas
- Planejamento estratégico
- Internet
- Empreendedorismo
- Cooperação

Cada uma das soluções é trabalhada em diversas modalidades: curso, palestras, oficinas e diálogos empresariais. Essa última modalidade é considerada um diferencial do projeto, que busca criar um ambiente de relacionamento e aprendizagem continuada para os empresários.

Em 2014, foram atualizadas as soluções de finanças, planejamento estratégico e marketing e desenvolvida uma nova solução chamada Gestão Estratégica de Vendas, um curso com consultoria acoplada. Também foi realizado o 2º Encontro Nacional do Na Medida, com a participação de mais de 160 colaboradores do Sistema Sebrae nesta solução. Foram capacitadas mais de 24 mil microempresas com o projeto.

Desde a criação do Microempreendedor Individual, o Sebrae busca oferecer soluções específicas para esse segmento de cliente. Para tanto, o projeto SEI: Sebrae para Microempreendedor Individual, que desenvolveu um conjunto de nove soluções que tratam de temas básicos para gestão e fortalecimento desses novos negócios.

- SEI Vender
- SEI Comprar
- SEI Controlar Meu Dinheiro
- SEI Empreender
- SEI Unir Forças para Melhorar
- SEI Planejar
- SEI Administrar
- SEI Formar Preços
- SEI Crescer

Cada uma das soluções é trabalhada utilizando diversas modalidades de atendimento: oficina, cartilha (impressa e áudio), capacitação EAD via SMS e Kits Educativos para facilitar o acesso do Microempreendedor Individual à informação.

As duas últimas soluções foram desenvolvidas em 2014, visando atender à demanda existente para orientar na formação de preços e na ampliação de seus negócios com vistas à migração para Microempresa. Além disso, foram atualizadas as seis oficinas já existentes, em um processo contínuo de melhoria do portfólio.

Todas as soluções apresentam índices positivos de aceitação. Na pesquisa realizada em 2014 ficou evidenciado que o SEI é recomendado por mais de 90% dos MEIs participantes e que as soluções disponibilizadas foram significativas nas mudanças estratégicas dos seus negócios.

O projeto No Campo - Educação Empreendedora Sebrae para Produtores Rurais desenvolve capacitações específicas para o produtor rural, com soluções que atendem a quem desenvolve atividades focadas na criação, pesca e colheita em todo o Brasil. O projeto contempla tanto soluções educacionais básicas quanto de maior complexidade para os seguintes temas: Gestão, Comercialização, Empreendedorismo, Associativismo e Liderança, cujos conhecimentos são trabalhados por meio de cursos, consultorias, oficinas, palestras, kits educativos e jogos educacionais. Foi lançado em outubro de 2013 e teve 2014 como o seu primeiro ano de operação em todo o Brasil. Foram, também, desenvolvidas e atualizadas soluções para complementar o portfólio, tais como: solução para capacitar os produtores rurais em relação às compras corporativas – Comercializar No Campo e também a palestra Vender para o Governo No Campo, tendo como base a nova legislação vigente de compras governamentais.

Com o lançamento do projeto Gestão para o Potencial Empresário em novembro de 2014, o Sebrae conclui os esforços de disponibilizar um portfólio de capacitação específico para cada um dos segmentos de seu público.

O projeto visa oferecer soluções denominadas “Começar Bem” para orientar potenciais empresários a transformar ideias em empreendimentos lucrativos, competitivos e sustentáveis.

O projeto contempla um conjunto de soluções em forma de palestras, oficinas e cursos que estão configurados sob duas formas: a primeira apresenta um ciclo contínuo e integrado de serviços e ferramentas disponibilizadas virtual e presencialmente, direcionado ao Potencial Empresário que possui uma ideia para montar um negócio. A segunda forma, direcionada ao Potencial Empresário com experiência em trabalhar por conta própria, orienta-os para a formalização como Microempreendedor Individual – MEI, Microempresa, Empresa de Pequeno Porte, ou Produtor Rural. Dentre as temáticas, existem soluções de gestão, acesso a mercados, inovação e sustentabilidade. O lançamento integrou, ainda, a programação da Semana Global do Empreendedorismo e contou com eventos presenciais simultâneos em vários estados do Brasil.

O projeto Gestão do Conhecimento sobre e para Pequenos Negócios atende uma importante demanda do Sistema Sebrae que é o desenvolvimento dos processos de criação, gestão e disseminação de informações e conhecimentos sobre e para os pequenos negócios. Nesse projeto, destacam-se as seguintes frentes:

- Produtos e serviços de informação: concepção e implantação de soluções de informações por meio da adoção intensiva das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e de modelos conceituais e padrões mundiais em Gestão da Informação - GI. São exemplos de soluções: bases de dados, aplicativos móveis, mecanismos de busca e sistemas de indexação e organização da informação e os Centros de Documentação e Informação.

- Fábrica de conteúdos: monitoramento de temas relevantes, produção, edição, publicação/impressão, revisão e/ou descarte de conteúdos técnicos informativos sobre empreendedorismos e temas correlatos que sejam fundamentais para a tomada de decisões dos candidatos e empreendedores de pequenos negócios. São exemplos de soluções: a Base de Informação para Atendimento (BIA), Ideias de Negócios, Estudos de Caso, Biblioteca Interativa Sebrae e Parceria com Editoras.

Essas duas frentes podem ser classificadas, de forma genérica, como processos de GI, pois seu principal insumo são as informações e os canais de comunicação que viabilizam o acesso dessas informações.

No âmbito da Gestão do Conhecimento, o projeto busca atender à demanda crescente pela criação, disseminação, combinação e internalização das informações por parte dos pequenos negócios, bem como criar “arenas” e “ferramentais” que propiciem o início e desenvolvimento de um ciclo virtuoso de produção e criação de soluções tecnológicas que privilegiem a disseminação das informações do Sebrae, a criação de produtos e serviços de informação e conhecimento e produção de conteúdos. A ideia-força das ações de Gestão do Conhecimento tem foco nos atores externos e investe na potencialidade dos processos colaborativos como vetor de geração de soluções inovadoras e conhecimentos que contribuam para inovação e sustentabilidade dos pequenos negócios. Dicas do Empreendedor e API Sebrae são exemplos de soluções cujo cunho principal tem sua origem na Gestão do Conhecimento.

Principais ações desenvolvidas em 2014:

- Sistema de informação Dicas do Empreendedor que permite aos próprios empreendedores compartilharem e comentarem sobre as experiências, exitosas ou não, vivenciadas em seus empreendimentos.
- API Sebrae ou *Application Programming Interface* (API), interface de programação dedicada a desenvolvedores externos ao Sebrae que queiram criar aplicativos móveis ou web que façam uso das informações produzidas pelo Sebrae. Por meio da API, o Sebrae convida a sociedade, em especial os parceiros institucionais, a explorarem os seus ativos intelectuais e disseminá-los de forma criativa para os seus respectivos clientes.
- Implantação de uma nova plataforma tecnológica integrada para o sistema de gestão de bibliotecas Chronus Web.
- Distribuição de 279 mil exemplares de 10 títulos do “Ideias de Negócios” para os pontos de atendimento do Sebrae no Brasil.
- Novo site da Biblioteca Interativa Sebrae no Portal Sebrae.
- Novo site do “Ideias de Negócios” no Portal Sebrae.

2.6.3. Projetos de Articulação Institucional

O Sebrae Nacional trabalhou fortemente em frentes de articulação institucional, com vistas à melhoria do ambiente legal para os pequenos negócios. As iniciativas foram organizadas em um grupo de projetos e atividades.

O projeto de Aprimoramento do Ambiente Legal e Institucional tem como objetivo promover mudanças no Ambiente Legal e Institucional com vistas à criação de melhores condições de negócios para os

pequenos negócios, com quatro focos principais de atuação: desoneração e simplificação das normas nas três esferas de governo, efetivação dos capítulos pendentes da Lei Geral das MPEs, adequação do modelo tributário, implementação de modelo viável de acesso à justiça.

As principais entregas em 2014 foram:

- Elaboração de minutas, análises e estudos que culminaram na aprovação da Lei Complementar nº. 147 no Congresso, promovendo uma série de avanços no Simples Nacional, em especial, a sua universalização.
- Elaboração da ferramenta da Calculadora do Imposto na Nota, para possibilitar que os pequenos empresários cumpram a determinação legal dessa nova legislação que obriga as empresas a exibirem o valor aproximado dos tributos que incidem sob a formação de preços.
- Elaboração de ferramenta em parceria com a FGV – Fundação Getúlio Vargas para simular a transição do regime tributário do Simples Nacional para o regime do Lucro Presumido.
- Levantamento das Oportunidades de Desburocratização: realização de 12 encontros estaduais com representantes dos sindicatos ligados à Fenacon – Federação Nacional dos Contabilistas para discussão de oportunidades de desburocratização.
- Programa de qualificação e certificação das empresas contábeis: visa qualificar os escritórios contábeis para o melhor atendimento aos pequenos negócios.
- Realização de eventos voltados para o encaminhamento da votação do PLP nº 221/12 que resultou na sanção da Lei Complementar nº 147/14 que estabeleceu diversas mudanças no Estatuto Nacional da Micro e Pequena Empresa.

O projeto de Disseminação de Políticas Estruturantes de Desenvolvimento tem como objetivo articular, mobilizar e apoiar instituições de âmbito federal, estadual ou municipal, lideranças públicas e privadas, entidades de representação e relacionadas aos pequenos negócios para que formulem e implantem políticas estruturantes de desenvolvimento, com foco nos pequenos negócios.

As principais entregas no ano de 2014 foram:

- Painel Estadual das Políticas Públicas de Apoio aos Pequenos Negócios, mapeando a situação atual das políticas públicas e programas governamentais de apoio aos pequenos negócios.
- Guia do Estado Empreendedor com o objetivo de oportunizar a inclusão de temas e políticas públicas voltadas à promoção do ambiente favorável e fomento aos pequenos negócios nas agendas estratégicas dos futuros eleitos.
- Organização da VIII Edição do Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor com a inscrição de 1.348 prefeituras e 1.421 projetos.

O projeto Implementação das Compras Governamentais na União e Estados visa articular e mobilizar entidades e gestores públicos estaduais e federais para aumentar a participação dos pequenos negócios nas compras públicas.

As principais entregas em 2014 foram:

- Elaboração de oito cartilhas relacionadas às Compras Governamentais.
- 281 palestras/oficinas para gestores públicos e proprietários de pequenos negócios.
- 245 turmas de capacitação para gestores públicos com foco nas compras governamentais e os benefícios aos pequenos negócios.
- 332 turmas de capacitação para proprietários de pequenos negócios com foco nas compras governamentais.
- 84 seminários de compras públicas para gestores públicos e proprietários de pequenos negócios.

A atividade de Promoção da Rede de Atuação de Políticas Públicas tem como objetivo contribuir para a criação de um ambiente institucional favorável aos pequenos negócios, promovendo e subsidiando a integração de órgãos públicos, entidades representativas das MPEs, colaboradores e unidades do Sistema Sebrae, com vista à maior inserção, contribuição e articulação de parcerias institucionais voltadas para formulação e implementação de políticas públicas de interesse das MPEs e promover a gestão da UPP.

As principais entregas em 2014 foram:

- Elaboração e capacitação de Termo de Referência sobre a Metodologia Sebrae de Atuação de Políticas Públicas.
- Subsídio a UCSebrae para formatação de curso EAD, direcionado para todo o Sistema Sebrae, sobre a metodologia de atuação em políticas públicas.

A atividade de Fortalecimento da Representação das MPEs tem como objetivo contribuir para a ampliação da representação das MPEs nas três esferas do governo, enfocando a sua aderência aos interesses das MPEs; do estímulo às fiscalizações orientadoras; do apoio técnico e operacional às entidades de representação das MPEs e da promoção de reformas legais estruturantes.

As principais entregas em 2014 foram:

- Promoção de cursos de capacitação dos servidores dos Tribunais de Contas (TO, RN e AL).
- Produção e difusão de revistas e vídeos sobre o Projeto Prosperar.
- Aprovação de resolução no IV Encontro Nacional dos Tribunais de Contas sobre a inclusão da fiscalização da Lei Geral das MPEs como item obrigatório das auditorias de contas públicas.
- Celebração de convênios entre Sebrae e Tribunais de Contas Estaduais em 4 estados (PE, AP e PA). Renovação de convênios entre Sebrae e Tribunais de Contas Estaduais em 3 estados (MT, PI e RS).



3.

Estruturas de Governança e de Autocontrole da Gestão

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E DE AUTOCONTROLE DA GESTÃO

3.1. Estrutura de Governança

O Sebrae Nacional possui em sua estrutura de governança um Conselho Deliberativo Nacional - CDN, um Conselho Fiscal – CF e a Diretoria Executiva. Como instâncias de controle, formalmente designadas em seu Estatuto Social, temos o Conselho Fiscal - CF e a Unidade de Auditoria Interna – UAUD. Além dessas instâncias de controle, o Sebrae conta, também, com uma Ouvidoria. □ Conselho Deliberativo Nacional

O CDN é órgão colegiado de direção superior, detendo o poder originário e soberano do Sebrae, extensivo, no que couber ao Sistema Sebrae, conforme previsões estatutárias. É composto por treze (13) conselheiros titulares e respectivos suplentes, pessoas físicas capazes civilmente, indicados pelas entidades instituidoras, para exercício de um mandato de quatro (04) anos consecutivos, sem remuneração, conforme o art.37-A do Estatuto Social do Sebrae Nacional.

Os Conselheiros reúnem-se, ordinariamente, mensalmente e, extraordinariamente, sempre que necessário, por iniciativa de seu presidente ou de três (03) conselheiros, sendo exigida a presença de um mínimo de sete membros. As deliberações do CDN serão tomadas por maioria simples, assegurando-se um voto a cada conselheiro presente, cabendo ao Presidente o voto de desempate.

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

Conselho Fiscal

O CF do Sebrae é o órgão de assessoramento do Conselho Deliberativo Nacional - CDN para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. É composto de cinco (05) membros efetivos e cinco (05) suplentes, eleitos pelo CDN dentre pessoas físicas capazes civilmente, diplomadas em curso de nível universitário, residentes no País, indicadas por escrito pelas entidades associadas do Sebrae, para exercício de um mandato de quatro (04) anos consecutivos, sem remuneração, conforme o art.37-A do Estatuto Social do Sebrae Nacional.

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

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

São as principais atribuições do Conselho:

- Examinar e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras e prestações de contas anuais do Sebrae, e sobre as prestações de conta consolidadas dos Sebrae UF.
- Emitir pareceres sobre balancetes de verificação ou realizar exames específicos, sempre que o CDN solicitar.
- Emitir parecer, quando solicitado pelo CDN, sobre a alienação ou oneração de bens imóveis.
- Atender a outras demandas do CDN, não expressamente previstas neste artigo, relativas às matérias de sua competência.

Diretoria Executiva

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

Compete à DIREX, dentre outras, cumprir e fazer cumprir o Estatuto, o Direcionamento Estratégico, as Diretrizes para elaboração do Plano Plurianual e do Orçamento Anual, o Plano Plurianual e o Orçamento Anual, todos relativos ao Sistema Sebrae, assim como as demais diretrizes, políticas, prioridades e resoluções emanadas do CDN.

Os Diretores reúnem-se, ordinariamente, quinzenalmente e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo Diretor-Presidente, sendo que as decisões são tomadas por maioria simples.

Unidade de Auditoria

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

As atividades da auditoria estão concentradas em grupos de atuação, dos quais destacamos os principais:

- Revisão estrutural: revisão dos processos estratégicos, operacionais e de suporte, para mapeamento de riscos e análise dos controles internos.
- Monitoramento: acompanhamento da implementação de melhorias identificadas nos trabalhos de revisão estrutural.
- Relacionamento com órgãos fiscalizadores: atendimento à CGU, TCU, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e outros órgãos de controle/fiscalização.
- Orientação técnica/consultiva: atendimento consultivo às Unidades internas do Sebrae, Sebrae UF, técnicos/gestores e parceiros.
- Trabalhos especiais: atendimento às solicitações extraordinárias da Diretoria Executiva.

- Atuação Sistêmica: Fornecimento de subsídios técnicos aos auditores do Sistema.

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

Ouvidoria

Com abrangência Nacional e integrando a Assessoria da Presidência do Sebrae Nacional, a Ouvidoria Sebrae atua de forma sistêmica. Além da equipe na sede nacional, conta com pelo menos um interlocutor da Ouvidoria em cada estado.

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

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

Em 2014, a Ouvidoria Sebrae recebeu 3.472 manifestações de clientes externos e internos típicas de ouvidoria – reclamações, críticas, denúncias, sugestões, e elogios. Destas, foram concluídas 3.264 ocorrências; 203 encontram-se em tratamento e 05 em aberto.

A Instrução Normativa INS 49-00, de outubro de 2012, disciplina as atividades da Ouvidoria Sebrae, com o estabelecimento de normas e procedimentos para o funcionamento da Ouvidoria. O Código de Ética Sebrae; a Política de Atuação nas Redes Sociais e a Política de Segurança da Informação e Comunicação, constituem as principais referências normativas da Ouvidoria.

A Ouvidoria Sebrae dispõe de canal, com formulário próprio, no portal www.sebrae.com.br e na Intranet, para receber e encaminhar as denúncias, reclamações, críticas, sugestões e elogios do público interno, colaboradores, gestores, dirigentes e conselheiros, e proporcionar atendimento à essas manifestações. Os clientes e demais partes interessadas também podem acessar a ouvidoria pelo – ouvidoria@sebrae.com.br, ou, ainda, por telefone e presencialmente. São, ainda, monitoradas e encaminhadas para tratamento na Ouvidoria as manifestações típicas de ouvidoria identificadas nas mídias sociais.

Em caso de denúncias, a Comissão de Ética é acionada para decisão sobre a forma de encaminhamento destas ocorrências e atua na apuração dos fatos denunciados e na formulação de proposta de sanção para deliberação da Diretoria Executiva. No ano de 2014, apenas uma ocorrência foi tratada no âmbito da Comissão de Ética. É importante destacar que em 2014 foram averiguadas seis manifestações de atos contra o patrimônio, porém nenhuma ocorrência foi comprovada.

Com a perspectiva da qualidade na gestão, a Ouvidoria atende o público externo, em especial os clientes dos produtos Sebrae, os fornecedores e partes interessadas na atuação do Sistema Sebrae. Dá tratamento às manifestações ou as encaminha para as providências cabíveis no âmbito do Sebrae Nacional e dos Sebrae nos estados.

3.2. Atuação da Auditoria

O processo de seleção do Gerente da Unidade de Auditoria é o mesmo descrito no Sistema de Gestão de Pessoas – SGP, sendo realizado, salvo exceções, mediante processo seletivo público, contando de análise curricular, avaliação de conhecimentos e avaliação de habilidades e atitudes.

A atividade da Unidade de Auditoria - UAUD 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 UAUD 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, estando pautada na independência de suas ações, de acordo com a forma de subordinação adotada, em que responde administrativamente ao Diretor-Presidente e, funcionalmente, ao Conselho Deliberativo Nacional.

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

As revisões de processo, as auditorias de conformidade, os trabalhos especiais, as análises de irregularidades, as orientações consultivas bem como os resultados do atendimento aos órgãos fiscalizadores, além dos planos de ação elaborados à partir dessas atividades, são registrados em um sistema informatizado de gestão e administração interna da unidade. Os trabalhos de revisão da estrutura e dos procedimentos de controle para elaboração das demonstrações financeiras são realizados pela Auditoria Independente, que emite posicionamentos trimestrais sobre o assunto.

As oportunidades de mudança identificadas são apresentadas aos envolvidos nos processos ou atividades auditadas para que elaborem medidas para melhoria da situação identificada. Esses planos de ação podem ser realizados mediante a revisão de procedimentos, implementação de novos controles ou alterações naqueles já existentes. Cabe à UAUD avaliar se essas propostas são eficazes e encaminhar à aprovação da Diretoria Executiva, por meio de reuniões.

Dessa forma, o relatório contempla: os resultados gerais do trabalho, as oportunidades de melhoria identificadas, os planos de ação e, se for o caso, a decisão pela manutenção da situação atual, levando em consideração o apetite a risco da Administração. O documento é encaminhado à Diretoria Executiva e ao Conselho Deliberativo, conforme estabelecido no Estatuto do Sebrae.

O monitoramento dos planos de ação é responsabilidade da UAUD, conforme cita o Regulamento de Auditoria Interna do Sebrae Nacional:

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

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

Como parte do processo de monitoramento, são emitidos relatórios trimestrais que são apresentados à Diretoria Executiva e encaminhados ao Conselho Deliberativo demonstrando a situação dos planos de

ação ao final de cada período, classificando-os como não iniciados, solucionados, ou em elaboração, com prazo a vencer ou em atraso. Trimestralmente a UAUD também realiza apresentações ao Conselho Fiscal com o status desse monitoramento.

Todas as alterações nos planos de ação, inclusive as repactuações de prazo, são encaminhadas aos auditores para análise, e aprovadas pela Diretoria Executiva e são inseridas no relatório trimestral de monitoramento.

Em 2014, a UAUD cumpriu a proposta de trabalho apresentada no PAAAI – Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna para o exercício, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Tabela 25 – Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna

		Trabalhos			Horas		
		Previstos	Executados	%	Previstas	Executadas	%
Atuação com Foco em Riscos	Riscos	17	11	65%	2.800	1.348	48%
	Auditoria de processos	3	3	100%	1.500	639	43%
	Auditoria de programas	5	5	100%	2.240	2.448	109%
	Trabalhos especiais	-	3	N/A	500	753	151%
	Subtotal	25	22	88%	7.040	5.188	74%
Governança	Auditoria independente	4	4	100%	427	433	101%
	Atendimento a conselhos	3	3	100%	77	89	116%
	Órgãos de controle	-	1	N/A	398	307	77%
	Relatório de gestão e prestação de contas	1	1	100%	129	99	77%
	Subtotal	8	9	113%	1.031	928	90%
Orientações	Convênios	-	-	N/A	300	48	16%
	Orientações preventivas	-	-	N/A	350	154	44%
	Participação em grupos ou comitês	-	-	N/A	208	390	188%
	Grupo técnico de auditores	-	-	N/A	60	42	70%
	Subtotal	-	-	N/A	918	634	69%
Monitoramento	Monitoramento dos planos de ação (CGU, TCU, auditoria externa, auditoria interna)	4	4	100%	460	1.159	252%
	Subtotal	4	4	100%	460	1.159	252%
Total Geral		37	35	95%	9.449	7.909	84%

3.3. Sistema de Correição

A ouvidoria é o órgão do Sebrae que dá os encaminhamentos aos casos em que são necessárias ações de apuração de ilícitos administrativos cometidos por colaboradores. Essas situações são analisadas pelo Comitê de Ética, conforme descrito no item 3.1.

3.4. Avaliação dos Controles Internos

Quadro 2 – Avaliação do Sistema de Controles Internos

Elementos do Sistema de Controles Internos a Serem Avaliados	Valores				
	1	2	3	4	5
Ambiente de Controle					
1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.				X	
2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.				X	
3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente.				X	
4. Existe código formalizado de ética ou de conduta.					X
5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.					X
6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.					X
7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.				X	
8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ.				X	
9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ.				X	
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. Não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.				X	
17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos.					X
18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, 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
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 dos 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

Elementos do Sistema de Controles Internos a Serem Avaliados	Valores				
	1	2	3	4	5
Informação e Comunicação					
23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.				X	
24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor, tomar as decisões apropriadas.				X	
25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.				X	
26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.				X	
27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.				X	
Monitoramento					
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
Análise crítica e comentários relevantes:					
<p>Escala de valores da Avaliação:</p> <p>(1) Totalmente inválida: significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente não observado no contexto da UJ.</p> <p>(2) Parcialmente inválida: significa que o conteúdo da afirmativa é parcialmente observado no contexto da UJ, porém, em sua minoria.</p> <p>(3) Neutra: significa que não há como avaliar se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da UJ.</p> <p>(4) Parcialmente válida: significa que o conteúdo da afirmativa é parcialmente observado no contexto da UJ, porém, em sua maioria.</p> <p>(5) Totalmente válido: significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente observado no contexto da UJ.</p>					

3.5. Dirigentes e Membros de Conselhos

Quadro 3 – Membros do Conselho Deliberativo Nacional

Nome	Entidade	Cargo	Início do mandato	Fim do mandato
Adilson do Nascimento Anisio	BB	Titular	29/02/2012	29/02/2016
Antônio Carlos da Silva	CNI	Suplente	24/09/2013	24/09/2017
Antônio Valdir Oliveira Filho	ABASE	Titular	25/04/2013	25/04/2017
Aristóteles Alves de Menezes Júnior	ABDE	Suplente	28/02/2013	19/02/2014
Asclepius Ramatiz Lopes Soares	BB	Suplente	18/06/2010	18/06/2014
Carlos Henrique Horn	ABDE	Titular	28/02/2013	23/11/2014
Delano Rodrigues Rocha	ABASE	Suplente	25/04/2013	25/04/2017
Eugênia Regina de Melo	CAIXA	Suplente	23/05/2013	23/05/2017
Francilene Procópio Garcia	ANPROTEC	Titular	29/02/2012	29/02/2016
Gerson Valença Pinto	ANPEI	Titular	30/10/2014	30/10/2018
Glauco Antonio Truzzi Arbix	FINEP	Titular	13/05/2013	13/05/2017
Guilherme Afif Domingos	UNIÃO	Titular	31/10/2013	31/10/2017
Guilherme Narciso Lacerda	BNDES	Titular	30/08/2012	30/08/2016
Humberto Luiz Ribeiro da Silva	UNIÃO	Suplente	29/08/2013	27/08/2014
João Martins da Silva Júnior	CNA	Suplente	20/01/2011	19/01/2015
José Eduardo Azevedo Fiates	ANPROTEC	Suplente	29/02/2012	29/02/2016
José Henrique Marques da Cruz	CAIXA	Titular	25/08/2011	25/08/2015
José Paulo Dornelles Cairoli	CACB	Suplente	24/11/2011	23/04/2014
José Paulo Dornelles Cairoli	CACB	Suplente	17/11/2014	17/11/2018
Luiz Carlos Furtado Neves	CACB	Titular	24/11/2011	24/11/2015
Marcelo Nicolas Camargo	FINEP	Suplente	29/11/2012	29/11/2016
Marcelo Porteiro Cardoso	BNDES	Suplente	25/07/2012	25/07/2016
Martin Izarra	ANPEI	Suplente	28/05/2010	29/10/2014
Naldo Medeiros Dantas	ANPEI	Titular	28/10/2010	29/10/2014
Naldo Medeiros Dantas	ANPEI	Suplente	30/10/2014	30/10/2018
Nelson de Almeida Prado Hervey Costa	UNIÃO	Suplente	28/08/2014	28/08/2018
Pedro Jamil Nadaf	CNC	Titular	20/01/2011	19/01/2015
Roberto Nogueira Ferreira	CNC	Suplente	20/01/2011	20/01/2015
Roberto Simões	CNA	Titular	20/01/2011	31/12/2014
Robson Braga de Andrade	CNI	Titular	20/01/2011	20/01/2015
Sérgio Panini de Mendonça Uchoa	CACB	Suplente	24/04/2014	16/11/2014
Valmir Martins Sobrinho	BB	Suplente	28/08/2014	28/08/2018
Vítor César Ribeiro Lopes	ABDE	Suplente	20/02/2014	23/11/2014
Vítor César Ribeiro Lopes	ABDE	Titular	24/11/2014	25/03/2015

Quadro 4 – Membros do Conselho Fiscal

Nome	Entidade	Cargo	Início do mandato	Fim do mandato
Carolina de Oliveira Mariano da Silva	FINEP	Suplente	20/01/2011	31/12/2014
George Teixeira Pinheiro	CACB	Titular	20/01/2011	31/12/2014
João de Oliveira Costa	MDIC	Suplente	10/11/2011	31/12/2014
José Mauro Teles Silva	CNI	Titular	29/02/2012	31/12/2014
José Ricardo Santos	ABDE	Suplente	13/06/2013	31/12/2014
Marcelo Pavan Júnior	BB	Titular	29/05/2014	31/12/2014
Marcos Brasiliano Rosa	CAIXA	Suplente	10/11/2011	31/12/2014
Maria Alice Oliveira Lahorgue	ANPROTEC	Titular	20/01/2011	31/12/2014
Roberto Velloso	CNC	Titular	20/01/2011	31/12/2014
Ronaldo Donizeti Pozza	BB	Titular	20/01/2011	04/04/2014
Sérgio Benedito Ferrara	ANPEI	Suplente	20/01/2011	31/12/2014

Quadro 5 – Membros da Diretoria Executiva

Nome	Cargo	Início do mandato	Fim do mandato
Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho	Diretor-Presidente	20/01/2011	31/12/2014
Carlos Alberto dos Santos	Diretor-Técnico	20/01/2011	31/12/2014
José Claudio dos Santos	Diretor de Administração e Finanças	20/01/2011	31/12/2014

3.6. Remuneração a Dirigentes

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

Quadro 6 – Remuneração a Diretores

Cargo	Remuneração Mínima	Remuneração Máxima
Diretor	R\$ 35.817,91	R\$ 41.474,58

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.



4.

Programação e Execução Contábil e Financeira

PROGRAMAÇÃO E EXECUÇÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA

4.1. Programação Orçamentária das Receitas e Despesas

4.1.1. Da Arrecadação da Contribuição Social

A tabela 26 apresenta um comparativo entre os exercícios 2013 e 2014 da arrecadação mensal da CSO recebida pelo Sebrae Nacional na primeira quinzena de cada mês.

Tabela 26 – Arrecadação da Contribuição Social – CSO

Valores em R\$ mil

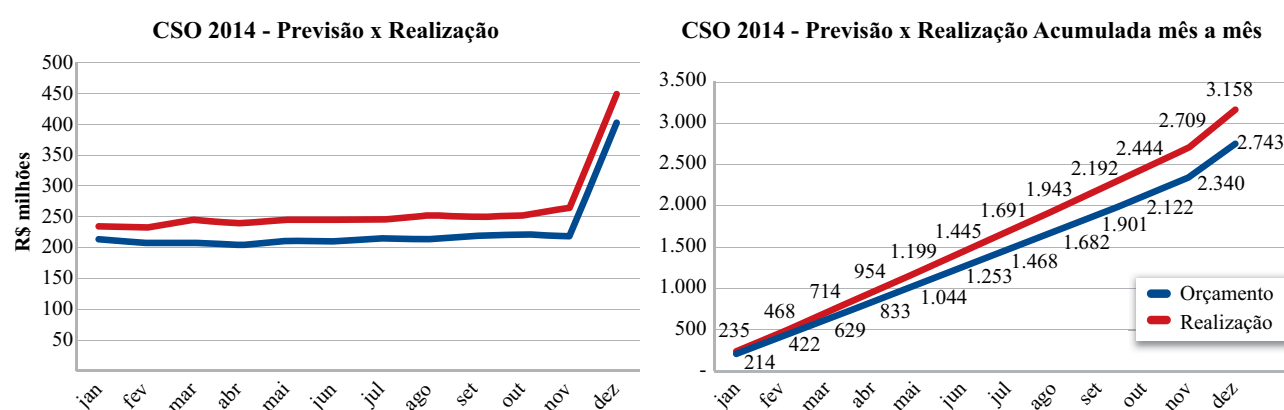
Meses	2013		2014		
	Arrecadação	Previsão	Arrecadação	Δ % Previsão	Δ % Ano Anterior
Janeiro	221.792	214.335	234.970	9,6%	5,9%
Fevereiro	215.077	207.905	233.378	12,3%	8,5%
Março	214.740	207.489	246.295	18,7%	14,7%
Abril	218.070	204.169	239.754	17,4%	9,9%
Mai	225.524	211.111	245.062	16,1%	8,7%
Junho	223.759	209.422	246.321	17,6%	10,1%
Julho	229.899	215.076	245.813	14,3%	6,9%
Agosto	229.066	214.216	252.326	17,8%	10,2%
Setembro	234.311	219.143	249.472	13,8%	6,5%
Outubro	236.313	221.115	252.194	14,1%	6,7%
Novembro	233.145	218.241	264.875	21,4%	13,6%
Dezembro	420.051	401.261	448.176	11,7%	6,7%
Total	2.901.747	2.743.483	3.158.636	15,1%	8,9%

Fonte: Balancete

Obs: No segundo trimestre de 2014 houve retenção pela Receita Federal do Brasil nas parcelas de maio (R\$ 236.356 mil) e junho (R\$ 3.378 mil), a título de revisão da taxa do INSS de 2009 a 2013 (de 1,5% para 3,5%).

A arrecadação da Contribuição Social de 2014, de R\$ 3.158,6 milhões, superou a previsão para o mesmo exercício em R\$ 415,2 milhões (15,1%) e a arrecadação de 2013 em R\$ 256,9 milhões (8,9%). Nos exercícios de 2012 e 2013 a arrecadação cresceu 14,3% e 12,7%, respectivamente.

Gráfico 3 – CSO



A tabela 27 apresenta as parcelas da arrecadação da CSO até 2014, superior à previsão, incorporadas ao orçamento de 2014 e/ou programadas pelos Sebrae UF para o PPA 2015/2018.

Tabela 27 – Arrecadação Superior à Previsão da CSO

Valores em R\$ mil

UF / Regiões	Incorporação em 2014	Incorporação no PPA 2015/2018 (1)	Total	UF / Regiões	Incorporação em 2014	Incorporação no PPA 2015/2018 (1)	Total
AC	933	2.831	3.764	ES	1.223	5.779	7.002
AM	4.285	1.939	6.224	MG	13.828	6.257	20.085
AP	2.591	1.173	3.764	RJ	4.455	12.294	16.749
PA	1.424	6.729	8.153	SP	6.305	146.425	152.730
RO	-	5.087	5.087	Sudeste	25.811	170.755	196.566
RR	-	7.299	7.299	PR	-	17.525	17.525
TO	2.591	1.173	3.764	RS	-	13.107	13.107
Norte	11.824	26.231	38.055	SC	6.392	2.893	9.285
AL	3.294	1.491	4.785	Sul	6.392	33.525	39.917
BA	5.510	6.996	12.506	DF	3.733	1.689	5.422
CE	3.884	4.932	8.816	GO	6.020	2.725	8.745
MA	3.039	3.857	6.896	MS	3.882	1.738	5.620
PB	1.356	4.115	5.471	MT	1.054	4.982	6.036
PE	-	13.595	13.595	Centro-Oeste	14.689	11.134	25.823
PI	2.085	2.648	4.733	Subtotal UF	83.329	282.944	366.274
RN	3.510	1.588	5.098	RO (2)	-	9.222	9.222
SE	1.935	2.078	4.013	Total UF (3)	83.329	292.166	375.495
Nordeste	24.613	41.300	65.913	% Participação	22,2%	77,8%	100,0%

Fonte: UGOC

Obs.: (1) Saldos das arrecadações de 2014 e de exercícios anteriores incorporados no PPA 2015/2018.

(2) Não execução da CSO de 2014 do Sebrae RO incorporado no exercício de 2016.

(3) Total considerando a incorporação da não execução da CSO do Sebrae RO de 2014.

4.2. Execução Orçamentária das Receitas e Despesas

As informações orçamentárias relativas ao exercício de 2014 tiveram por base o Sistema de Monitoramento Estratégico (SME) apresentando compatibilidade com as informações contábeis de 100% nas receitas e 99,8% nas despesas, contribuindo para o objetivo estratégico P7: “assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação dos resultados”.

4.2.1. Balanço Orçamentário

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

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

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

Tabela 28 – Balanço Orçamentário – Sebrae Nacional

Valores em R\$ mil

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	3.012.483	3.048.444	3.381.202	112,2%	110,9%	Despesas Correntes	3.413.286	3.690.945	3.519.143	103,1%	95,3%
Contribuição Social Ordinária-CSO	2.743.483	2.818.431	3.158.636	115,1%	112,1%	Pessoal, Encargos e Benefícios	110.882	114.290	114.023	102,8%	99,8%
Convênios com Parceiros	0	0	-	-	-	Serviços Profissionais e Contratados	383.004	257.971	214.090	55,9%	83,0%
Aplicações Financeiras	260.000	225.000	218.112	83,9%	96,9%	Demais Despesas Operacionais	216.058	224.947	203.070	94,0%	90,3%
Empresas Beneficiadas	0	13	12	-	93,7%	Encargos Diversos	83.162	154.390	153.565	184,7%	99,5%
Outras Receitas	9.000	5.000	4.442	49,4%	88,8%	Transferências (CSO/CSN/ Parceiros)	2.620.180	2.939.347	2.834.395	108,2%	96,4%
Déficit Corrente			137.941			Superávit Corrente			-		
Receitas de Capital	0	26.650	24.806	-	-	Despesas de Capital	128.112	117.144	33.715	26,3%	28,8%
Outras	0	0	0	-	-	Investimentos / Outros	33.530	16.163	15.721	46,9%	97,3%
Recebimento Empréstimos Concedidos	0	26.650	24.806	-	93,1%	Financiamentos aos Sebrae UF	94.582	100.982	17.994	19,0%	17,8%
Saldo de Exercícios Anteriores	528.915	790.767	-	-	-	Fundo de Reserva	0	57.771	-	-	-
Receitas Totais	3.541.398	3.865.860	3.406.007	96,2%	88,1%	Despesas Totais	3.541.398	3.865.860	3.552.858	100,3%	91,9%
Resultado - Déficit			146.850			Resultado - Superávit			-		
Total Geral	3.541.398	3.865.860	3.552.858	100,3%	91,9%	Total Geral	3.541.398	3.865.860	3.552.858	100,3%	91,9%

Fonte: Original = Aprovado pelo CDN; Execução = SME (09/01/15)

A previsão final do orçamento do Sebrae de R\$ 3,9 bilhões comparada com a previsão inicial aprovada pelo CDN para o exercício de 2014 (R\$ 3,5 bilhões) foi superior em 9,2%, dentro do limite de 15% autorizado.

As receitas correntes arrecadadas foram superiores à previsão original em 12,2% e o grau de execução das despesas frente ao orçamento original aprovado pelo CDN foi de 100,3%. O resultado apresentou um déficit orçamentário de R\$ 146,9 milhões.

O confronto entre as despesas executadas (R\$ 3,6 bilhões) com as receitas arrecadadas (R\$ 3,4 bilhões) apresenta índice de 104,3% de execução dos recursos arrecadados no exercício.

4.2.2. Evolução e Execução das Receitas e Despesas

4.2.2.1. Receitas

Tabela 29 – Composição da Origem dos Recursos – Sebrae NA

Valores em R\$ mil

Natureza de Receita	2013	2014						
	Execução (a)	Previsão			Execução			
		Original (b)	Ajustada (c)	Δ % (c/b)	(d)	% (d/b)	% (d/c)	Δ % (d/a)
Contribuição Social Ordinária - CSO	2.901.747	2.743.483	2.818.431	2,7%	3.158.636	115,1%	112,1%	8,9%
Convênios com Parceiros	875	0	0	-	0	-	-	-
Aplicações Financeiras	166.560	260.000	225.000	-13,5%	218.112	83,9%	96,9%	31,0%
Empresas Beneficiadas	12	0	13	-	12	-	-	-1,6%
Outras Receitas Correntes	9.843	9.000	5.000	-44,4%	4.442	49,4%	88,8%	-54,9%
Outras Receitas de Capital	0	0	0	-	0	-	-	-
Operações de Crédito / Recebimento de Empréstimos	11.184	0	26.650	-	24.806	-	-	121,8%
Saldo de Exercícios Anteriores		528.915	790.767	49,5%				
Total	3.090.222	3.541.398	3.865.860	9,2%	3.406.007	96,2%	88,1%	10,2%

Fonte: SME (09/01/15)

O total das receitas arrecadadas em 2014, comparado com a execução de 2013, apresentou um crescimento de 10,2%, com destaque para a receita de CSO com crescimento de 8,9%.

A receita executada com Recebimento de Empréstimos (R\$ 24,8 milhões) refere-se a recebimento de empréstimos concedidos aos Sebrae UF no âmbito do Programa de Imobilização para compra e reforma de sedes e de escritórios regionais.

4.2.2.2. Despesas

Tabela 30 – Composição da Aplicação dos Recursos – Sebrae NA

Valores em R\$ mil

Natureza de Despesa	2013	2014				
	Execução (a)	Previsão		Execução		
		Original (b)	Ajustada (c)	(d)	% (d/c)	Δ % (d/a)
Pessoal, Encargos e Benefícios	94.616	110.882	114.290	114.023	99,8%	20,5%
Serviços Profissionais e Contratados	171.041	383.004	257.971	214.090	83,0%	25,2%
Demais Despesas Operacionais	127.463	216.058	224.947	203.070	90,3%	59,3%
Encargos Diversos	103.395	83.162	154.390	153.565	99,5%	48,5%
Transferências	2.401.929	2.620.180	2.939.347	2.834.395	96,4%	18,0%
Investimentos / Outros	57.331	33.530	16.163	15.721	97,3%	-72,6%
Financiamentos / Amortização de Empréstimos	36.720	94.582	100.982	17.994	17,8%	-51,0%
Fundo de Reserva		0	57.771			
Total	2.992.495	3.541.398	3.865.860	3.552.858	91,9%	18,7%

Fonte: SME (09/01/15)

O total das despesas executadas em 2014, comparado com 2013, apresentou um crescimento de 18,7% influenciado pelas transferências de CSO e CSN para os Sebrae UF.

O crescimento nas despesas de pessoal está relacionado ao acordo coletivo de trabalho com a correção salarial e de benefícios, e admissão de 60 colaboradores em 2014.

A despesa de Encargos Diversos, no montante de R\$ 153,6 milhões, inclui: R\$ 43,3 milhões de imposto de renda de aplicações financeiras; R\$ 110,3 milhões de taxas pagas ao INSS pela alteração da alíquota de 1,5% para 3,5% da arrecadação da CSO.

4.2.3. Indicadores e Análise do Desempenho

4.2.3.1. Limites Orçamentários

Apresenta a posição do Sebrae NA frente aos limites fixados para o exercício. O Sebrae NA ficou dentro dos parâmetros estabelecidos pelo CDN em todos os limites definidos no documento “Diretrizes para a Elaboração do Plano Plurianual 2014/2017 e Orçamento 2014”.

Tabela 31 – Limites Orçamentários

Limites Orçamentários	% Realizado	Estabelecido	Situação
Inovação e Tecnologia	36,8%	Min. 20%	OK
Capacitação de Recursos Humanos	3,0%	Min. 2% Máx. 6%	OK
Pessoal, Encargos e Benefícios	8,2%	Máx. 15%	OK
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda	4,7%	Máx. 5,5%	OK
Bens Móveis	0,2%	Máx. 100% (1)	OK
Custeio Administrativo	20,6%	Máx. 100% (2)	OK
Tecnologia da Informação e da Comunicação	5,3%	Min. 2%	OK

Fonte: SME (09/01/15)

(1) - Receita de Alienação de Bens + 3% (Receita CSO + Receitas Próprias)

(2) - 5% da Lei 8.154/90 + Receitas Próprias

4.2.3.2. Índice de Economicidade

O Índice de Economicidade adotado pelo Sebrae NA é medido pela evolução das despesas com o Custeio Administrativo vis-à-vis o crescimento da receita da CSO.

As Diretrizes Orçamentárias estabelecem o conceito de Custeio Administrativo: compreende as ações de atividades da tipologia da Gestão Interna (atual Gestão Operacional). Representam, ainda, as despesas de manutenção das áreas ligadas à gestão institucional, tais como: Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva, Planejamento, Orçamento, Jurídico, Auditoria, Contabilidade, Logística, Serviços Gerais, Manutenção de Equipamentos/Sistemas de Informática, e despesas bancárias.

O Índice de Economicidade atingiu 3,1%, resultado do crescimento das despesas de custeio em 5,8% contra um crescimento da receita de CSO em 8,9%.

Tabela 32 – Índice de Economicidade

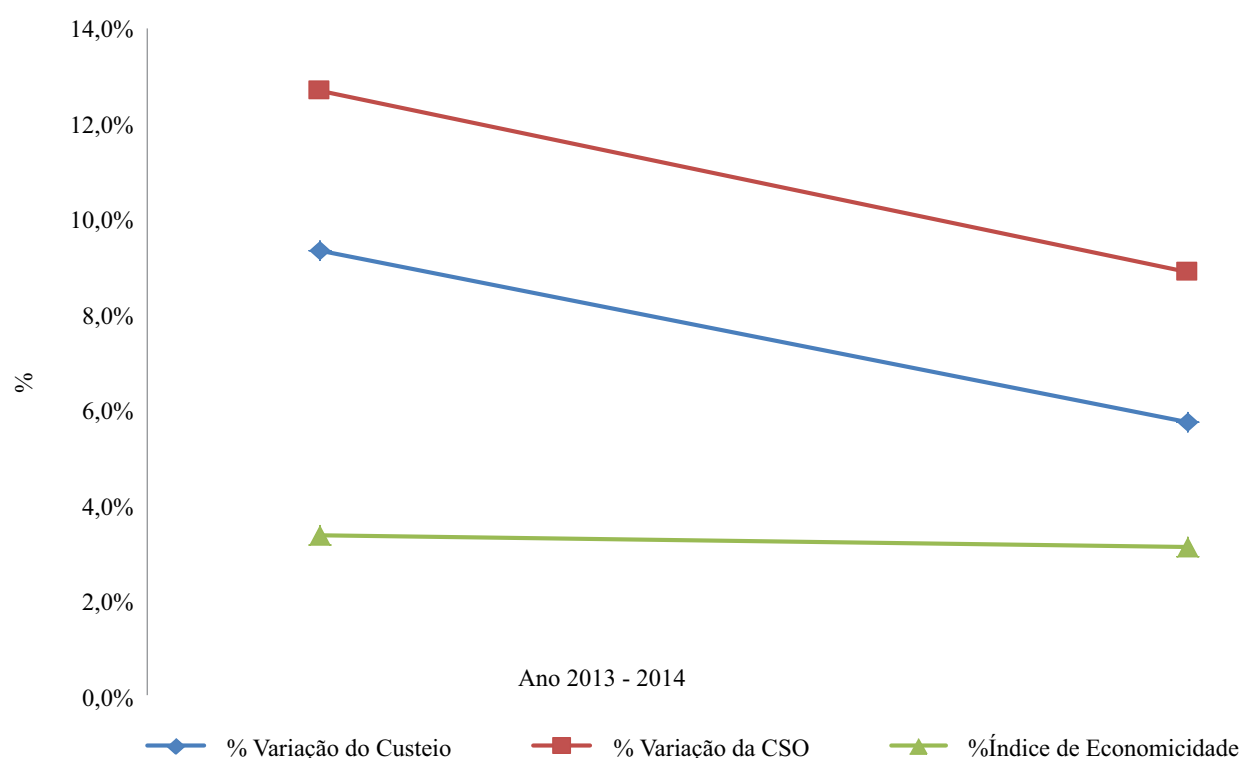
Naturezas de Despesas	Valores em R\$ mil		
	2013	2014	Δ %
Materiais e Serviços Administrativos (1)	25.061	18.736	-25,2%
Pessoal, Encargos e Benefícios - Administração (2)	24.391	33.589	37,7%
Total	49.453	52.325	5,8%
% Variação do Custeio (A)	9,3%	5,8%	
% Variação da CSO (B)	12,7%	8,9%	
Índice de Economicidade (B - A)	3,4%	3,1%	

Fonte: SME (09/01/15)

(1) - Energia, água, telefonia, vigilância, limpeza e demais custos da função Custeio Administrativo

(2) - Pessoal das Unidades DAF e PRESI

Gráfico 4 – Índice de Economicidade



4.2.4. Gestão Contábil

4.2.4.1. Balanço Patrimonial e Resultado do Exercício

O Balanço Patrimonial apresenta a composição do patrimônio do Sebrae NA e a Demonstração do Resultado do Exercício, a variação ocorrida no exercício, detalhados nos itens mais relevantes.

Os valores apresentados foram extraídos do balancete de dezembro que foi oferecido para apreciação da Auditoria Externa cujo resultado das análises e a comparação detalhada com os saldos existentes no exercício de 2013 estão apresentados, no relatório contábil, através das notas explicativas das demonstrações financeiras, juntamente com o parecer da Auditoria Externa.

O Sebrae procura manter compatibilidade conceitual das receitas e despesas orçamentárias com as contábeis (patrimoniais) ao utilizar o conceito de custos para as despesas orçamentárias.

Tabela 33 – Demonstração do Resultado do Exercício – DRE – Sebrae NA

Valores em R\$ mil

Receitas	Execução		Δ %	Despesas	Execução		Δ %
	dez/13	dez/14			dez/13	dez/14	
Contribuição Social Ordinária - CSO	2.901.747	3.158.636	8,9%	Pessoal, Encargos e Benefícios	94.616	114.023	20,5%
Contribuição Social do Sebrae/NA - CSN	-	-	-	Serviços Profissionais Contratados	171.041	214.090	25,2%
Convênios com Parceiros	875	158	-81,9%	Demais Despesas Operacionais	127.483	203.175	59,4%
Convênios com Sebrae NA	-	-	-	Encargos Diversos	103.410	153.564	48,5%
Aplicações Financeiras	205.362	277.172	35,0%	Transferências para Parceiros	2.284.925	2.728.424	19,4%
Empresas Beneficiadas / Outras	12	12	0,0%	Diversas (Não Orçamentárias)	94.889	282.906	198,1%
Diversas (Não Orçamentárias)	78.493	70.412	-10,3%				
Soma	3.186.489	3.506.390	10,0%	Soma	2.876.364	3.696.182	28,5%
Resultado: Déficit Patrimonial	-	189.792		Resultado: Superávit Patrimonial	310.125	-	
Total	3.186.489	3.696.182	16,0%	Total	3.186.489	3.696.182	16,0%
Balanco Patrimonial							
Ativo	Execução		Δ %	Passivo	Execução		Δ %
	dez/13	dez/14			dez/13	dez/14	
Circulante	3.259.493	3.105.216	-4,7%	Circulante	56.969	86.732	52,2%
Não Circulante	260.197	260.360	0,1%	Não Circulante	134.033	139.948	4,4%
Realizável a Longo Prazo	131.640	132.661	0,8%	Patrimônio Líquido	3.328.687	3.138.896	-5,7%
Investimentos	-	-	-				
Imobilizado	128.557	127.699	-0,7%				
Intangível	-	-	-				
Total	3.519.689	3.365.576	-4,4%	Total	3.519.689	3.365.576	-4,4%

Fonte: UGOC - Balancete

O resultado patrimonial de 2014, representado pelo déficit de R\$ 189,8 milhões, está relacionado ao crescimento das transferências de CSN que utiliza, como fonte de recursos, saldos apurados em demonstrações de exercícios anteriores.

O crescimento da rubrica “Diversas” está relacionado à provisão de R\$ 239,7 milhões, com base na retenção feita pela Receita Federal do Brasil a título de diferença de alíquota da taxa do INSS (1,5% para 3,5%) no período de 2009 a 2013.

As variações mais elevadas nas receitas e despesas comuns entre orçamento e contabilidade estão explicadas no início deste capítulo. As receitas e despesas destacadas na rubrica “Diversas” referem-se a fatos não financeiros sem influência no orçamento.

4.3. Maiores Contratos e Favorecidos

Tabela 34 – Informações Sobre os Dez Maiores Contratos Firmados

Valores em R\$

Contrato	Fornecedor	CNPJ	Natureza	Modalidade	Valor Contratado
CT.0538.14	DELL COMPUTADORES DO BRASIL LTDA	72.381.189/0006-25	Licença de Uso de Softwares	Pregão	17.179.999,14
CT.0485.14	WEBAULA - PRODUTOS E SERVIÇOS PARA EDUCAÇÃO S/A	06.954.022/0002-58	Ser. Hospedagem Website - PJ	Concorrência	14.482.526,90
CT.0194.14	PRIMESYS SOLUÇÕES EMPRESARIAIS SA	59.335.976/0001-68	Serviço de Transmissão de Dados em Rede	Pregão	6.624.999,12
CT.0065.14	GAUCHE PROMOÇÕES E EVENTOS LTDA	40.234.254/0001-99	Organização e Promoção de Eventos	Pregão	6.500.000,00
CT.0020.14	GAUCHE PROMOÇÕES E EVENTOS LTDA	40.234.254/0001-99	Organização e Promoção de Eventos	Pregão	5.500.000,00
CT.0014.14	INFORMAÇÃO PUBLICIDADE LTDA	05.033.844/0001-52	Manutenção e Suporte Técnico de Softwares de Terceiros	Pregão	5.191.543,12
CT.0169.14	VERT SOLUÇÕES EM INFORMÁTICA LTDA	02.277.205/0001-44	Manutenção e Suporte Técnico de Softwares de Terceiros	Pregão	3.900.000,00
CT.0018.14	META INSTITUTO DE PESQUISA DE OPINIÃO LTDA - EPP	93.885.242/0001-90	Estudos, Pesquisas, Análises em Micro Negócios e Economia Informal	Concorrência	2.892.000,00
CT.0527.14	DATADADOS TECNOLOGIA LTDA ME	14.048.766/0001-50	Outros Serviços Gráficos	Pregão	2.880.000,00
CT.0394.14	EWAVE DO BRASIL INFORMÁTICA LTDA	07.978.782/0001-87	Manutenção e Suporte Técnico de Softwares de Terceiros	Pregão	2.099.880,00

Fonte: RM-NUCLEUS

Tabela 35 – Informações Sobre os Dez Maiores Favorecidos com Despesas Liquidadas no Exercício

Valores em R\$

Contratos	Fornecedor	CNPJ	Naturezas	Modalidades	Valor
CT.0245.13	GIACOMETTI & ASSOCIADOS COMUNICAÇÃO LTDA	64.064.009/0001-49	Veiculação de Anúncios em Rádio; Veiculação de Anúncios em TV; Veiculação de Anúncios em Jornal; Veiculação de Anúncios em Revista; Produção e Edição de Anúncios; Veiculação de Anúncios em Internet; Veiculação de Anúncios em Outras Mídias; Produções Institucionais; Outros Serviços de Divulgação/Publicidade	Concorrência	58.139.994,59
CT.0244.13	NOVA/SB COMUNICAÇÃO LTDA	57.118.929/0001-37	Veiculação de Anúncios em Rádio; Veiculação de Anúncios em TV; Veiculação de Anúncios em Jornal; Veiculação de Anúncios em Revista; Produção e Edição de Anúncios; Veiculação de Anúncios em Internet; Veiculação de Anúncios em Outras Mídias; Produções Institucionais; Outros Serviços de Divulgação/Publicidade	Concorrência	46.091.754,59
CT.0246.13	LEW' LARA/TBWA PUBLICIDADE PROPAGANDA LTDA	09.251.692/0001-15	Veiculação de Anúncios em Rádio; Veiculação de Anúncios em TV; Veiculação de Anúncios em Jornal; Veiculação de Anúncios em Revista; Produção e Edição de Anúncios; Veiculação de Anúncios em Internet; Veiculação de Anúncios em Outras Mídias; Produções Institucionais; Outros Serviços de Divulgação/Publicidade	Concorrência	38.179.271,40
CT.0125.12	IDEIAS TURISMO LTDA	02.676.310/0001-56	Passagens Aéreas Nacionais e Internacionais - Pessoal e terceiros	Pregão	9.973.670,36
CT.0249.12	EMBRATEL EMPRESA BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES S A	33.530.486/0001-29	Serviço de Transmissão de Dados em Rede	Pregão	8.839.107,44
CT.0178.10			Serviço de Transmissão de Dados em Rede	Pregão	
CT.0014.13	WEBAULA - PRODUTOS E SERVIÇOS PARA EDUCAÇÃO S/A	06.954.022/0002-58	Ser. Hospedagem Website - PJ	Concorrência	7.461.858,29
CT.0253.11	DB MASTER INFORMÁTICA LTDA	02.441.790/0001-76	Licença de Uso de Softwares	Concorrência	6.667.437,13
CT.0062.13			Licença de Uso de Softwares	Pregão	
CT.0020.14	GAUCHE PROMOÇÕES E EVENTOS LTDA	40.234.254/0001-99	Organização e Promoção de Eventos	Pregão	6.409.734,03
CT.0065.14			Organização e Promoção de Eventos	Pregão	
CT.0162.11	ISO EXPERT INTERNACIONAL LTDA	10.318.969/0001-69	Manutenção e Suporte Técnico de Softwares de Terceiros	Pregão	6.330.672,03
CT.0155.13	ATM SOLUÇÕES EM AUTOATENDIMENTO LTDA ME	11.733.559/0001-47	Equipamentos de Informática	Pregão	4.866.268,57

Fonte: RM-NUCLEUS

4.4. Maiores Contratos para Obras de Engenharia

No exercício de 2014 não ocorreram contratações de empresas para execução de obras de engenharia.

4.5. Informações sobre Transferências

4.5.1. Contribuição Social do Sebrae Nacional – CSN

Tabela 36 – Transferências do Sebrae NA para os Sebrae UF

Valores em R\$ mil

Sebrae UF	CSO	CSN	Convênios	Total	Sebrae UF	CSO	CSN	Convênios	Total
AC	31.529	4.787	-	36.316	ES	55.886	25.315	41	81.242
AM	52.025	13.511	202	65.737	MG	173.312	65.696	118	239.125
AP	30.541	6.506	-	37.047	RJ	137.990	67.923	890	206.802
PA	66.135	20.411	-	86.546	SP	371.540	3.599	-	375.138
RO	18.314	311	-	18.625	Sudeste	738.727	162.532	1.049	902.308
RR	28.225	4.698	-	32.923	PR	99.734	53.412	242	153.388
TO	29.122	30.936	-	60.058	RS	104.196	45.696	380	150.273
Norte	255.890	81.160	202	337.252	SC	72.635	64.524	-	137.159
AL	40.039	13.611	150	53.799	Sul	276.565	163.633	623	440.820
BA	98.026	33.050	-	131.076	DF	46.775	20.656	-	67.430
CE	73.972	36.307	83	110.361	GO	70.550	32.622	-	103.172
MA	57.900	11.626	-	69.527	MS	48.388	19.629	113	68.130
PB	44.930	21.139	-	66.069	MT	48.965	29.300	52	78.317
PE	77.225	15.988	-	93.213	Centro-Oeste	214.677	102.207	165	317.049
PI	38.493	14.034	-	52.527	Total UF	1.993.898	688.078	2.624	2.684.600
RN	44.232	23.035	190	67.457	% de Participação	74,3%	25,6%	0,1%	100,0%
SE	33.221	9.757	163	43.142					
Nordeste	508.038	178.547	586	687.171					

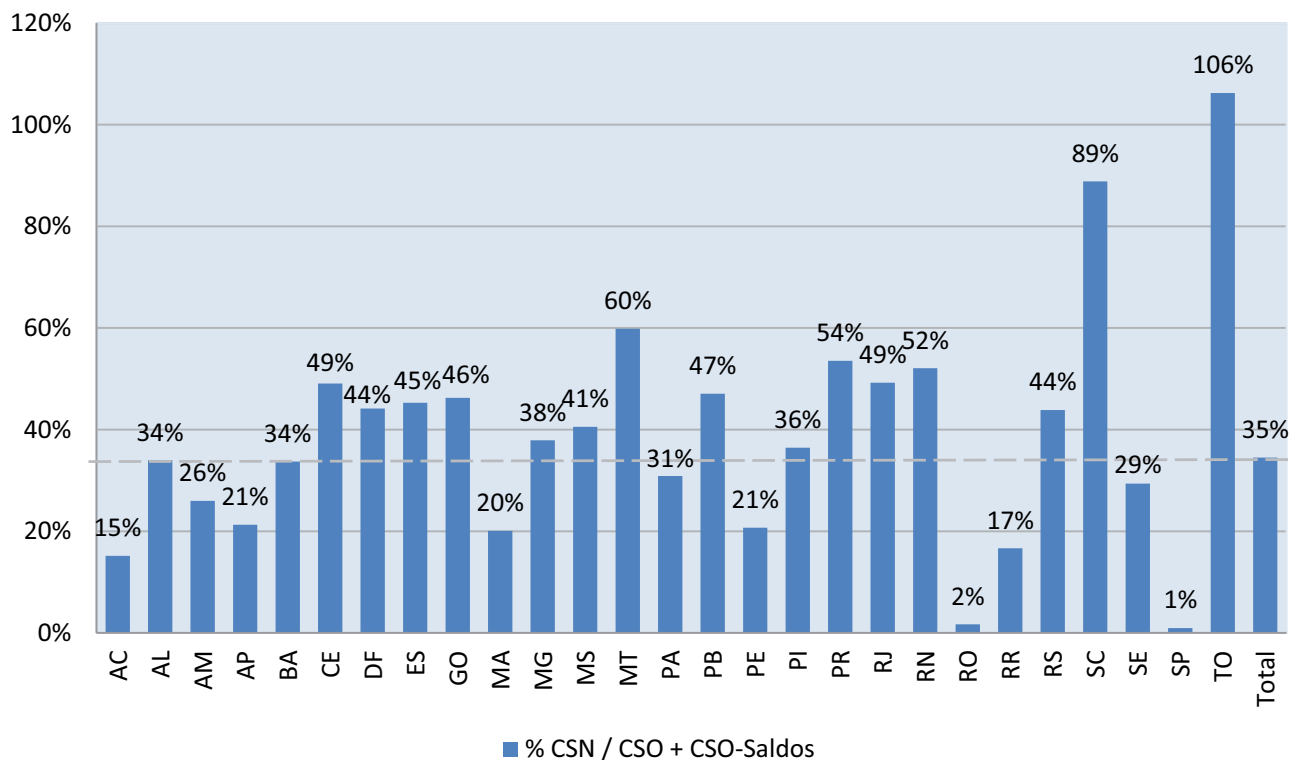
Fonte: SME (09/02/15)

As despesas de transferências efetivadas para os Sebrae UF nas formas de CSO, CSN e de Convênios, atingiram o montante de R\$ 2,7 bilhões. Comparado com 2013 (R\$ 2,2 bilhões) houve crescimento de 20,2%. Desse total, as transferências de CSO alcançaram R\$ 2 bilhões com crescimento de 10,7% sobre 2013.

Destaca-se que a transferência de R\$ 688 milhões de CSN foi superior a 2013 em 60,6% (R\$ 429 milhões). Este crescimento elevou o índice de participação da CSN em relação a CSO de 23,8% para 35%.

O gráfico a seguir apresenta a participação por Sebrae UF.

Gráfico 5 – Participação da CSN no total da CSO - 2014 - Execução



4.5.1.1. Utilização dos Recursos da CSN

A transferência de recursos da CSN para aplicação pelos Sebrae UF atingiu índice de 94,6% da previsão. Os Sebrae UF aplicaram 91,1% dos recursos recebidos.

Tabela 37 – Execução Orçamentária da CSN

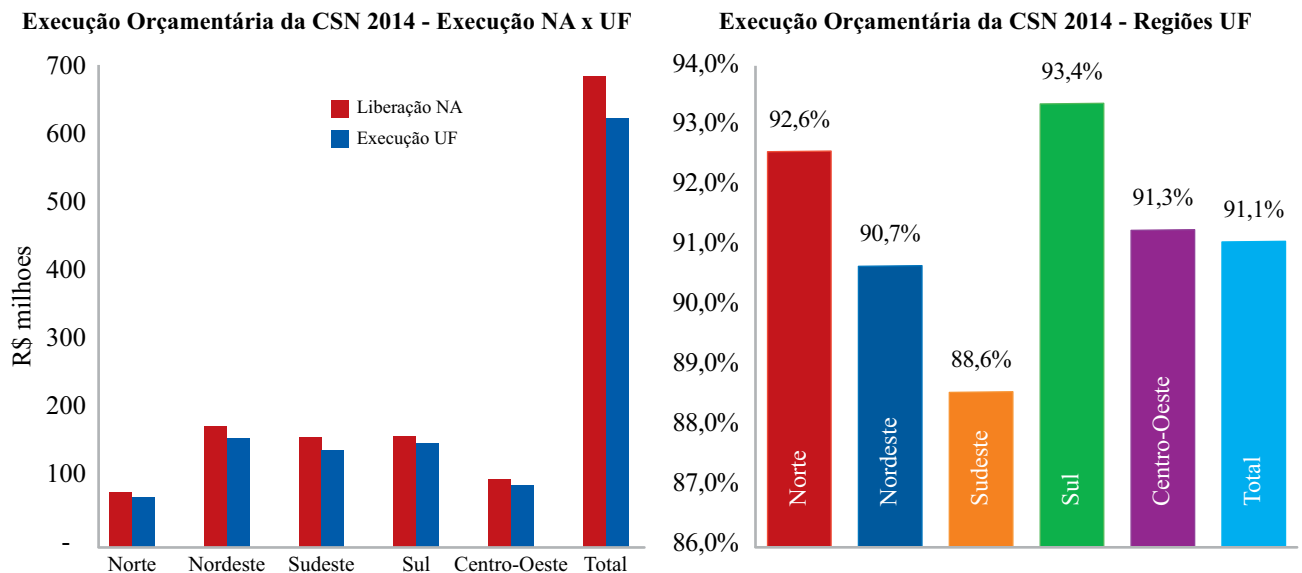
Valores em R\$ mil

Regiões UF	Sebrae NA			Sebrae UF			Regiões UF	Sebrae NA			Sebrae UF		
	Previsão (a)	Liberação (b)	% (b/a)	Execução (c)	% (c/a)	% (c/b)		Previsão (a)	Liberação (b)	% (b/a)	Execução (c)	% (c/a)	% (c/b)
AC	4.874	4.787	98,2%	3.635	74,6%	75,9%	ES	25.417	25.315	99,6%	25.147	98,9%	99,3%
AP	7.772	6.506	83,7%	5.826	75,0%	89,5%	MG	66.330	65.696	99,0%	58.499	88,2%	89,0%
AM	15.729	13.511	85,9%	14.270	90,7%	105,6%	RJ	80.275	67.923	84,6%	56.786	70,7%	83,6%
PA	20.779	20.411	98,2%	16.392	78,9%	80,3%	SP	3.708	3.599	97,1%	3.514	94,8%	97,6%
RO	910	311	34,2%	163	17,9%	52,2%	Sudeste	175.730	162.532	92,5%	143.945	81,9%	88,6%
RR	5.779	4.698	81,3%	4.784	82,8%	101,8%	PR	55.738	53.412	95,8%	51.967	93,2%	97,3%
TO	31.544	30.936	98,1%	30.125	95,5%	97,4%	RS	45.870	45.696	99,6%	41.869	91,3%	91,6%
Norte	87.387	81.160	92,9%	75.195	86,0%	92,6%	SC	65.081	64.524	99,1%	58.986	90,6%	91,4%
AL	14.097	13.611	96,5%	12.888	91,4%	94,7%	Sul	166.688	163.633	98,2%	152.823	91,7%	93,4%
BA	33.994	33.050	97,2%	26.203	77,1%	79,3%	DF	20.656	20.656	100,0%	19.173	92,8%	92,8%
CE	38.943	36.307	93,2%	36.321	93,3%	100,0%	GO	39.085	32.622	83,5%	29.191	74,7%	89,5%
MA	11.873	11.626	97,9%	11.181	94,2%	96,2%	MS	20.437	19.629	96,0%	19.416	95,0%	98,9%
PB	21.290	21.139	99,3%	20.765	97,5%	98,2%	MT	29.309	29.300	100,0%	25.540	87,1%	87,2%
PE	19.439	15.988	82,2%	14.363	73,9%	89,8%	Centro-Oeste	109.487	102.207	93,4%	93.319	85,2%	91,3%
PI	14.985	14.034	93,7%	12.935	86,3%	92,2%	Total UFs	727.164	688.078	94,6%	627.170	86,2%	91,1%
RN	23.240	23.035	99,1%	19.226	82,7%	83,5%	Grau de Execução pelos Sebrae UF (nos exercícios anteriores)			2013	93,4%		
SE	10.011	9.757	97,5%	8.007	80,0%	82,1%				2012	94,0%		
Nordeste	187.872	178.547	95,0%	161.888	86,2%	90,7%				2011	96,3%		

Fonte: SME (09/01/15)

A eficiência na aplicação dos recursos nos últimos quatro anos refletem as medidas adotadas pela Diretoria do Sebrae permitindo flexibilidade na utilização de recursos financeiros, bem como restrição de liberações quando o mínimo de 80% de execução das parcelas anteriores não é atingido.

Gráfico 6 – Execução Orçamentária da CSN



4.5.2. Convênios

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

A análise é feita pelos técnicos da UGOC em visitas para certificar a confiabilidade dos números inseridos no sistema e confirmar que os pagamentos obedeceram às regras acordadas nos convênios firmados entre as partes, verificando a documentação comprobatória das despesas e receitas envolvendo aspectos contábeis, fiscais e operacionais.

Do montante de R\$ 165,1 milhões liberados em 2013 e 2014, os executores prestaram contas de R\$ 148,5 milhões (90%). Os valores pendentes de comprovação estão dentro do prazo de vigência dos convênios.

Tabela 38 – Convênios com Parceiros no Prestecontas

Valores em R\$ mil

Valores Liberados		Valores Registrados (*)		Valores a Comprovar até	
Exercício 2013 (Jan/Dez)	Exercício 2014 (Jan/Dez)	Exercício 2013 (Jan/Dez)	Exercício 2014 (Jan/Dez)	Exercício 2013 (Jan/Dez)	Exercício 2014 (Jan/Dez)
78.602	86.535	78.203	70.310	48.974	61.043

(*) Inclui registros de valores liberados anterior a 2013.

Convênios	Vigentes (Em Quantidade)	
	2013 (Dez)	2014 (Dez)
	87	67

Fonte: Sistema Prestecontas

Gráfico 7 – Prestação de Contas de Parceiros

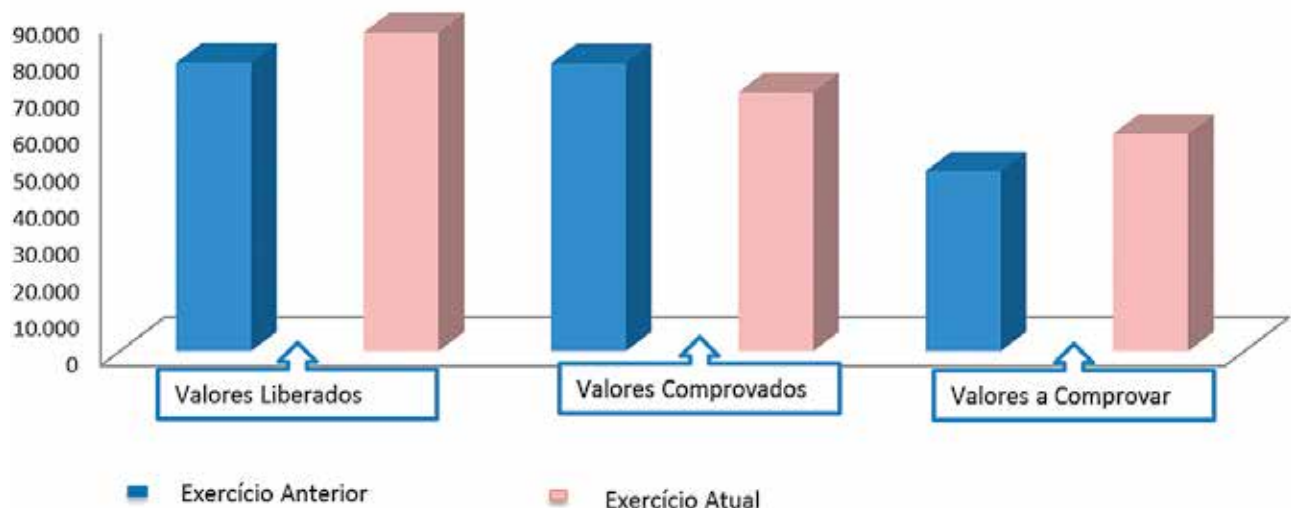


Tabela 39 – Prestação de Contas de Parceiros Analisadas pela UGOC

Valores em R\$ mil

Ano	Comprovados		Analisados			Validados		
	Quant.	Valor	Quant.	Valor	% Quant.	Quant.	Valor	% Quant.
2013	33	113.308	27	64.809	82	25	61.689	93
2014	35	68.745	25	54.226	71	25	54.226	100

Fonte: Balancete / Sistema Prestecontas

As 25 (vinte e cinco) prestações de contas analisadas representaram 100% das prestações entregues pelas unidades à UGOC no período de setembro de 2013 a setembro de 2014.

Foram realizadas análises de 13 prestações de contas de convênios com a Petrobrás e 12 acompanhamentos que representaram 20% dos convênios vigentes.

Destacamos, ainda, as ações: melhoria no processo de gestão de convênios através de treinamento de parceiros do Sebrae NA, contadores e gestores orçamentários dos Sebrae UF; elaboração do Manual Interno de Procedimentos de Verificação das Prestações de Contas de Convênios; treinamento do Sistema Prestecontas nos Sebrae CE, PR, RO, RR, SC e SE; e automatização contábil dos lançamentos no sistema TOTVS/RM com base no Prestecontas.

4.5.3. Outras Transferências

O montante de R\$ 57 milhões foi transferido a parceiros mediante instrumentos de Acordo de Cooperação Técnica e Financeira para execução de projetos conforme abaixo:

Tabela 40 – Acordos de Cooperação Técnica-Financeira

Valores em R\$ mil

Entidade Parceira	Projeto	Unidade Responsável	Liberação (a)	Prestação de Contas (b)	Saldo (a-b)	% Execução (b/a)
CNPQ	ALI - Agentes Locais de Inovação	UAIT	55.000	33.447	21.554	60,8%
PNUD	Disseminação de Políticas Estruturantes de Desenvolvimento	UPP	500	500	-	100,0%
	Conv.BRA 07/013 - PNUD Desenv.Sustentável da Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis da Região Amazônica I	UACIN	499	499	-	100,0%
Universidade Del Sacro Luore Di Millano	Desenvolvimento e Capacitação de Lideranças	UCSebrae	1.032	1.032	-	100,0%
Total			57.031	35.478	21.554	62,2%

Fonte: Balancete

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

4.6. Gestão Financeira

4.6.1. Análise dos Recursos Disponíveis, Realizáveis e Exigíveis

4.6.1.1. Das Disponibilidades

A variação percentual negativa de 16,23% das disponibilidades, em relação a 2013, deve-se ao aumento da transferência de recursos oriundos da contribuição social do Sebrae Nacional – CSN no exercício de 2014. Os recursos disponíveis estão destinados à programação orçamentária para os próximos exercícios.

Tabela 41 – Disponibilidades

Valores em R\$ mil

	2014	2013	Variação (%)
Bancos	298	779	-61,75%
Aplicações Financeiras	1.823.470	2.176.323	-16,21%
Total	1.823.768	2.177.102	-16,23%

4.6.1.2. Ativos Circulantes

O total do Ativo Circulante teve uma variação percentual positiva de 18,39% em comparação com 2013. Contribuiu com este crescimento: as operações dos recursos vinculados ao FAMPE/Sebrae; as transações com o Sistema Sebrae (CSN a receber); e os recursos em poder dos parceiros (convênios e acordos a executar), conforme demonstrado no quadro abaixo.

Tabela 42 – Ativos Circulantes

Valores em R\$ mil

	2014	2013	Variação (%)
Adiantamentos concedidos	1.734	1.754	-1,14%
Contribuição Social a Receber e Outros	428.961	405.219	5,87%
Recursos Vinculados a Programas	626.679	538.025	16,48%
Transações com Convênios e Acordos	129.593	84.893	52,65%
Transações do Sistema Sebrae	94.481	52.500	79,96%
Total	1.281.448	1.082.391	18,39%

4.6.1.3. Ativo Não Circulante

O Ativo não Circulante teve uma variação positiva de 0,06% comparado ao exercício de 2013. Contribuiu, para este índice, a variação dos depósitos judiciais (ações trabalhistas e cíveis) e a redução das transações do Programa de Imobilização do Sistema Sebrae, que migraram de longo prazo para curto prazo.

Tabela 43 – Ativo Não Circulante

Valores em R\$ mil

	2014	2013	Variação (%)
Depósitos Judiciais	35.309	30.870	14,38%
Transações do Sistema Sebrae de longo prazo	70.987	74.036	-4,12%
Programa AMPEG/FINEP	906	491	84,52%
Fundo de empresas emergentes	9.269	11.187	-17,14%
Fundo Microcrédito	16.190	15.055	7,54%
Imobilizado	127.699	128.557	-0,67%
Total	260.360	260.196	0,06%

4.6.1.4. Passivo Circulante

O Passivo Circulante apresentou uma variação positiva de 52,24%. Contribuíram para a variação, as obrigações de contas a pagar a fornecedores e convênios, a constituição de provisões de férias e encargos e as obrigações com terceiros pelo recebimento de recursos de convênios encerrados (convênios a devolver).

Tabela 44 – Passivo Circulante

Valores em R\$ mil

	2014	2013	Variação (%)
Encargos Sociais a recolher	2.389	1.881	27,01%
Obrigações Fiscais a pagar	3.351	2.953	13,48%
Obrigações com convênios e contratos	11.666	9.285	25,64%
Outras Obrigações* – contas a pagar diversas	24.154	3.203	654,11%
Provisão de férias e encargos	14.234	11.708	21,57%
Provisão Circulante - FAMPE	22.816	19.945	14,39%
Obrigações com o Sistema Sebrae	8.122	7.994	1,60%
Total	86.732	56.969	52,24%

(*) Valores de terceiros (Convênios e Cauções) - 10.045 (2014) e 153 (2013). Contas a pagar (Fornecedores) - 14.109 (2014) e 3.060 (2013).

4.6.1.5. Passivo Não Circulante

A variação positiva no Passivo não Circulante de 5,71% deve-se à constituição de provisão para contingências trabalhistas e fiscais e estimativa de perda de operações de honras de avais do FAMPE.

Tabela 45 – Passivo Não Circulante

Valores em R\$ mil

	2014	2013	Variação (%)
Provisão Para Contingências Trabalhistas	26.223	27.100	-3,24%
Provisão Para Honras de Avais	136.541	126.878	7,62%
Total	162.764	153.978	5,71%

4.7. Gestão e Análise da Rentabilidade dos Fundos Exclusivos (BB e CEF)

4.7.1. Gestão dos Fundos Exclusivos

Os recursos financeiros do Sebrae são oriundos da Contribuição Social das empresas e são mantidos, principalmente, no Banco do Brasil e na Caixa Econômica Federal.

Os fundos exclusivos encerraram 2014 com o saldo aplicado de R\$ 2.466 milhões. Do total, R\$ 1.452 milhões estão aplicados no Banco do Brasil, R\$ 991 milhões na Caixa Econômica Federal e R\$ 23 milhões em outros bancos. A receita com aplicações financeiras acumuladas em 2014 foi de R\$ 277 milhões.

O Comitê de Aplicação Financeira, composto pelo Diretor de Administração e Finanças (DAF), dois representantes da Unidade de Administração e Finanças (UAF) e um Assessor da DAF, tem, por principal atividade, avaliar o cumprimento da Política de Investimentos, dos Mandatos aos gestores (CEF e BB) e dos Regulamentos dos Fundos, sendo que os principais assuntos monitorados de forma periódica são:

- Análise Geral do Mercado.
- Análise dos Relatórios da Carteira dos Fundos de Investimentos.
- Análise da performance e *compliance* dos fundos.
- Aprovação das demonstrações financeiras dos fundos.

Gráfico 8 – Composição da carteira (Posição em 31/12/2014)

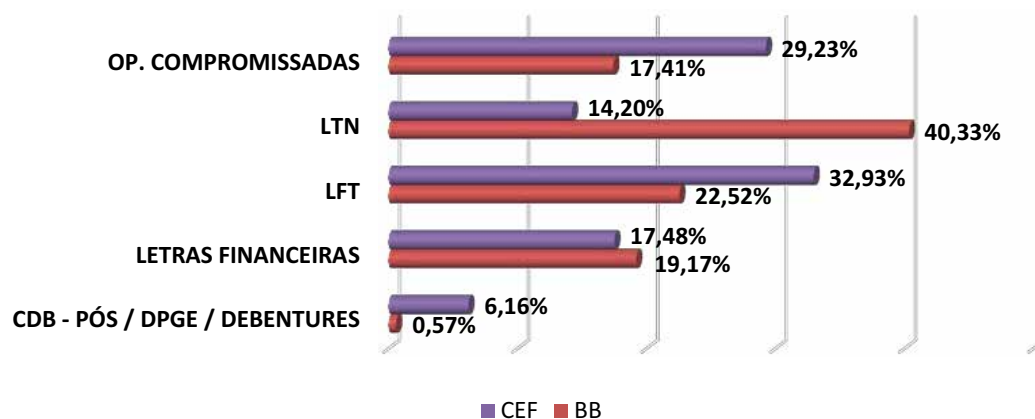
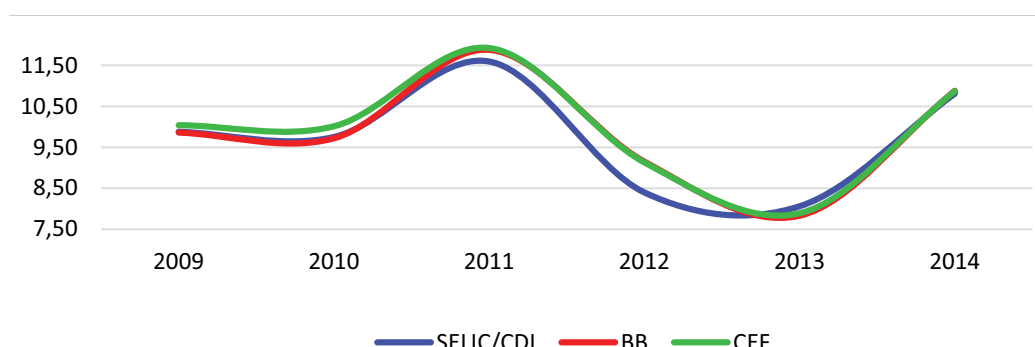
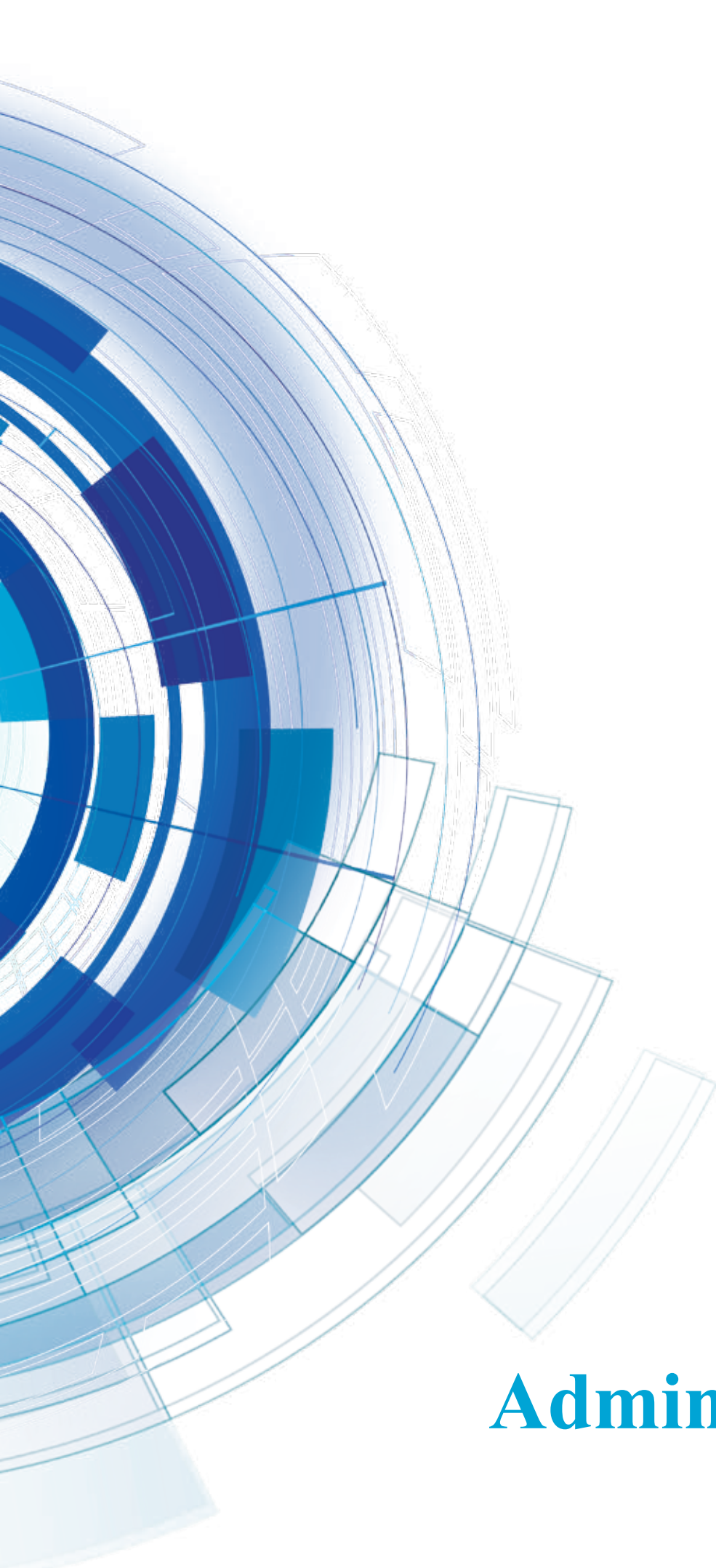


Gráfico 9 – Evolução da rentabilidade dos fundos





5.

**Gestão
Administrativa**

GESTÃO ADMINISTRATIVA

5.1. Gestão de Pessoas, Terceirização de Mão de Obra e Custos Relacionados

5.1.1. Estrutura de Pessoal

a) Demonstração da força de trabalho

Tabela 46 – Empregados CPD e CTI

Tipo de contrato	Espaço ocupacional	Suporte a Negócios	Custeio Administrativo	Total
Contrato por Prazo Determinado	Analista Técnico	40	3	43
	Assistente	6	1	7
Subtotal		46	4	50
Contrato por Tempo Indeterminado	Analista Técnico	270	75	345
	Assistente	59	51	110
Subtotal		329	126	455
Funções de Confiança	Analista Técnico	4	14	18
Subtotal		4	14	18
Total		379	144	523

Fonte: UGP

Tabela 47 – Afastamentos superiores a 15 dias

Tipo	Nº de colaboradores
Licença-Maternidade	15
Afastados por Auxílio-Doença	12
Afastados por Licença sem Vencimento	4

Fonte: UGP

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

Tabela 48 – Quantidade e Percentual de Colaboradores por Espaço Ocupacional

Espaço ocupacional	Porcentagem
Assistente I	0,4%
Assistente II	21,6%
Analista Técnico I	19,5%
Analista Técnico II	37,5%
Analista Técnico III	15,8%
Trainee	3,4%
Cedidos	0,8%
Aprendiz	1,1%
Total	100%

Fonte: UGP

Tabela 49 – Perfil de Escolaridade por Faixa

Grau de escolaridade	Porcentagem
Ensino Fundamental Incompleto	0,2%
Ensino Fundamental Completo	1,5%
Ensino Médio Incompleto	1,1%
Ensino Médio Completo	2,6%
Superior Incompleto	3,9%
Superior Completo	28,7%
Pós Graduação	51,0%
Mestrado	9,8%
Doutorado	1,1%
Total	100%

Fonte: UGP

Tabela 50 – Perfil de Idade

Faixa Etária	Porcentagem
20 ou menos	1,1%
21 a 30 anos	22,2%
31 a 40 anos	34,4%
41 a 50 anos	24,2%
51 a 60 anos	13,0%
Mais de 60 anos	5,1%
Total	100%

Fonte: UGP

c) Custos associados à manutenção de recursos humanos

Tabela 51 – Despesas com Pessoal

Tipo	Valor
Salários e Gratificações	60.415.107,86
Benefícios	14.167.069,81
Provisão de Férias e 13º Salário	12.800.694,04
Encargos Sociais	23.448.558,90
Outros gastos com pessoal	3.191.389,46
Total	114.022.820,07

Fonte: UGP

d) Inativos

Tabela 52 – Inativos

Aposentados por Invalidez	5 colaboradores
---------------------------	-----------------

Fonte: UGP

e) Indicadores Gerenciais

- O *turnover* médio do Sebrae foi de 1,08%, considerando 98 colaboradores admitidos e 37 demitidos.
- O absenteísmo médio do Sebrae foi de 2,38%.
- A eficácia na seleção foi de 85,45%, considerando que dos 55 colaboradores que completariam 1 ano em 2014, apenas 08 foram desligados antes de atingirem este período.

5.1.1.1. Sistema de Gestão de Pessoas (SGP)

O ano de 2014 foi de consolidação da sétima versão do SGP no Sebrae Nacional e de implementação em alguns Sebrae estaduais.

Vinte e quatro Sebrae UF aderiram ao SGP e aprovaram a política de gestão de pessoas junto aos seus respectivos Conselhos Deliberativos Estaduais, são eles: AC, AL, CE, DF, ES, PR, RN, SP, TO, AP, AM, BA, GO, MA, MG, MS, MT, PB, RJ, RR, SC, PA, PE e SE.

Em março de 2014, foi finalizado o segundo ciclo de avaliação no modelo proposto pelo SGP 7.0, que contempla a Avaliação de Desempenho, a Avaliação de Competências e as Ações de Desenvolvimento e Certificações.

Cada colaborador teve a pontuação no Placar Individual de Carreira consolidada e foi classificado em um ranking para crescimento salarial. Ao todo, foram gerados 15 rankings, diferenciados por espaço ocupacional e nível. Os primeiros 20% classificados em cada ranking foram promovidos com 2 *steps* e os 20% subsequentes tiveram progressão de 1 *step*.

5.1.1.2. Sistema de Gestão de Credenciados (SGC)

O Sistema de Gestão de Credenciados do Sebrae disciplina o credenciamento, a gestão e a contratação de prestadores de serviços de Instrutoria e Consultoria. Em 2014, destacaram-se as evoluções das regras norteadoras do modelo de negócios, o que implicou na atualização do Regulamento; o cumprimento integral dos planos de auditoria interna e o amadurecimento da utilização de indicadores para mensuração dos resultados obtidos pela gestão de credenciados.

A seguir, as principais realizações do SGC, no âmbito do Sebrae Nacional e implicações para o Sistema Sebrae:

- a) Realização de processo de credenciamento para consultores que atuarão no Programa Nacional de Encadeamento Produtivo (PNEP), para suprir a demanda de profissionais para as carteiras setoriais. Participaram do certame 400 empresas, das quais 29 foram efetivamente credenciadas.
- b) Desenvolvimento de sistema informatizado específico para a gestão dos credenciados PNEP, possibilitando trabalhar o credenciamento, contratações e avaliações referentes ao Programa Nacional de Encadeamento Produtivo.
- c) Atualização do Regulamento, de modo a refletir as evoluções necessárias às regras do modelo de negócios da gestão de credenciados.
- d) Adequação do sistema informatizado ao Regulamento atualizado.

- e) Implantação do novo modelo de avaliação em sete estados (AC, BA, DF, GO, ES, MS e PA), o qual aperfeiçoa as informações sobre a visão de clientes e contratantes do Sebrae quanto ao trabalho dos credenciados.
- f) Realização do Encontro de Credenciados do Sebrae Nacional, que contou com a participação de 111 consultores e instrutores. Neste encontro foi realizado o levantamento das necessidades e expectativas, em relação à gestão realizada pelo Sebrae Nacional.
- g) Realização de mais de 989 contratações de credenciados.

5.1.1.3. Gestão do Ambiente de Trabalho

O Sebrae Nacional desenvolve, desde 2009, o Programa de Gestão do Ambiente de Trabalho, com o objetivo de promover a melhoria do ambiente proporcionando aos colaboradores melhor organização, qualidade de vida, satisfação e saúde. Uma das principais ações é o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, denominado - Um Jeito de Viver, com foco no atendimento aos aspectos legais e na prevenção de doenças. Em 2014, 80% dos colaboradores do Sebrae Nacional se mostraram satisfeitos com as ações de qualidade de vida no trabalho providas pela Instituição. As ações mais significativas de 2014 foram:

- a) **Programa de Saúde Ocupacional (PCMSO):** tem o objetivo de promover e preservar a saúde dos colaboradores. Foram realizados 1.328 atendimentos médicos, entre exames admissionais, periódicos, demissionais e consultas e, ainda, 607 atendimentos de enfermagem.
- b) **Atendimento Psicológico:** foram realizados 389 atendimentos psicológicos, com base na psicoterapia breve, com o objetivo de auxiliar o colaborador na busca de soluções adaptativas de seus problemas, dentro do tempo mais breve possível e de acordo com a necessidade.
- c) **Atendimento Nutricional:** com o objetivo de sensibilizar os colaboradores para uma alimentação saudável, foram realizadas 487 consultas nutricionais.
- d) **Campanhas para Prevenção de Doenças:** foram oferecidas 321 doses de vacina contra a gripe aos funcionários, estagiários e terceirizados, visando a prevenção da doença e o aumento de produtividade no trabalho.
- e) **Clube de Caminhada e Corrida:** a proposta do Clube de Caminhada e Corrida é reduzir o índice de sedentarismo e sobrepeso/obesidade por meio da prática de exercícios. Foram disponibilizadas 80 vagas.
- f) **Avaliação das Estações de Trabalho e Blitz da Postura:** realização de blitz da postura em 100% das unidades do Sebrae Nacional, envolvendo colaboradores, estagiários e aprendizes com o objetivo de orientar quanto ao uso correto dos mobiliários e equipamentos, minimizando o risco de doenças ocupacionais.
- g) **Semana Sebrae Um Jeito de Viver:** semana dedicada ao bem-estar, saúde, qualidade de vida, segurança, cultura e integração dos colaboradores do Sebrae Nacional e da comunidade, realizada em parceria com a CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. Na ocasião, foi realizado o mapeamento de saúde, que tem por objetivo aferir os principais fatores de risco à saúde e doenças para os colaboradores do Sebrae Nacional. O mapeamento atingiu 376 colaboradores, o que corresponde a 74% do quadro.

5.1.2. Mão de Obra Terceirizada e Estagiários

5.1.2.1. Mão de Obra Terceirizada

Tabela 53 – Contratos de Prestação de Serviços de Limpeza e Higiene e Vigilância Ostensiva

Valores em R\$ mil

Unidade Contratante							
Nome: UAF							
UG/Gestão: Sebrae Nacional				CNPJ: 00.330.845/0001-45			
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
					Início	Fim	
2010	V	O	272/2010	38.019.733/0001-40	24/08/2010	24/08/2014	9.919.265,41
2011	L	O	215/2011	01.311.443/0001-66	10/08/2011	10/08/2015	354.070,19
2011	L	O	235/2011	00.032.227/0001-19	23/09/2011	22/09/2015	8.036.087,29
2013	V	O	499/2013	38.019.733/0001-40	11/12/2013	10/12/2015	5.018.969,98

Fonte: UAF

Área: (L) Limpeza e Higiene; (V) Vigilância Ostensiva.

Natureza: (O) Ordinária; (E) Emergencial.

Tabela 54 – Contratos de Prestação de Serviços com Locação de Mão de Obra

Valores em R\$ mil

Unidade Contratante							
Nome: UAF / UGP / UARI / UASJUR / UTIC / PRESI							
UG/Gestão: Sebrae Nacional				CNPJ: 00.330.845/0001-45			
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
					Início	Fim	
2011	5	O	215/2011	01.311.443/0001-66	10/08/2011	10/08/2015	
2011	4	O	215/2011	01.311.443/0001-66	10/08/2011	10/08/2015	
2011	12	O	215/2011	01.311.443/0001-66	10/08/2011	10/08/2015	354.070,19
2010	10	O	283/2010	06.069.286/0001-48	13/10/2010	25/11/2014	3.196.136,16
2012	3	O	213/2012	53.113.791/0012-85	01/10/2012	30/09/2014	6.675.806,78
2010	3	O	221/2010	01.162.636/0001-00	01/08/2010	31/07/2015	5.078.852,68
2011	12	O	275/2011	00.899.223/0001-32	22/11/2011	21/11/2015	1.911.149,03
2012	12	O	125/2012	02.676.310/0001-56	05/06/2012	05/06/2015	23.432.473,87
2012	12	O	215/2012	37.063.013/0001-10	11/10/2012	10/10/2014	331.279,00
2010	3	O	284/2010	04.358.494/0001-31	04/10/2010	04/10/2015	6.244.689,33
2011	12	O	382/2011	00.700.518/0001-38	20/12/2011	20/12/2015	1.778.431,30
2009	6	O	191/2009	00.520.304/0001-80	27/10/2009	26/10/2014	2.221.599,70
2011	12	O	164/2011	03.640.313/0001-00	11/05/2011	20/10/2014	138.436,36
2013	11	O	52/2013	00.729.160/0001-76	22/02/2013	22/02/2015	2.492.273,46
2013	12	O	45/2013	02.036.987/0001-20	20/02/2013	19/02/2014	5.191.367,71
2012	12	O	225/2012	26.428.219/0001-80	07/11/2012	07/11/2015	8.440.633,72
2013	12	O	276/2013	02.660.447/0001-12	27/06/2013	27/06/2014	1.484.783,47
2013	5	O	171/2013	07.213.179/0001-04	25/04/2013	24/04/2015	657.312,03

Valores em R\$ mil

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
					Início	Fim	
2012	8	O	133/2012	38.065.405/0001-80	09/07/2012	09/07/2015	223.909,28
2011	12	O	169/2011	07.605.506/0001-73	15/06/2011	14/06/2015	2.327.234,40
2013	12	O	170/2013	38.036.000/0001-14	25/04/2013	24/04/2015	423.392,82
2012	19	O	242/2012	00.899.223/0001-32	12/12/2012	12/12/2014	400.865,95
2013	4	O	341/2013	12.978.051/0001-71	21/08/2013	20/08/2015	393.153,16
2013	3	O	28/2013	02.068.632/0008-99	28/01/2013	27/01/2015	3.479.780,21
2012	3	O	208/2012	59.057.992/0001-36	28/09/2012	27/09/2015	4.760.958,36
2014	12	O	131/2014	09.557.452/0001-43	26/03/2014	25/03/2015	608.033,28
2013	12	O	466/2013	39.091.392/0001-87	13/11/2013	13/11/2015	797.971,50
2014	12	O	244/14	10.653.264/0001-06	07/10/2014	06/10/2015	66.999,81
2014	10	O	469/14	06.069.286/0001-48	27/10/2014	26/10/2015	120.458,33
2014	6	O	470/14	00.520.304/0001-80	27/10/2014	26/10/2015	54.321,83
2014	12	E	484/14	57.753.527/0001-04	11/11/2014	10/11/2015	8.024,68
2014	8	O	247/14	38.036.000/0001-14	09/06/2014	08/06/2015	475.073,77

Fonte: UAF

Área:

1. Segurança;
2. Transportes;
3. Informática;
4. Copeiragem;
5. Recepção;
6. Reprografia;
7. Telecomunicações;
8. Manutenção de bens móveis
9. Manutenção de bens imóveis
10. Brigadistas
11. Apoio Administrativo – Menores Aprendizizes
12. Outras

Natureza: (O) Ordinária; (E) Emergencial

5.1.2.2. Estagiários

Tabela 55 – Estagiários

Valores em R\$ mil

Nível de escolaridade	Quantitativo de contratos de estágio vigentes				Despesa no exercício
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	
1. Nível superior	116	105	116	104	2.148,06
1.1 Área Fim	47	43	46	37	836,75
1.2 Área Meio	69	62	70	67	1.311,30
2. Nível Médio	0	0	0	0	0
2.1 Área Fim	0	0	0	0	0
2.2 Área Meio	0	0	0	0	0
3. Total (1+2)	116	105	116	104	2.148,06

Fonte: UGP

Análise Crítica: O Programa de Estágio, além de contribuir com a formação profissional, visa uma formação humana diferenciada no que se refere à constituição de valores e ao estabelecimento de posturas e atitudes saudáveis. Os jovens acadêmicos participam do Programa Mochila Conhecimento com metodologias que estimulam o autodesenvolvimento, a iniciativa e o senso de profissionalismo. Para o Sebrae, o Programa de Estágio permite uma oxigenação corporativa por meio de estudantes que estão em contato direto com o ambiente acadêmico. O quadro de estagiários no Sebrae é, em média, de 21% do quadro de funcionários contratados por tempo indeterminado.

5.1.3. Desoneração da Folha de Pagamento

Em decorrência da Lei 12.546/11, o Sebrae Nacional realizou orientação para suas Unidades Internas, bem como para todo o Sistema Sebrae, para que procedessem avaliação quanto à necessidade de realização de reequilíbrio econômico-financeiro em contratos firmados com empresas beneficiadas pelo Plano Brasil Maior, face da desoneração da folha de pagamento propiciada pela referida Lei, que instituiu a redução da alíquota da contribuição patronal à Seguridade Social de 20% para 2% para o exercício de 2014.

No momento, o Sebrae Nacional está em fase de análise desses contratos para definição das ações a serem tomadas.

5.2. Gestão do Patrimônio Mobiliário e Imobiliário

5.2.1. Veículos Próprios ou Locados de Terceiros

O Sebrae Nacional possui frota de veículos locados de terceiros, a presente contratação decorreu de processo licitatório na modalidade Pregão Presencial nº 18/2011. O instrumento que rege a contratação é o Contrato de Prestação de Serviços – Pessoa Jurídica de nº 169/2011, firmado em 15/06/2011, com a empresa Ribal Locadora de Veículos Ltda., no valor total anual de R\$ 1.071 mil.

5.2.2. Patrimônio Imobiliário Próprio ou Locados de Terceiros

A sede do Sebrae Nacional, localizada na SGAS 605 Sul, completou seu quarto ano, mantendo seus conceitos de sustentabilidade, acessibilidade e conforto ambiental. A edificação abriga todas as unidades de atendimento, suporte a negócio e de conhecimento e articulação, possuindo capacidade para atender mais de 800 pessoas simultaneamente. O valor do imóvel é de R\$ 27.562 mil, conforme fonte de arrecadação do IPTU/2014 - Secretaria da Fazenda do DF.

O Edifício Sebrae localizado na SEPN 515, abriga a Universidade Corporativa, Centro de Documentos, Sebrae Previdência e , Regional de Atendimento do Sebrae no Distrito Federal, possuindo capacidade para atender mais de 500 pessoas simultaneamente. O valor do imóvel é de R\$ 9.458 mil, conforme fonte de arrecadação do IPTU/2014 - Secretaria da Fazenda do DF.

O Sebrae Nacional mantém, desde abril de 2011, a locação de um imóvel situado na Avenida Paulista, nº 1728, em São Paulo, com área de 455,26 m² e direito de uso de 6 (seis) vagas de estacionamento, com valor anual da locação de R\$ 458 mil.

A equipe de manutenção alocada, conta com 19 (dezenove) postos de trabalho, sendo que as atividades desenvolvidas contemplam as rotinas de manutenção preventiva e corretiva, sempre em observância às normas e rotinas previstas na legislação atinente. O custo anual desses serviços é de aproximadamente R\$ 1.380 mil.

5.3. Gestão da Tecnologia da Informação

A Tecnologia da Informação e Comunicação do Sebrae tem como direcionamento estratégico: “Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura, para a gestão do Sebrae e para o atendimento dos clientes”.

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) é parte relevante do processo de governança, abordando as principais tendências e demandas tecnológicas do Sebrae. Os investimentos em infraestrutura continuaram a ser um aspecto importante, uma vez que proporcionam as condições necessárias ao desenvolvimento do negócio.

Durante o exercício destacaram-se as implementações de soluções voltadas ao atendimento, melhoria dos processos de comunicação e gestão do conhecimento, bem como a continuidade do processo de implantação de infraestrutura compatível com as demandas e exigências do negócio. Neste contexto, elencamos as seguintes ações:

- a) Continuidade do Projeto de Terminais de Autoatendimento, sendo disponibilizados 532 terminais em 17 Unidades da Federação, cumprindo o propósito de aumentar a capilaridade do Sistema Sebrae, possibilitando a divulgação de informações sobre empreendedorismo, produtos e serviços ofertados.
- b) Evolução da RedeConexão, que passou a contemplar, em uma única solução, funções de rede de propósito, com suas diversas comunidades, chat, etc., bem como módulos de gestão do conhecimento e intranet. Implantada em outubro de 14, nesse novo formato, a Conexão contava, em final de dezembro, com 1.698 usuários e registrava 23.902 acessos. Para 2015, diversos Sebrae UF estarão migrando as suas soluções de intranet para a RedeConexão.
- c) Aquisição de licenças Microsoft para atender a todo o Sistema Sebrae, objetivando mitigação de riscos.
- d) Início da implantação de rede de redundância de *links* de comunicação, objetivando a alta disponibilidade dos serviços prestados.
- e) Aprimoramento do sistema de monitoramento da infraestrutura e sistemas, em conformidade com as melhores práticas de gestão.
- f) Participação no processo de implantação do Portal Sebrae e na continuidade do processo de implantação do novo sistema de atendimento.
- g) Implantação do sistema Núcleo de Inteligência Territorial objetivando subsidiar análises para planejamento e aferição de resultados nos projetos de desenvolvimento econômico.
- h) Continuidade de apoio à Projetos de Modernização de Infraestrutura dos Sebrae UF's, objetivando auxiliá-los na implantação de uma estrutura tecnológica orientada a uma maior eficiência e agilidade, de forma a contribuir para o desempenho de seu negócio.

O Sebrae utiliza metodologia orientadora para desenvolvimento de sistemas, o qual é realizado com a participação conjunta de técnicos da Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação a quem cabe gerir as relações com os fornecedores de soluções em termos tecnológicos e contratuais, bem como por representantes das Unidades, a quem cabe a especificação das demandas inerentes do negócio. O processo de homologação das soluções é tanto de responsabilidade da Unidade de Tecnologia como da Unidade demandante.

Neste contexto, destacamos a relação e função dos principais sistemas relacionados aos macroprocessos finalísticos do Sebrae, bem como aos objetivos estratégicos.

- a) Macroprocessos finalísticos
 - Siacweb – Registra os atendimentos realizados pelo Sistema Sebrae.
 - Portal – Disponibiliza informações sobre o Sebrae e seus produtos e serviços.

b) Objetivos Estratégicos

- SGE – Registra os projetos e atividades do Sistema Sebrae e sua execução orçamentária.
- SME – Monitora o desempenho do Sistema Sebrae, abrangendo metas, limites, indicadores e orçamento.

Em conjunto com os gestores de negócio e alinhado ao planejamento estratégico, foram identificados e estão sendo empreendidos esforços no sentido de disponibilizar soluções tecnológicas, conforme abaixo:

- a) CRM – substituição do sistema atual de gestão de atendimento, SIACWeb, por uma ferramenta estratégica de relacionamento com clientes e parceiros. Em estruturação, processo licitatório para contratação de empresas para desenvolvimento e suporte.
- b) Canal do Fornecedor – substituição do atual sistema, objetivando a mitigação de risco de continuidade, inclusão de novas funcionalidades, a exemplo de pregão eletrônico, melhorias de usabilidade, o que possibilitará maximizar a utilização no Sistema Sebrae. O novo sistema encontra-se em desenvolvimento.
- c) SGM – substituição do atual sistema, objetivando a evolução da plataforma tecnológica, o que possibilitará maior usabilidade, performance e adequação às novas regras de negócio, o que possibilitará maximizar a utilização do Sistema Sebrae. O novo sistema encontra-se em desenvolvimento.
- d) SGE – substituição do atual sistema, objetivando a evolução da plataforma tecnológica, o que possibilitará maior usabilidade, performance e adequação às novas regras de negócio. Em estruturação de processo licitatório.
- e) Rodada de Negócio – substituição do atual sistema, objetivando a evolução da plataforma tecnológica, o que possibilitará maior performance. Em processo de desenvolvimento.
- f) Pronatec – desenvolvimento de aplicação objetivando disponibilizar soluções que atendam ao programa. Em processo de definição de escopo pelo gestor de negócio.

Para o desenvolvimento dos projetos e atividades a UTIC conta com as empresas fornecedoras, descritas no Anexo II.

5.4. Outros Assuntos Administrativos

5.4.1. Programa Sebrae de Excelência na Gestão (PSEG)

5.4.1.1. Sebrae Nacional

No Sebrae Nacional o Programa foi implantado em 2011, por meio do projeto piloto denominado Alinhamento do Sebrae aos Critérios de avaliação do MEG. Em 2014, foi realizada a 4ª Autoavaliação Assistida da Gestão com um aumento de 19,65% na pontuação (621), se comparado com os resultados de 2013 (519).

Gráfico 10 – Modelo de Excelência na Gestão

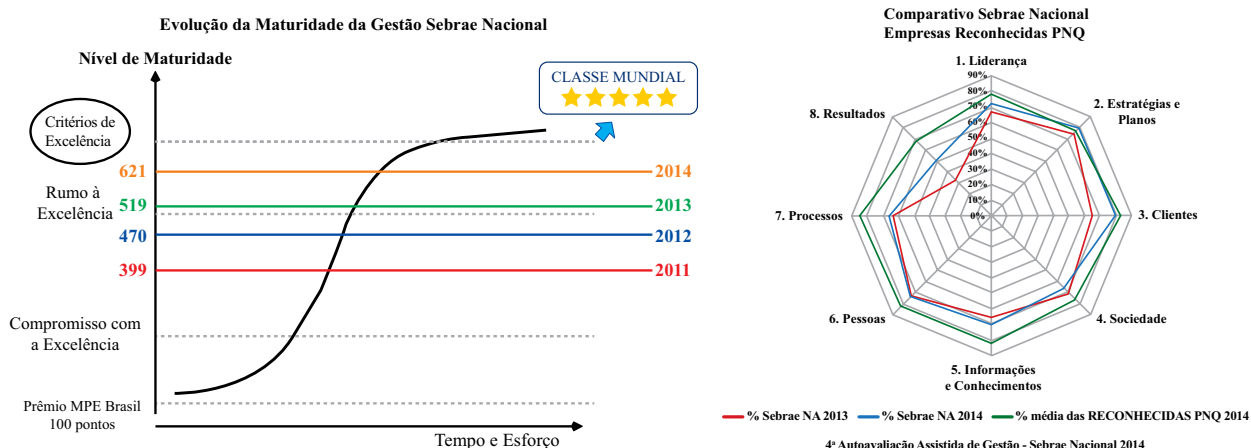
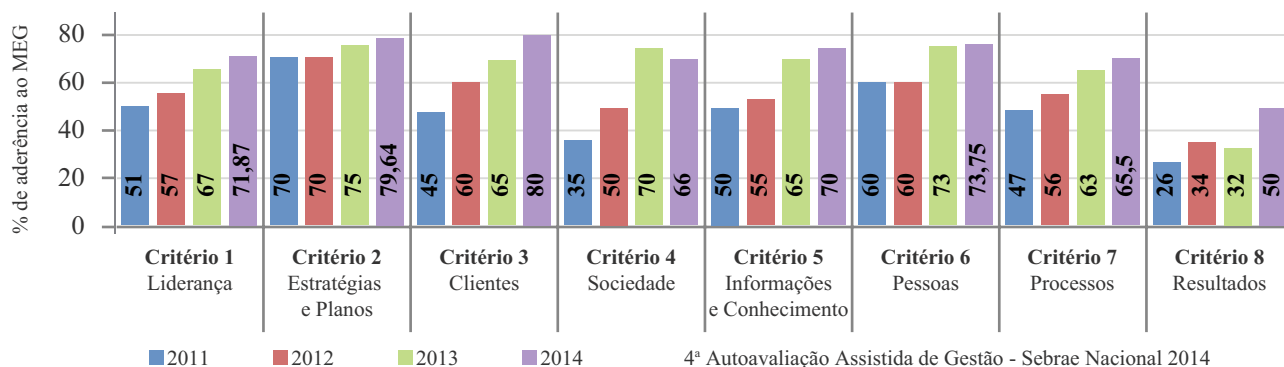


Gráfico 11 – Evolução da Gestão do Sebrae Nacional



A Autoavaliação contemplou a análise de 114 práticas de gestão, de 209 indicadores de Resultados e Operacionais, a realização de entrevistas com 90 colaboradores (entre liderança e empregados) e a apresentação do Relatório de Avaliação com 169 comentários referentes aos pontos fortes (85) e as oportunidades de melhoria(84), bem como os principais eixos propulsores e fragilizadores para a gestão.

Destacam-se como eixos propulsores: Internalização da cultura da excelência como alavancador dos resultados do Sebrae; preparação dos líderes por meio do Programa de Desenvolvimento da Liderança; implementação da Reunião de Alinhamento Estratégico (RAE); processo decisório (CDN/DIREX); Observatório Internacional Sebrae; processo de Direcionamento Estratégico; metodologia de referenciais comparativos e requisitos de partes interessadas; Programa de Desenvolvimento dos Fornecedores; formação de empresários e empreendedores cujas atuações focam o Tripé da Sustentabilidade.

Os eixos fragilizadores foram: gestão de processos da cadeia de valor; ciclo de gestão das partes interessadas; utilização sistemática da metodologia de referenciais comparativos e requisitos de partes interessadas; identificação, desenvolvimento e avaliação dos ativos intangíveis.

Além disso, foi realizada a implementação do Plano de Melhoria da Gestão, composto por 15 planos de ação nos temas: canais de relacionamento, clientes, cultura da excelência, desenvolvimento de pessoas, gestão das informações, gestão de credenciados, gestão de fornecedores, gestão de pessoas, gestão de riscos, gestão do conhecimento, gestão estratégica, gestão por processos, marketing, resultados e sustentabilidade.

5.4.1.2. Sistema Sebrae

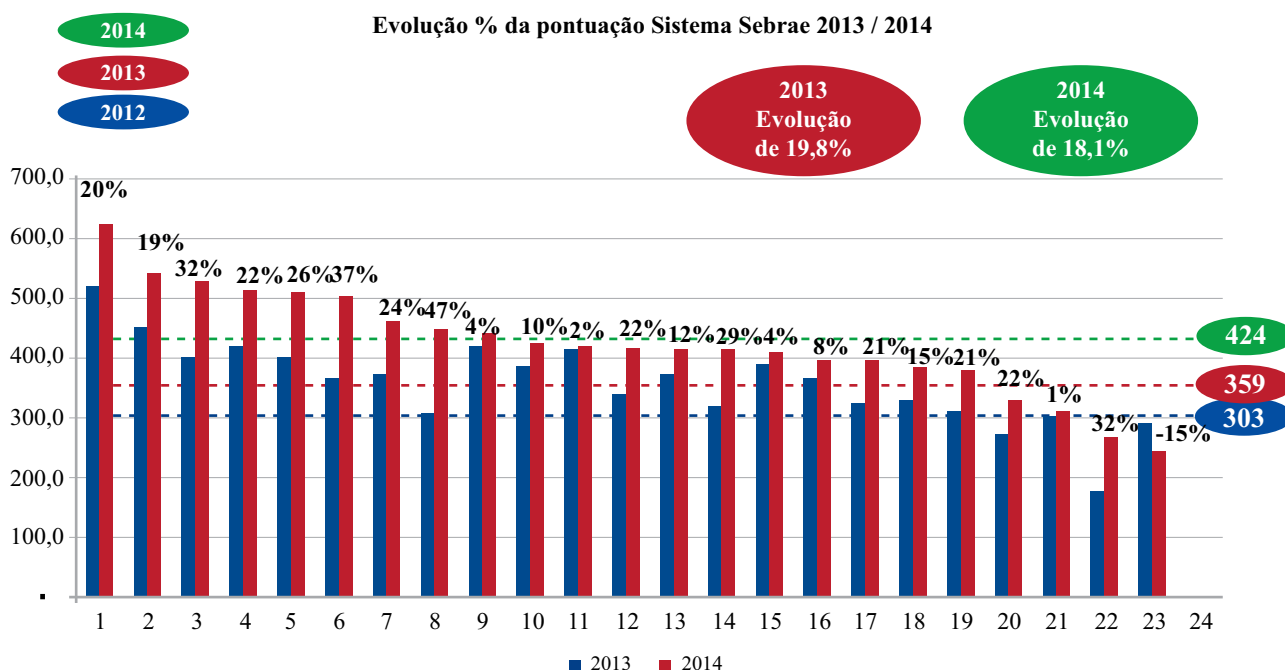
Em 2014 foi realizado o terceiro ciclo do Programa Sebrae de Excelência na Gestão em 24 unidades do Sebrae, por meio das seguintes etapas: Reunião de kick-off, Workshop MEG da 20ª Edição, atualização das fichas e planejamento da visita, preparação para a visita, visita de avaliação, elaboração do relatório da autoavaliação assistida, apresentação dos resultados, orientações para o Plano de Melhoria da Gestão (PMG) e atualização e avaliação das Boas Práticas.

Ao todo foram 2.045 práticas mapeadas, 734 pessoas capacitadas presencialmente, 984 pessoas entrevistadas, 1.140 pontos fortes e 1.746 oportunidades de melhoria identificadas.

A Autoavaliação Assistida possibilitou uma base comparativa do desempenho da gestão de todo Sistema Sebrae, permitindo a inclusão de aproximadamente 42 práticas de gestão no Banco de Boas Práticas.

A pontuação média do Sistema Sebrae no ciclo de avaliações deste ano foi de 424, com um aumento de 18,1%, se comparado com os resultados de 2013 (359).

Gráfico 12 – Pontuação do Sistema Sebrae



Em dezembro foi realizado o III Workshop do Programa Sebrae de Excelência na Gestão que incluiu em sua programação a palestra “*A Importância da Excelência na Gestão para os Resultados da Empresa*”, ministrada pelo Sr. Arthur Coutinho – Vice-Presidente da Embraer. Na ocasião foram apresentados os resultados da Autoavaliação Assistida no Sistema Sebrae – Ciclo 2014 e entregues os relatórios da Avaliação da Gestão de cada Unidade do Sebrae participante do PSEG.

5.4.1.3. Encontros Regionais DAF

O VI Ciclo de Encontros Regionais de Administração e Finanças teve como objetivos: 1) identificar as boas práticas adotadas no período de 2010 a 2013 e suas consequências em termos de aprendizagens, conhecimentos e legado construído; e 2) identificar novas práticas a serem adotadas em 2014 de maneira a contribuir para a consolidação dos resultados previstos no Direcionamento Estratégico, considerando as premissas do foco no cliente, inovação, sustentabilidade e qualidade.

Durante os Encontros os participantes se reuniram para discussão e análise dos ganhos do percurso 2010 a 2013 – boas práticas, aprendizado e conhecimentos acumulados. Além disso, foi realizado o “Diagnóstico: de onde partimos - onde estamos”, com base nos 8 Critérios de Excelência do Modelo de Excelência na Gestão - MEG. O trabalho foi realizado em plenária com apoio da ferramenta de votação interativa e debates. As boas práticas adotadas foram cotejadas com os objetivos estratégicos do Sebrae visando a identificação de lacunas ou demandas não atendidas em 2014. Para finalizar o Encontro, foi realizado o trabalho de grupo, por Sebrae UF, em que foram apresentados os compromissos para 2014 – medidas de gestão considerando os ganhos do percurso e as premissas do Direcionamento Estratégico 2022.

Os Encontros foram realizados no período de 30 de janeiro a 1º de abril reunindo as equipes do Sebrae/UF e do Sebrae Nacional em Curitiba, Marabá, Teresina, Goiânia, Rio de Janeiro, além do encontro com analistas do Sebrae Nacional, em Junho. Ao todo foram 302 participantes de todo o Brasil.

5.4.2. Universidade Corporativa

A Universidade Corporativa Sebrae (UCSebrae) tem como missão “promover ambiente de aprendizagem para o desenvolvimento de competências dos colaboradores internos e externos, contribuindo para o alcance dos resultados do Sebrae junto com os Pequenos Negócios”. Para tanto, definiu como prioridade estratégica 6 eixos temáticos, a saber:

- Eixo 1: Programa de Especialização em Pequenos Negócios.
- Eixo 2: Programa de Desenvolvimento de Lideranças.
- Eixo 3: Encadeamento Produtivo.
- Eixo 4: Capacitações para o Atendimento.
- Eixo 5: Certificação do Conhecimento.
- Eixo 6: Novas tecnologias para o Memorial Sebrae.

Seu portfólio dispõe de metodologias educacionais para promover a aprendizagem, nas modalidades presenciais e à distância, que possibilitam o desenvolvimento dessas competências.

5.4.2.1. Investimento

A UCSebrae investiu **R\$ 23.664 mil**, em ações educacionais para atender às competências técnicas e comportamentais definidas no Sistema de Sistema de Gestão de Pessoas (SGP).

5.4.2.2. Capacitações

Tabela 56 – Capacitações no Sistema Sebrae

Tipo de evento	Qtd. Soluções	Concluintes		
		NA	UF	Total
Cursos on-line e mistos	123	1.071	12.443	13.514
Cursos e oficinas <i>in company</i>	72	932	1.301	2.233
Capacitação de novos Colaboradores	2	138	-	138
Programa de Trainee	7	18	-	18
Programa Acadêmico	4	75	93	168
Programa de Mestrado	2	6	-	6
Programa Desenvolvimento de Lideranças	11	45	64	109
Eventos de Mercado	188	265	387	652
Encontros	8	196	1.388	1.584
Formação de Multiplicadores das Soluções Sebrae (gestores das soluções, credenciados, agentes e parceiros)	92	21	1.848	1.869
Apoio a Atividades Educacionais (antigos PAFI e PAFAE)	4	105	-	105
Total	513	2.872	17.524	20.396

Fonte: UCSebrae

Tabela 57 – Cursos com Maior Número de Concluintes do Sistema Sebrae

Tipo de curso	Curso	Concluintes
Curso On-line ou misto	PLATINA - Conceitos de CRM no Ambiente do Sebrae	2.025
	Conhecendo o Sebrae	889
	Conhecendo a metodologia GEOR	628
	Sebrae 2022 - conhecendo o direcionamento e o mapa estratégico do Sistema Sebrae	597
	Gestão de contratos	567
<i>In Company</i> (Cursos Presenciais)	Formação de Facilitadores da capacitação Platina - V2	150
	Elaboração de termo de referência e procedimento licitatório	93
	Gestão de documentos para assistentes	59
	Formação de facilitadores da capacitação para profissionais do atendimento individual	56
	Oficina de revitalização de espaços comerciais	56

Fonte: UCSebrae

5.4.2.3. Certificação de Conhecimento

Em 2014, a Universidade Corporativa realizou seu segundo certame da Certificação de Conhecimento, sobre 7 temas:

Tabela 58 – Certificação do Conhecimento

Ano	2014
Temas	Atendimento; Empreendedorismo e Pequenos Negócios; Finanças; Gestão de Projetos; Inovação; Mercados; Sistema Sebrae.
Colaboradores Certificados	2.339
Certificações Emitidas	3.811

Fonte: UCSebrae

Das certificações obtidas, 3.143 foram de Analistas Técnicos, 594 de Assistentes, 47 de Trainees e 27 de Dirigentes e Gerentes.

5.4.2.4. Portal UCSebrae

Em abril de 2014, a Universidade Corporativa lançou seu novo Portal. Esta nova versão faz parte da estratégia de evolução contínua das ferramentas tecnológicas que a UCSebrae vem utilizando para potencializar o desenvolvimento dos colaboradores. A seguir, alguns pontos de inovação:

- Personalização dos conteúdos por temas de interesse estratégico.
- Integração de todos os sistemas da UC.
- Facilidade de acesso a conteúdo, vídeos, cursos, trilhas e outras soluções educacionais.
- Navegação mais intuitiva e compatível com *desktops*, notebooks, *tablets* e smartphones.

Tabela 59 – Portal UCSebrae

Visitas e Visualizações	2014
Visitas ao portal	370.234
Visualizações de conteúdo nas diversas páginas do portal	1.763.352
Páginas visualizadas por visitantes (média)	4,94

Fonte: UCSebrae

Tabela 60 – Portal Saber

Itens	2014
Publicações	4.527
Visitas ao Saber	10.412
Novos visitantes	39%
Visualizações de páginas únicas	49.673
Tempo médio de permanência no Saber	10 minutos

Fonte: UCSebrae

5.4.2.5. Programa de Desenvolvimento de Lideranças

Em 2014, o Programa realizou cinco atividades, a saber:

- Programa Internacional para Desenvolvimento de Lideranças.
- Workshops “Por um empreendedorismo Sustentável e Inovador”.
- Publicações.
- Pesquisa de necessidades e interesses de desenvolvimento gerencial do Sistema Sebrae.
- Acompanhamento técnico e metodológico do mestrado - Visão territorial e sustentável do desenvolvimento - Métodos e instrumentos para a ação institucional.

Com destaque para o Programa Internacional para Desenvolvimento de Lideranças do Sistema Sebrae, que foi uma continuação do convênio firmado entre o Sebrae e a *Università Cattolica del Sacro Cuore*, que tem como objetivo oferecer uma preparação de alto nível às suas lideranças diante dos novos desafios da sociedade brasileira. Foram contemplados 70 gerentes divididos em duas turmas, sendo 7 do Sebrae Nacional e 63 do Sebrae UF. O Programa contou com a participação dos gerentes de 25 estados e o Sebrae Nacional, com carga horária de 100 horas.

5.4.2.6. Programa Acadêmico de Especialista em Pequenos Negócios

Os Programas Acadêmicos consistem no investimento do Sebrae em cursos de especialização e pós-graduação sobre conteúdo específico, alinhados às prioridades estratégicas do Sebrae e às necessidades das unidades de trabalho.

Têm duração entre 80 a 460 horas, possuem metodologia *blended* (conteúdos à distância e presenciais), avaliações com nota mínima 07 e apresentação de um trabalho final.

Em 2014, foram realizados os seguintes Programas Acadêmicos totalizando 315 colaboradores, sendo **100 concluintes e 215 alunos em curso**.

Tabela 61 – Programas Acadêmicos

Curso	CH	Período	NA	UF	Total
Gestão de Pessoas	196	2013-2014	4	28	32
Pós-graduação Especialista em Gestão de Pequenos Negócios	460	2013-2014	3	65	68
		2014-2015	10	167	177
Varejo de Moda	120	2014-2015	2	36	38

Fonte: UCSebrae

5.4.2.7. Memorial Sebrae

O Projeto Memorial Sebrae tem por objetivo o registro, sistematização, preservação e divulgação da memória do Sebrae, tendo como foco principal a gestão do conhecimento e a disseminação dos resultados organizacionais para a sociedade.

Em 2014 ocorreu a etapa de atualização tecnológica com a finalidade de dar suporte ao conteúdo de memória levantado nas 27 unidades estaduais do Sebrae e no Sebrae Nacional. Para tanto, também foi necessário atualizar a tecnologia do espaço físico do Memorial Sebrae, visando propiciar ao visitante um aprendizado mais efetivo por meio de uma exposição mais interativa e com uso de multimídias.

Nesse novo formato, a história do Sebrae é apresentada com a ajuda de vários recursos tecnológicos que proporcionam aos visitantes um momento agradável e inspirador. O espaço conta com uma área para apresentação institucional, uma área interativa para contar a história do Sebrae e uma área de imersão 180°.

O **primeiro ambiente** é destinado à apresentação institucional.

O **segundo ambiente** permite aos visitantes acesso a todo conteúdo sobre a trajetória do Sebrae.

No **terceiro ambiente**, é apresentado um vídeo com uma projeção do futuro, de como será o empreendedorismo e como o Sebrae continuará a ser um parceiro fundamental para o sucesso dos pequenos negócios.



5.4.2.8. Programa de Atendimento

Com o objetivo de apoiar a implantação da nova estratégia de atendimento no Sistema Sebrae, a Universidade Corporativa elaborou, em parceria com a Unidade de Atendimento Individual, um programa de educação continuada para profissionais que atuam no atendimento do Sebrae, visando aprimorar o desempenho desses profissionais, contribuindo para a melhoria na qualidade do atendimento aos clientes no contexto do Direcionamento Estratégico 2022. O Programa é composto por 02 capacitações: capacitação Platina e capacitação para colaboradores do Atendimento Individual.

Tabela 62 – Programa de Atendimento

Solução	Público	C.H	Concluintes	
Capacitação PLATINA 02 módulos (on-line e presencial)	Colaboradores internos e prestadores de serviço que atuam no atendimento Sebrae	32	On-line	1.899
			Presencial para facilitadores	152
Capacitação para colaboradores do atendimento individual 07 módulos (on-line e presencial)	Colaboradores internos que realizam o atendimento presencial	276	93 facilitadores	
Total		308	2.051	

5.4.2.9. ENCADEAR – Fórum de Encadeamento Produtivo: Pequenas e Grandes Empresas Trabalhando Juntas

O Fórum Encadear foi promovido pela Unidade de Atendimento Coletivo - Indústria com o apoio da UCSebrae.

O evento foi realizado em São Paulo, com duração de 12 horas, nos dias 21 e 22 de maio de 2014 e reuniu 775 pessoas, sendo 679 participantes e 96 restantes distribuídos entre autoridades, profissionais de comunicação, executivos de grandes e pequenas empresas, palestrantes e integrantes das equipes que trabalharam na organização.

A programação contemplou a realização de seis atividades distintas entre palestras, painéis e debates, com a participação de palestrantes nacionais e internacionais. O evento recebeu 90% de aprovação referente ao índice de satisfação dos participantes quanto ao conteúdo e à performance de palestrantes e moderadores.

5.4.2.10. Gestão do Conhecimento

Em 2014, foi criado o Comitê de Gestão do Conhecimento no Sistema Sebrae, formado pelos estados de MG, MT, PA, PR, RJ, RN e SC. Também compõe o grupo as unidades do Sebrae Nacional: UCSebrae, UCE, UAMSF, UGE, UAIN e UAIT. Este Comitê em seu plano de trabalho, realizou 3 grandes ações:

- Diagnóstico do nível de maturidade – realizado em 2014.
- Mapeamento de conhecimentos críticos – realizado em 2014 pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.

5.4.3. Gestão de Documentos do Sebrae Nacional

Em 2014, dando continuidade à Gestão Digitalizadas de Documentos prevista no Programa Sebrae de Excelência na Gestão e atendendo ao objetivo de promover a gestão de documentos e a integração entre os serviços de arquivo e protocolo, o Centro de Documentos (CDOC) digitalizou mais de 1.718 processos decisórios.

Efetuamos o tratamento da documentação do CEBRAE com “C”, datada de 1970 a 1990, ao todo foram digitalizadas 68.398 folhas de documentos. Desse legado, 1.473 foram de documentos históricos arranjados, segundo sua classificação.

Também foram elaborados os instrumentos arquivísticos, denominados: Documentação de Referência para Tratamento do Acervo Permanente e o Quadro de Arranjo, fortalecendo a metodologia de gestão de documentos.

Tramitaram pelo Protocolo-Geral aproximadamente 10.023 documentos fiscais e foram enviadas 21.912 correspondências nas modalidades PAC, SEDEX, CARTAS e Sistema Integrado de Malotes.

5.4.4. Aquisição de Bens e Contratação de Serviços

No exercício de 2014, o Sebrae no desenvolvimento de suas atividades realizou diversas aquisições de bens e serviços por meio de licitações nas modalidades de pregão (presencial e eletrônico), convite, concorrência e adesão a registro de preço.

Destacou-se, nesses procedimentos, a plena aplicação do dispositivo da Lei Complementar nº 123/06, que determina tratamento diferenciado às MPes, tendo sido realizadas 27 licitações destinadas exclusivamente à MPE.

As contratações por Dispensa, Inexigibilidade e adesão a Registro de Preços, totalizaram R\$ 3,1 milhões, desse valor, 60% foram contratados de MPE.

Na tabela, a seguir, observa-se o volume contratado e distribuído nas diversas modalidades de contratações empregadas.

Tabela 63 – Licitações por Modalidade

Modalidades	Qtd	Valor Estimado	Valor Contratado	Percentual de Economicidade %
Convite	1	44	41	6,5%
Pregão Eletrônico	35	11.536	7.411	35,8%
Concorrência	7	55.463	43.935	20,8%
Pregão Presencial	51	114.279	68.453	40,1%
Total	94	181.322	119.840	33,9%

Fonte: UAF

5.4.5. Projeto de Desenvolvimento de Fornecedores

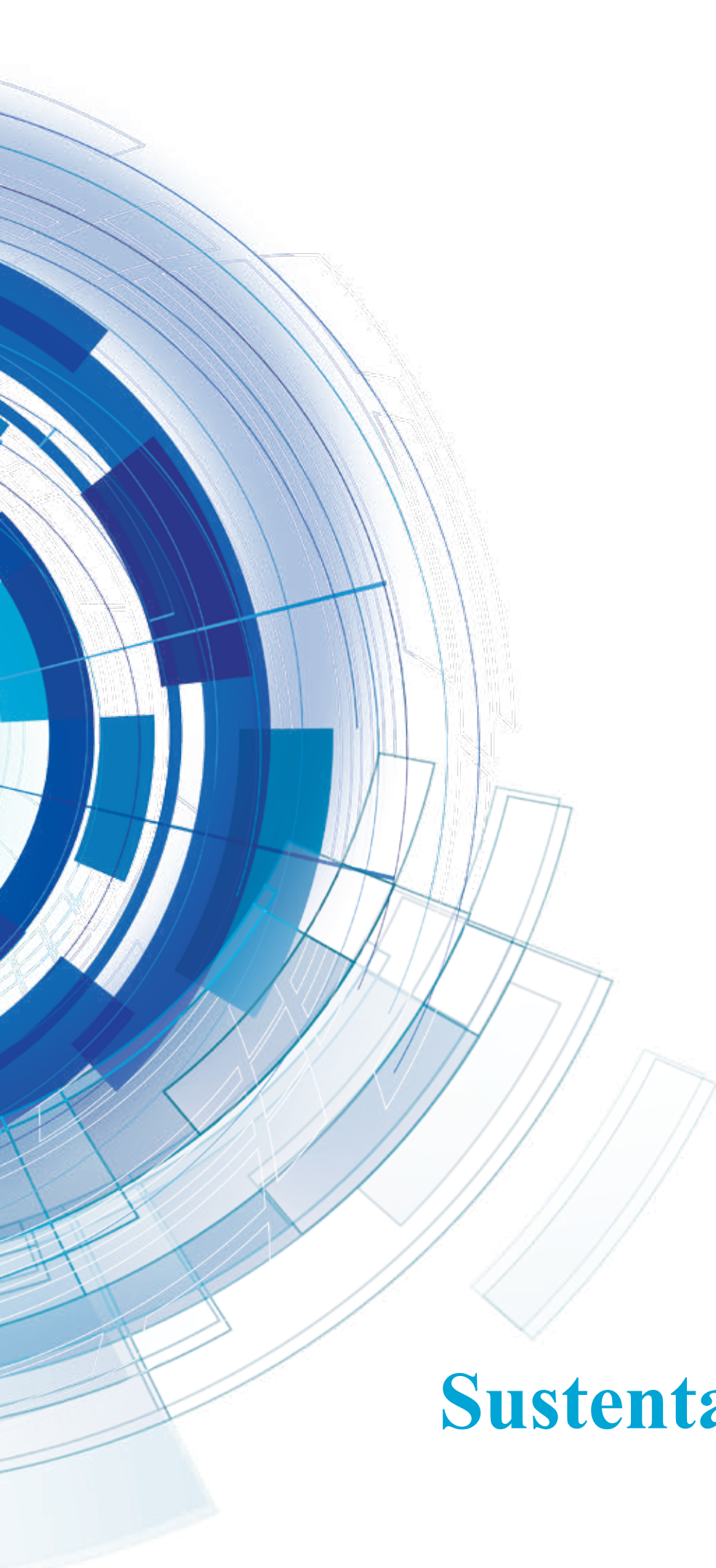
O Projeto de Desenvolvimento de Fornecedores é uma iniciativa pioneira do Sebrae Nacional, seu objetivo é o de promover a capacidade de desempenho superior dos fornecedores de bens e serviços do Sebrae, assegurando ganhos de produtividade e qualidade.

Com a adesão de 24 Sebrae UF ao programa (AC, AL, AM, AP, DF, ES, GO, MA, MG, MT, MS, PA, PI, PB, PE, PR, RO, RN, RS, RR, SC, SE, TO), foi necessário o desenvolvimento de manuais para a atuação do Gestor Estadual e do Consultor Facilitador, com objetivo de padronizar a implantação e a gestão do Programa no Sistema Sebrae. Também foram realizados, no âmbito do programa, treinamento para mais de 569 Gestores de Contratos.

Dentre os principais avanços proporcionados pelo PDF, destaca-se:

- a) Atendimento a 279 empresas fornecedoras no ano de 2014.
- b) Estabelecimento e implementação de indicadores contratuais (atendimento, satisfação, prazo, qualidade, falhas) alinhado à política corporativa de gestão de contratos.
- c) Melhor preparação e instrumentalização dos gestores de contratos do Sebrae para uma gestão focada na qualidade.

- d) Transparência e padronização do modelo de gestão contratual e no relacionamento com o fornecedor.
- e) Geração de ganhos de produtividade e qualidade do atendimento dos fornecedores, oportunizando o aumento da competitividade e inovação.



6.

Sustentabilidade

SUSTENTABILIDADE

As ações do Sebrae em relação à Gestão Ambiental e Sustentabilidade são norteadas pela Política Ambiental, e tem como objetivo incorporar, à gestão e suas atividades os princípios de Sustentabilidade para a conservação do meio ambiente. Assim assumiu o compromisso com as definições e requisitos aplicados em sua Política Ambiental no intuito de reduzir, continuamente, os impactos negativos dos processos, produtos e serviços no meio ambiente, atendendo a 04 (quatro) princípios básicos da Política de Gestão Ambiental do Sebrae:

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

A correta execução da Política Ambiental adotada decorre do planejamento e realização dos programas de gestão, segundo cada cenário definido. Os programas são aplicados ao Sebrae Nacional considerando, tanto a sede na 605 Sul como a unidade da 515 Norte. Cada programa possui descrição das atividades básicas envolvidas em cada aspecto ambiental, como forma de obter dados e informações necessárias à regulação de procedimentos e padrões, conforme abaixo:

- 1) Aquisições sustentáveis: Compra de papel, visando a utilização *fifty/fifty* de papel branco/reciclado; aquisição de copos biodegradáveis; substituição das pastas plásticas por papel reciclado; aquisição de materiais institucionais com utilização do selo FSC e sacolas como matéria prima derivada de garrafas pets, canetas e pendrive de bambu; outsourcing de impressão de alta eficiência com objetivo de reduzir o volume e o desperdício de impressões.
- 2) Gerenciamento de resíduos comuns e perigosos: O Sebrae mantém contrato com empresas especializadas em descarte e destinação de resíduos perigosos, além de contrato com a Cortrap – Cooperativa de Catadores – favorecendo e beneficiando famílias de catadores.
- 3) Eficiência dos usos da água: Monitoramento mensal do indicador de consumo. Medições de vazões no combate ao desperdício.
- 4) Eficiência energética: Monitoramento mensal do consumo e ações para a redução e aprimoramento do uso da energia são analisadas e quando viáveis implantadas. Como exemplo citamos a manutenção preventiva no sistema elétrico do Sebrae, a instalação de geradores de energia eólica para iluminação noturna do estacionamento público em frente ao Sebrae Nacional.
- 5) Comunicação e capacitação: Foram realizadas 21 oficinas de Sustentabilidade com 181 participantes. Também foram realizadas orientações sobre a Política Ambiental e procedimentos

operacionais do SGA para 90% dos terceirizados do Sebrae. O processo de comunicação e sensibilização do quadro funcional do Sebrae é contínuo com oficinas de sustentabilidade ofertadas pela UCSebrae em várias datas no ano.

- 6) Controle de Requisitos Legais Aplicáveis: Anualmente são realizadas auditorias no SGA, baseadas na ISO 14001:1996. Baseada nesta auditoria, ações são definidas e incorporadas ao Plano de Ações definido anualmente e monitoradas pelo Comitê de Gestão Ambiental.

Em 2014, o Comitê de Gestão Ambiental reuniu-se em duas ocasiões, e foram tratados os temas:

- Atualização do Plano de Ações.
- Definição de ações para realização de campanha de endomarketing para a semana do meio ambiente.
- Definição da matriz de responsabilidade em relação aos requisitos do SGA.
- Definição de ações para a inserção de conteúdo na intranet reservado à Gestão Ambiental e Sustentabilidade.

Tabela 64 – Gerenciamento de Resíduos Comuns

Resíduos Comuns	2013	2014	VAR. %
	Total (Kg)	Total (Kg)	
Papel	9.713	9.297	-4,28%
Plástico	4.339	4.024	-7,26%
Metal	25	20	-20%

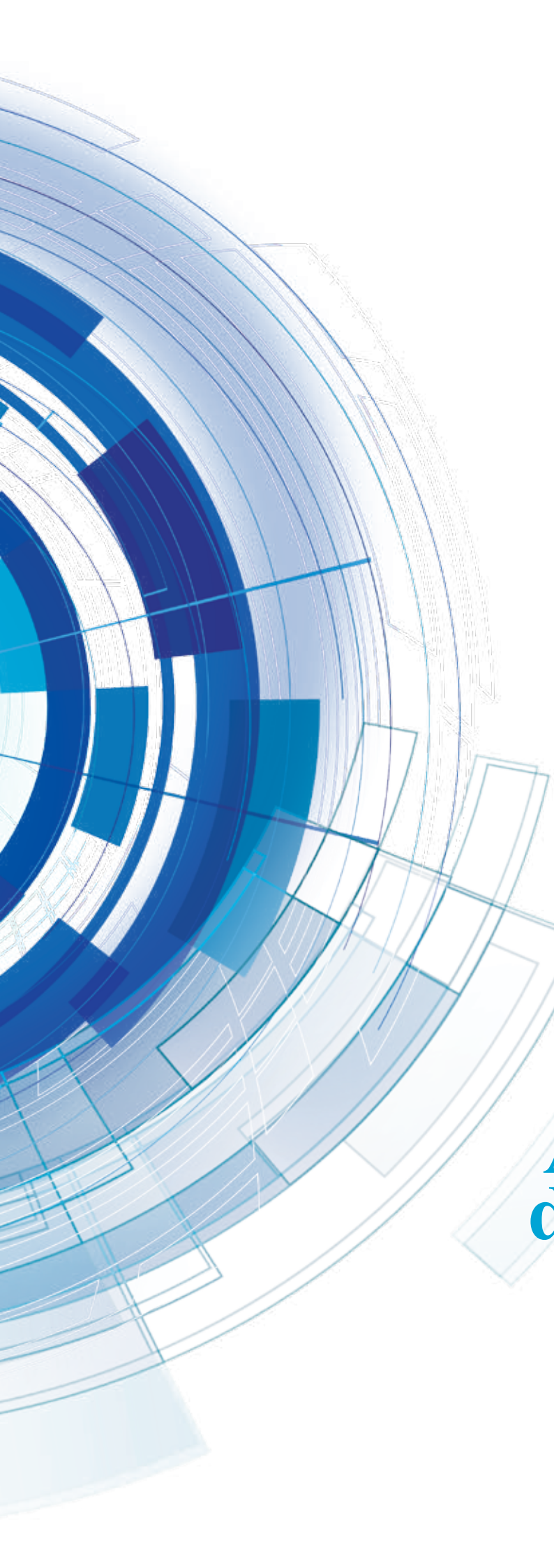
Tabela 65 – Gerenciamento de Resíduos Perigosos

Resíduos Perigosos	2013	2014	VAR. %
	Total	Total	
Lâmpadas (un)	525	588	12%
Pilhas/baterias (Kg)	45	37	-17,78%

Tabela 66 – Evolução do consumo de água, energia elétrica e papel da sede do Sebrae NA e Universidade Corporativa

Ano	Energia Elétrica			Água			Papel		
	Quant. (KWH)	Total	Var. %	Quant. (LTS)	Total	Var. %	Quant. (TON.)	Total	Var. %
2012	1.799.525	678.098,31		9.563.000	148.344,47	-	10,89	43.434,02	
2013	2.010.649	625.092,85	-7,82%	9.930.000	168.524,78	13,60%	12,24	41.631,14	-4,15%
2014	2.219.675	740.058,16	18,39%	10.396.000	189.933,43	12,70%	11,19	48.128,30	15,61%





7

**Atendimento
de Demandas
de Órgãos
de Controle**

ATENDIMENTO DE DEMANDAS DE ÓRGÃOS DE CONTROLE

7.1. Tratamento das Deliberações Exaradas em Acórdãos do TCU

7.1.1. Deliberações do TCU atendidas

Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
001	010.950/2014-1	2253/2014	9.2	Determinação	--
Descrição da Deliberação					
9.2. Com fundamento no artigo 71, inciso IX, da Constituição Federal, c/c artigo 45 da Lei 8.443/1992, fixar o prazo de quinze dias para que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) adote as providências com vistas à anulação da Concorrência 14/2013, bem como dos atos dela decorrentes.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
UAF – Setor de Licitações					
Síntese da Providência adotada					
Anulação da concorrência 14/2013					

Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
002	010.950/2014-1	2253/2014	9.3	Determinação	--
Descrição da Deliberação					
9.3. Determinar ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) que, em caso de realização de nova licitação tipo técnica e preço visando à contratação do objeto do certame ora questionado, faça constar do edital os critérios objetivos a serem utilizados para a gradação da pontuação dos quesitos pontuáveis no caso de atendimento parcial.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
UAF – Setor de Licitações					
Síntese da Providência adotada					
Não foi aberta nova licitação.					

Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
03	010.375/2014-7	3554/2014	9.5	Recomendação	--
Descrição da Deliberação					
9.5. Recomendar aos Conselhos Nacionais de cada entidade do Sistema S Sindical que é desejável o estabelecimento de normas gerais, no sentido de estabelecimento de princípios e diretrizes, de modo a que o programa de avaliação seja atrelado ao aumento de produtividade, definido por meio do alcance de metas físicas e orçamentárias, inovação e melhorias nos processos e mensuração da satisfação dos clientes, com o uso de indicadores de qualidade pré-estabelecidos, tal como definido no voto condutor da Decisão 117/1997 - TCU-1ª Câmara, do Acórdão 519/2014 - Plenário e no presente Acórdão.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
Unidade de Gestão de Pessoas					
Síntese da Providência adotada					
O Sebrae Nacional adota o SGP – Sistema de Gestão de Pessoas, no qual os critérios recomendados pelo TCU já são abrangidos.					

Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
04	007.373/2012-0	3217/2014	9.1.1	Determinação	--
Descrição da Deliberação					
9.1.1. Promova o diagnóstico de suas necessidades de modo a permitir a completa definição do objeto da contratação, especificando todos os serviços no termo de referência, individualmente, de forma qualitativa e quantitativa, com a definição dos custos, mediante orçamento detalhado, elaborado a partir de fundamentada pesquisa de preços praticados no mercado, em conformidade com o art. 13 do Regulamento de Licitações e Contratos do Sebrae.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
UAF – Setor de Licitações					
Síntese da Providência adotada: Atendida					
O Sebrae já vem elaborando orçamentos detalhados por quantitativo dos itens licitados, conforme art. 13, do RLC, desde 2012. Todas as unidades compõem os processos de aquisição de bens e serviços com pesquisa de preços por item devidamente fundamentada com os preços praticados no mercado.					

Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
05	007.373/2012-0	3217/2014	9.1.2	Determinação	--
Descrição da Deliberação					
9.1.2. Somente contrate serviços técnicos especializados por inexigibilidade de licitação quando demonstrada a singularidade do objeto e da efetiva inviabilidade de competição, conforme disposto no art. 10, caput e inciso II, do RLC-Sebrae e na jurisprudência deste Tribunal.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
Unidade de Assessoria Jurídica					
Síntese da Providência adotada: Em discussão com TCU					
O Sebrae adota todos os procedimentos previstos em seu Regulamento de Licitações e Contratos para os casos de inexigibilidade de licitações. A questão referente à exigência da singularidade do objeto nas contratações fundamentadas no art.10, inciso II, do RLC, encontra-se em discussão entre a área jurídica do Sebrae com o próprio TCU, uma vez que o Regulamento não caracteriza tal exigência no Sistema S.					

Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
06	007.373/2012-0	3217/2014	9.1.3	Determinação	--
Descrição da Deliberação					
9.1.3. Não inclua nos editais de licitação exigências que inibam o caráter competitivo dos certames, a exemplo das cláusulas restritivas contidas nos processos 1632/2010, 1633/2010 e 1634/2010, de forma a dar cumprimento ao disposto no art. 2º do Regulamento de Licitações e Contratos do Sebrae.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
UAF – Setor de Licitações					
Síntese da Providência adotada					
O Sebrae vem cumprindo o RLC, conforme seu art. 2º, de modo a incentivar a prática da concorrência nos processos licitatórios. A determinação emanada no Acórdão parte de uma interpretação isolada do TCU, devidamente justificada pela economicidade de R\$ 24,7 milhões, nos casos levantados.					

Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
07	007.373/2012-0	3217/2014	9.1.4	Determinação	--
Descrição da Deliberação					
9.1.4. Na contratação, por dispensa de certame, de entidade incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, científico ou tecnológico, certifique-se que a situação fática se subsume ao disposto no art. 9º, inciso VIII, do Regulamento de Licitações e Contratos do Sebrae, bem como justifique ser técnica e economicamente viável o não parcelamento do objeto.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
UAF – Setor de Licitações					
Síntese da Providência adotada					
O Sebrae passou a observar a exigência para a dispensa fundamentada no art. 9º, inciso VIII do RLC, inclusive adotando a prática do parcelamento do objeto, caso verificada a vantajosidade. No caso específico, o Sebrae procedeu a Licitação atendendo às recomendações, conforme memoriais apresentados ao Ministro Relator, pela Diretoria de Administração e Finanças.					

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
08	007.373/2012-0	3217/2014	9.1.5.1	Determinação	--
Descrição da Deliberação					
9.1.5.1. Nas contratações que houver preponderância à proposta técnica, fundamente expressamente os fatores de ponderação de técnica e preço, a fim de evidenciar a razoabilidade da proporção adotada e demonstrar que não representam privilégio tampouco proporcionarão o aumento de preço indevido em decorrência de diferenças técnicas não substanciais.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
UAF – Setor de Licitações					
Síntese da Providência adotada					
Conforme o RLC, o Sebrae exige as justificativas para a realização de licitações do tipo técnica e preço, bem como para efetuar a ponderação dos fatores e evidenciar a razoabilidade da proporção neste tipo de modalidade.					

Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
09	007.373/2012-0	3217/2014	9.1.5.2	Determinação	--
Descrição da Deliberação					
9.1.5.2. Promova a abertura da proposta técnica antes da proposta de preço, par não comprometer a competitividade do certame e a obtenção da proposta mais vantajosa pela Administração, conforme orientação jurisprudencial constante dos subitens 9.3.6 do Acórdão n. 1.488/2009, 9.4.2 do Acórdão n. 327/2010, e subitem 9.2.5 do Acórdão n. 1.041/2010, todos do Plenário.					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
UAF – Setor de Licitações					
Síntese da Providência adotada					
Não se verifica a prática de abertura da proposta de preço antes da técnica.					

Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
10	007.373/2012-0	3217/2014	9.3.1	Recomendação	--
Descrição da Deliberação					
<p>9.3.1. Estabeleçam, em seus normativos, procedimentos mínimos para o adequado planejamento das contratações, documentados nos autos dos respectivos processos, prevendo.</p> <p>9.3.1.1. Estudos técnicos preliminares que estabeleçam o diagnóstico situacional, a necessidade, os parâmetros para estabelecimento dos quantitativos e a análise das alternativas da contratação.</p> <p>9.3.1.2. Termo de referência ou projeto básico capaz de propiciar a definição, de forma precisa, suficiente e clara, do objeto a ser contratado, a definição dos métodos executivos, a estimativa dos prazos de execução e as obrigações do contratado, de forma a permitir a comparabilidade das propostas e a fiscalização da execução contratual.</p> <p>9.3.1.3. Avaliação do custo, mediante orçamento detalhado, elaborado a partir de fundamentada pesquisa de preços praticados no mercado, que, no caso das contratações diretas, demonstre a compatibilidade do preço contratado com os valores de mercado; e, nos casos de licitação, forneça parâmetros para verificar a adequação das propostas econômicas.</p>					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
UAF – Setor de Licitações					
Síntese da Providência adotada					
Os procedimentos e práticas contidos nas recomendações já são adotados nos processos licitatórios, estando inseridos nas normas estabelecidas no RLC do Sebrae.					

Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
11	007.373/2012-0	3217/2014	9.3.2	Recomendação	--
Descrição da Deliberação					
<p>9.3.2. Elabore manuais e/ou rotinas de procedimentos com o objetivo de padronizar a estimativa do valor das licitações e das contratações por dispensa e inexigibilidade, de forma a obter preços que representem os valores do mercado, incluindo-se no escopo do trabalho a necessidade de detalhamento dos itens de serviços.</p>					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
UAF – Setor de Licitações					
Síntese da Providência adotada					
O Sebrae já providenciou a criação de instrumentos com o objetivo de definir e orientar os procedimentos adotados para as licitações/contratações, conforme recomendado. São exemplos de instrumentos utilizados pelo Sebrae: o Manual de Contratos; o Manual de Instrução de Processos; o Banco Referencial de Preços; e a Instrução Normativa de Contratação.					

Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
12	007.373/2012-0	3217/2014	9.3.3	Recomendação	--
Descrição da Deliberação					
<p>9.3.3. Adotem medidas tendentes a modificar o Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema Sebrae ou aprovem norma específica no sentido de incluir dispositivos que prevejam regras mínimas a serem observadas nas licitações do tipo técnica e preço, dentre elas a exigência de justificativas técnicas que demonstrem a necessidade de adoção de peso maior para o índice técnico, em detrimento do índice de preços, e a vedação de abertura de propostas comerciais antes do julgamento das propostas técnicas.</p>					
Providências Adotadas					
Setor responsável pela implementação					
UAF – Setor de Licitações					
Síntese da Providência adotada					
O Sebrae já providenciou a criação de instrumentos com o objetivo de definir e orientar os procedimentos adotados para as licitações/contratações, conforme recomendado. São exemplos de instrumentos utilizados pelo Sebrae: o Manual de Contratos; o Manual de Instrução de Processos; o Banco Referencial de Preços; e a Instrução Normativa de Contratação.					

7.2. Tratamento das Recomendações Feitas pela CGU

7.2.1. Recomendações da CGU Atendidas

Ordem	Identificação do Relatório de Auditoria	Item do RA	Comunicação Expedida
01	201408629	1.1.5.1 (Rec 01)	--
Descrição da Recomendação			
Recomenda-se que a Unidade de Coordenação do Projeto BRA/07/013 dê publicidade aos critérios de pontuação, incluindo as notas e pesos de cada critério, aos participantes dos processos de seleção de pessoas físicas, antes do encaminhamento dos currículos.			
Providências Adotadas			
Síntese da Providência Adotada			
A Unidade de Coordenação do Projeto baseado nas recomendações citadas no Relatório Final de Auditoria da CGU e com apoio da UAUD e UGP incorporou as seguintes providências no Termo de Referência de Contratação de Pessoa Física:			
<ul style="list-style-type: none"> a) Descrição das atividades e produtos previstos. b) Descrição dos requisitos obrigatórios e requisitos vantagem. c) Descrição dos critérios de avaliação e pontuação. d) Descrição dos critérios de seleção e etapas de seleção. e) Disponibilização de todos os itens acima no TR publicado na página oficial do PNUD. 			
Síntese dos Resultados Obtidos			
Adequação dos procedimentos internos, propiciando maior publicidade e detalhamento dos critérios de seleção de pessoas físicas.			

Ordem	Identificação do Relatório de Auditoria	Item do RA	Comunicação Expedida
02	201408629	1.1.5.1 (Rec 02)	--
Descrição da Recomendação			
Recomenda-se que a Unidade de Coordenação do Projeto BRA/07/013 detalhe os critérios de pontuação, incluindo as notas e pesos de cada critério, nos termos de referência dos processos de seleção de pessoas físicas.			
Providências Adotadas			
Síntese da Providência Adotada			
A Unidade de Coordenação do Projeto baseado nas recomendações citadas no Relatório Final de Auditoria da CGU e com apoio da UAUD e UGP incorporou as seguintes providências no Termo de Referência de Contratação de Pessoa Física:			
<ul style="list-style-type: none"> a) Descrição das atividades e produtos previstos. b) Descrição dos requisitos obrigatórios e requisitos vantagem. c) Descrição dos critérios de avaliação e pontuação. d) Descrição dos critérios de seleção e etapas de seleção. e) Disponibilização de todos os itens acima no TR publicado na página oficial do PNUD. 			
Síntese dos Resultados Obtidos			
Adequação dos procedimentos internos, propiciando maior publicidade e detalhamento dos critérios de seleção de pessoas físicas.			

Ordem	Identificação do Relatório de Auditoria	Item do RA	Comunicação Expedida
03	201408629	1.1.5.2 (Rec 01)	--
Descrição da Recomendação			
Recomenda-se que a Unidade de Coordenação do Projeto BRA/07/013 evite a adoção de critérios de pontuação não previstos em edital ou em termo de referência.			
Providências Adotadas			
Síntese da Providência Adotada			
A Unidade de Coordenação do Projeto baseado nas recomendações citadas no Relatório Final de Auditoria da CGU e com apoio da UAUD e UGP incorporou as seguintes providências no Termo de Referência de Contratação de Pessoa Física:			
a) Descrição das atividades e produtos previstos.			
b) Descrição dos requisitos obrigatórios e requisitos vantagem.			
c) Descrição dos critérios de avaliação e pontuação.			
d) Descrição dos critérios de seleção e etapas de seleção.			
e) Disponibilização de todos os itens acima no TR publicado na página oficial do PNUD.			
Síntese dos Resultados Obtidos			
Adequação dos procedimentos internos, propiciando maior publicidade e detalhamento dos critérios de seleção de pessoas físicas.			

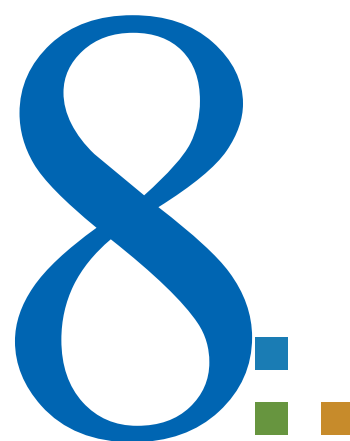
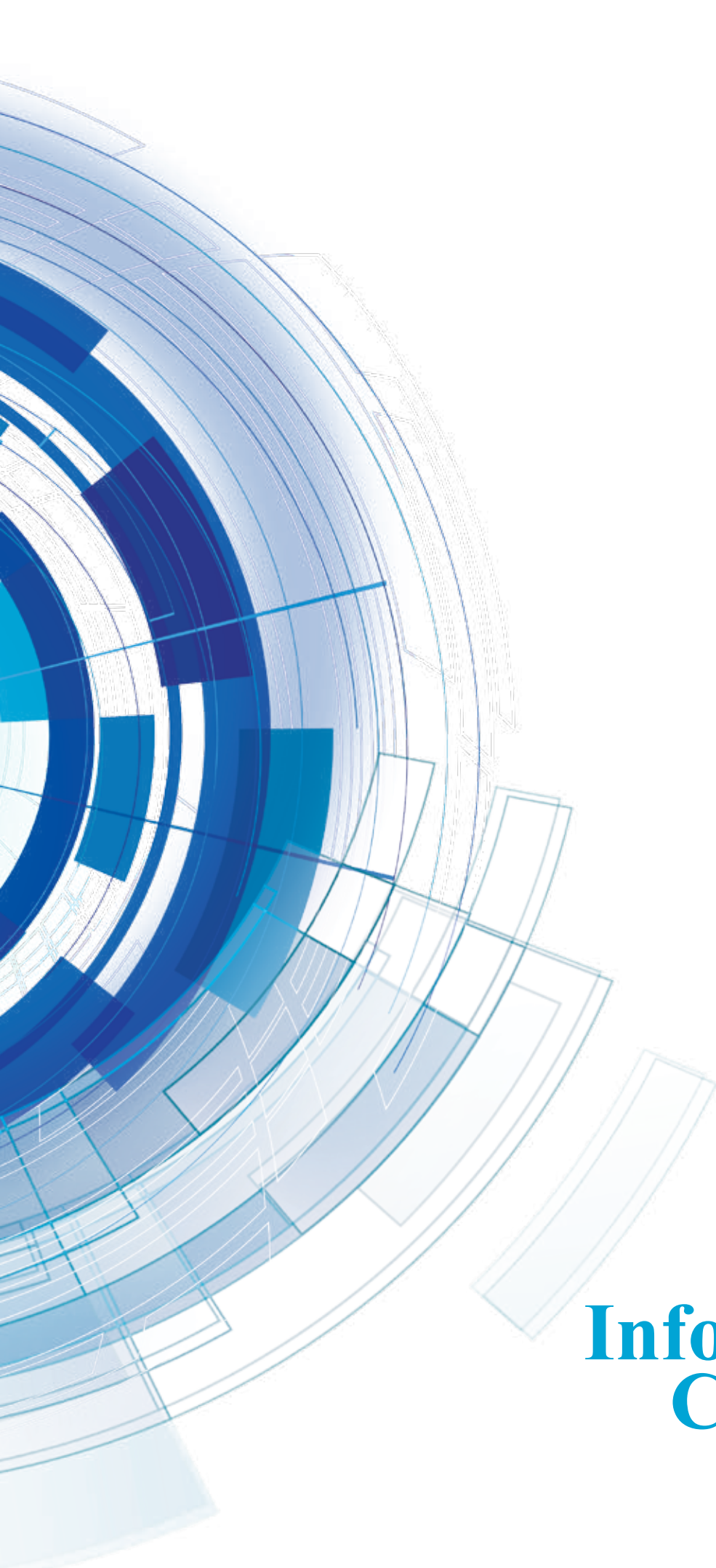
Ordem	Identificação do Relatório de Auditoria	Item do RA	Comunicação Expedida
04	201408629	1.1.5.2 (Rec 02)	--
Descrição da Recomendação			
Recomenda-se que a Unidade de Coordenação do Projeto BRA/07/013 adote somente critérios que tenham relação direta com as competências necessárias para a confecção do produto que se deseja da consultoria.			
Providências Adotadas			
Síntese da Providência Adotada			
A Unidade de Coordenação do Projeto acatou a recomendação, providenciando a análise técnica das competências necessárias para a elaboração dos produtos previstos, incorporando no TOR.			
Síntese dos Resultados Obtidos			
Melhoria nos critérios para definição das competências técnicas necessárias para a contratação.			

Ordem	Identificação do Relatório de Auditoria	Item do RA	Comunicação Expedida
05	201408629	1.1.5.2 (Rec 03)	--
Descrição da Recomendação			
Recomenda-se que a Unidade de Coordenação do Projeto BRA/07/013 elabore justificativas técnicas sempre que o procedimento licitatório estabelecer exigências que possam, de alguma forma, restringir o caráter competitivo do certame.			
Providências Adotadas			
Síntese da Providência Adotada			
A Unidade de Coordenação do Projeto acatou a recomendação, inserindo as justificativas nos critérios exigidos nas qualificações profissionais obrigatórias e vantagem, incorporando no TOR.			
Síntese dos Resultados Obtidos			
Passou-se a incluir no processo as justificativas nos casos de exigências restritivas para a seleção.			

Ordem	Identificação do Relatório de Auditoria	Item do RA	Comunicação Expedida
06	201408629	1.1.6.1 (Rec 01)	--
Descrição da Recomendação			
Recomenda-se que a Unidade de Coordenação do Projeto BRA/07/013 mantenha a organização cronológica dos arquivos, de forma consolidada e em processo formalizado, a qual contenha toda a documentação referente à contratação, que englobe a orçamentação e o pagamento.			
Providências Adotadas			
Síntese da Providência Adotada			
A Unidade de Coordenação do Projeto acatou a recomendação e passará a arquivar toda a documentação necessária para aquisição de bens e serviços de pessoa jurídica abaixo do valor de US\$ 2.500,00 em formato físico e digital.			
Síntese dos Resultados Obtidos			
Melhoria nos arquivos da documentação de processos de aquisição de valores abaixo de US\$ 2.500,00.			

7.3. Medidas Administrativas para Apuração de Dano ao Erário

No exercício de 2014 não foram identificadas situações que demandassem adoção de medidas administrativas para apurar responsabilidade por ocorrência de dano ao Erário.

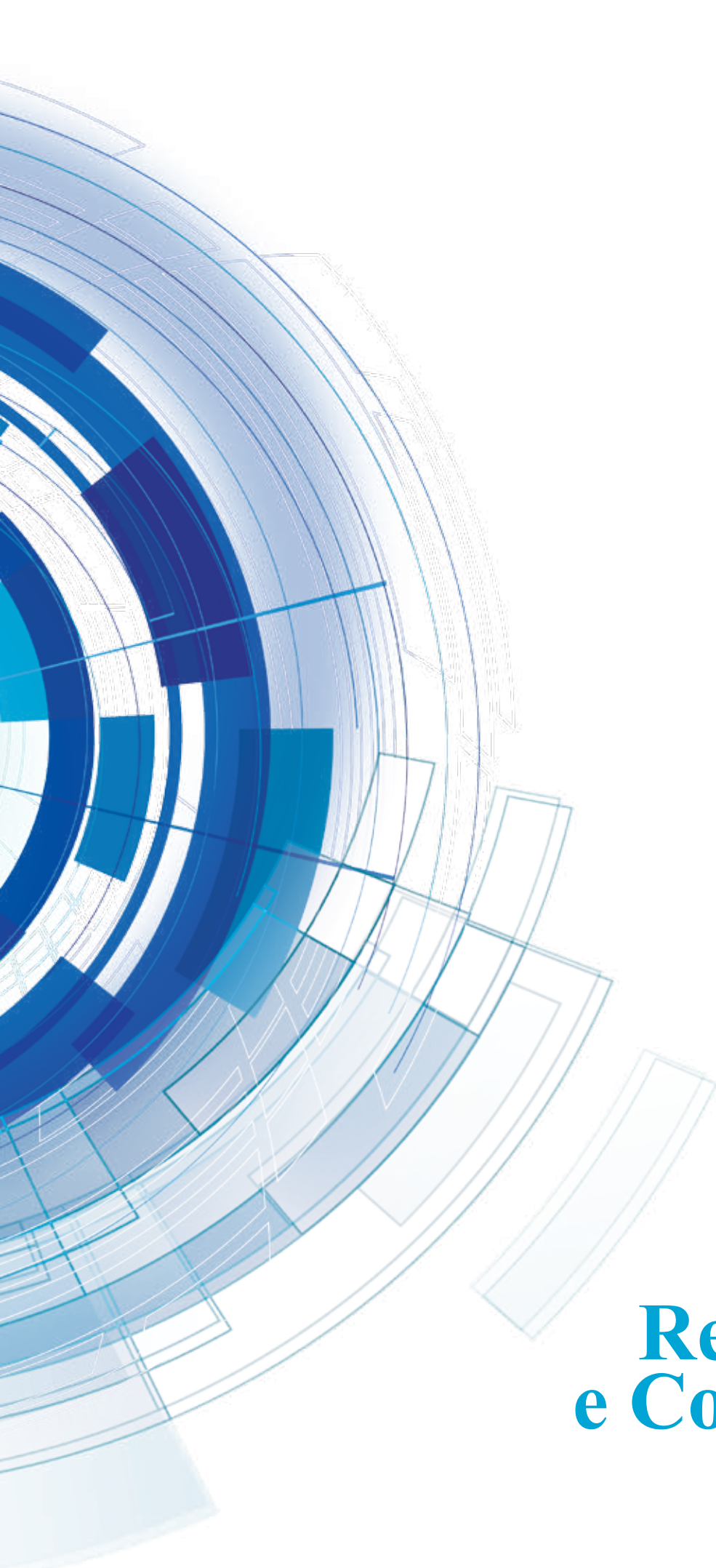


Informações Contábeis

INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

8.1. Demonstrações Contábeis e Parecer dos Auditores

Vide Anexo III.



9



Resultados e Conclusões

RESULTADOS E CONCLUSÕES

O ano de 2014 foi de consolidação das estratégias nacionais de atuação, especialmente os Programas Nacionais, que passaram a ter 100% dos recursos financiados pelo Sebrae Nacional. Os recursos investidos foram da ordem de R\$ 486 milhões, um aumento de quase 50% em relação ao ano anterior. Esses recursos permitiram atender 716.733 mil pequenos negócios que contribuíram para o alcance de cinco, das seis metas mobilizadoras; além do atendimento a 95.415 mil pessoas com intenção de abrir um negócio e a 821.705 potenciais empreendedores.

As metas mobilizadoras foram alcançadas em abrangência nacional acima do planejado, com destaque para a Meta 2 (Atendimento a Pequenos Negócios com Soluções Específicas de Inovação) que realizou 134,1% e a Meta 5 (Ampliar o Número de Empresas de Pequeno Porte Atendidas) com 120,4% de execução.

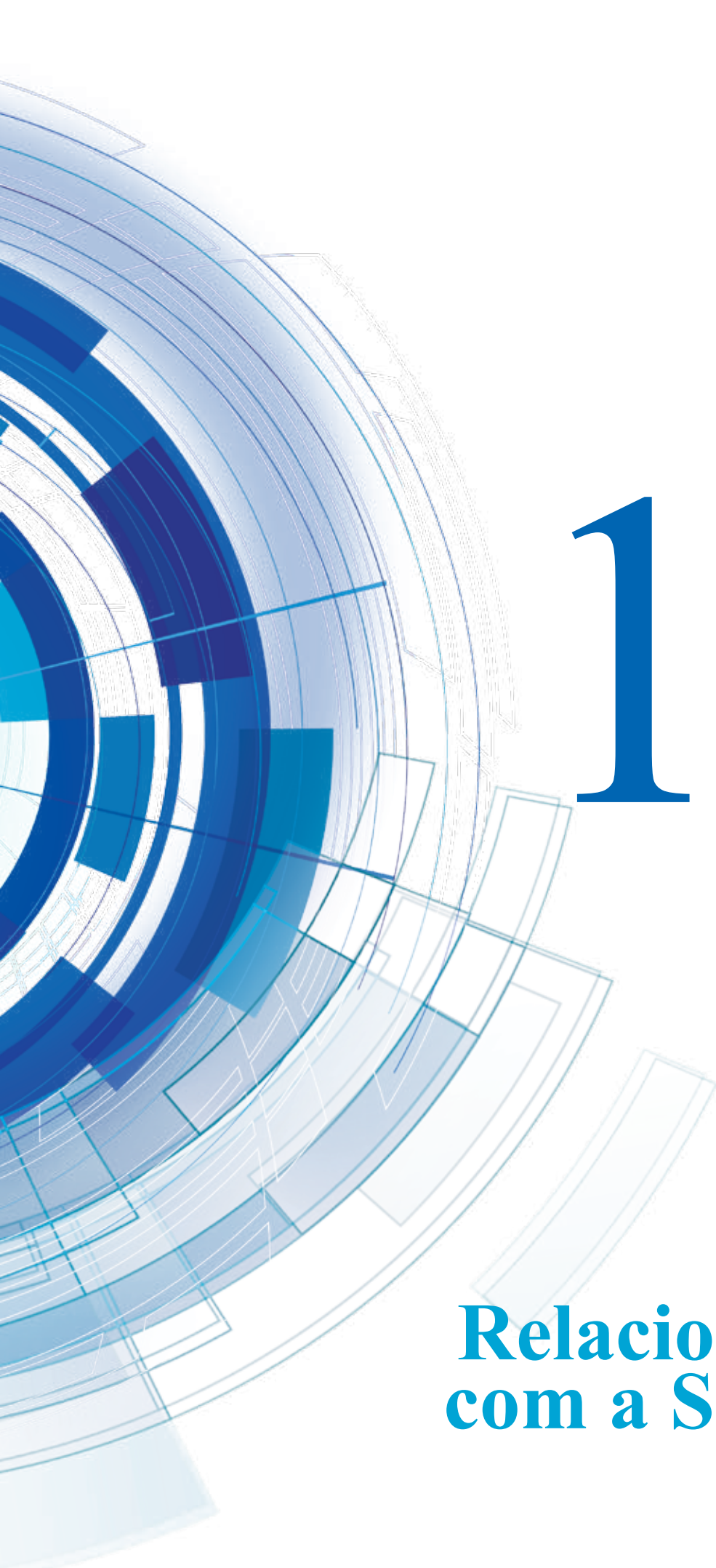
Os recursos destinados às carteiras de projetos de atendimento do Sebrae foram da ordem de R\$ 843,9 milhões com realização de R\$ 742,1 milhões, correspondendo a 87,9%. A carteira territorial recebeu a maior parte desses investimentos sendo R\$ 638,3 milhões, dos quais executou R\$ 573,5 milhões, equivalente a 89,9%.

O montante de recursos executados pelo Sebrae Nacional destinados ao alcance dos Objetivos Estratégicos totalizou R\$ 969,6 milhões, dos quais 76,4% (R\$ 740,9 milhões) foram direcionados ao atendimento aos empreendedores e empresas, por meio de soluções de inovação, busca de novos mercados, orientação e capacitação empresarial.

As principais medidas de gestão adotadas pelo Sebrae em 2014 para o alcance dos objetivos estratégicos foram o aprimoramento do Programa SebraeTec, para o qual foram padronizados aspectos jurídicos, técnicos e procedimentos operacionais, bem como políticas de comunicação e marketing; a implantação dos Fóruns dos Secretários de Desenvolvimento Econômico, por meio de convênio firmado entre o Sebrae Nacional e a Frente Nacional de Prefeitos – FNP e estudo sobre as características do atual regime simplificado do simples com o objetivo de apresentar alternativas para subsidiar propostas de alterações na Lei Complementar 123 – Estatuto da Micro e Pequena Empresa.

O processo de monitoramento da estratégia recebeu reforço com a realização de duas Reuniões de Análise da Estratégia – RAE que contribuíram para o alcance de todas as metas mobilizadoras.

O Programa Sebrae de Excelência na Gestão que esteve em execução em 2013, o Projeto Alinhamento do Sebrae aos Critérios do Modelo de Excelência na Gestão (MEG), realizou a 4ª Autoavaliação Assistida da Gestão, quantificando aumento de 20% na pontuação (621,5) em comparação com os resultados de 2013 (519 pontos), com destaque para os critérios liderança, sociedade e pessoas. O projeto tem por objetivo desenvolver ações e adaptar processos, visando promover a melhoria contínua da gestão do Sebrae, com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).



10.

**Relacionamento
com a Sociedade**

RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

Faz parte da cultura do Sebrae a promoção da acessibilidade aos seus espaços físicos e produtos, e sua atuação vem sendo cada vez mais alinhada aos mecanismos disponibilizados no mercado para assegurar o acesso àqueles que possuem necessidades especiais, seja no que tange ao acesso físico, seja em relação à utilização dos produtos disponibilizados.

A sede do Sebrae apresenta estrutura modelar, frente aos normativos existentes inerentes à acessibilidade em órgãos públicos e privados, onde há:

- Guias para deficientes visuais.
- Possibilidade de acesso para cadeirantes, posto que o prédio atende às necessidades preconizadas normativamente.
- Corredores sem desníveis.
- Espaçamento entre as mesas, cadeiras e corredores que comporta alocação de cadeirantes, bem como as portas utilizáveis foram dimensionadas para permitir a passagem destes.
- Instalações de fitas antiderrapantes e do digital signage para a identificação das unidades do Sebrae.
- São realizados processos seletivos voltados especificamente para os deficientes, cumprindo as determinações legais de reserva de mercado.

Edição de Audiolivros, os quais são disponibilizados para uso de portadores de necessidades visuais. As publicações foram elaboradas e roteirizadas pela Unidade de Capacitação Empresarial (UCE). Citamos alguns dos produtos que estão disponíveis em versão de audiolivros:

- Referenciais educacionais do Sebrae.
- Cartilha Inovação como estratégia competitiva da micro e pequena empresa.
- Internet para pequenos negócios.
- Cartilhas do SEI (Sebrae para Micro Empreendedor Individual).

Em abril de 2014 entrou no ar o Novo Portal Sebrae, com uma linha visual contemporânea e inovadora, desta forma, o novo portal muda a forma de atender do Sebrae, que estará permanentemente disponível para orientar o pequeno empresário. Na área aberta, os usuários poderão acessar todo o conteúdo redistribuído em nove temas de gestão para garantir clareza e facilidade na navegação. Nele, ao se cadastrar, o cliente poderá fazer um verdadeiro diagnóstico de sua empresa e receber orientações, conteúdos e ferramentas customizadas à sua realidade. Pode usufruir inclusive de uma consultoria on-line.

Outra novidade em relação à versão atual é a ênfase na acessibilidade. O novo portal apresentará design responsivo, assim o cliente poderá acessar o conteúdo em computadores, tablets e smartphones e ter o conforto da adaptação do layout ao tamanho da tela do dispositivo utilizado.

Outras funcionalidades de acessibilidade foram disponibilizadas, como a implantação da solução “Você quis dizer” que corrige palavras escritas erradas, auxiliando no processo de busca. Os textos foram escritos em fonte grande, para facilitar a leitura. Todos os conteúdos são classificados em cores, o que permite ao cliente saber do que se trata o assunto buscado.

Para atender as normas de acessibilidade a sede do Sebrae teve a concessão da Carta de Habite-se e Licença de Funcionamento, a qual revela a regularidade da construção, tais medidas foram objeto de análise e controle pelos órgãos competentes.





I

ANEXO

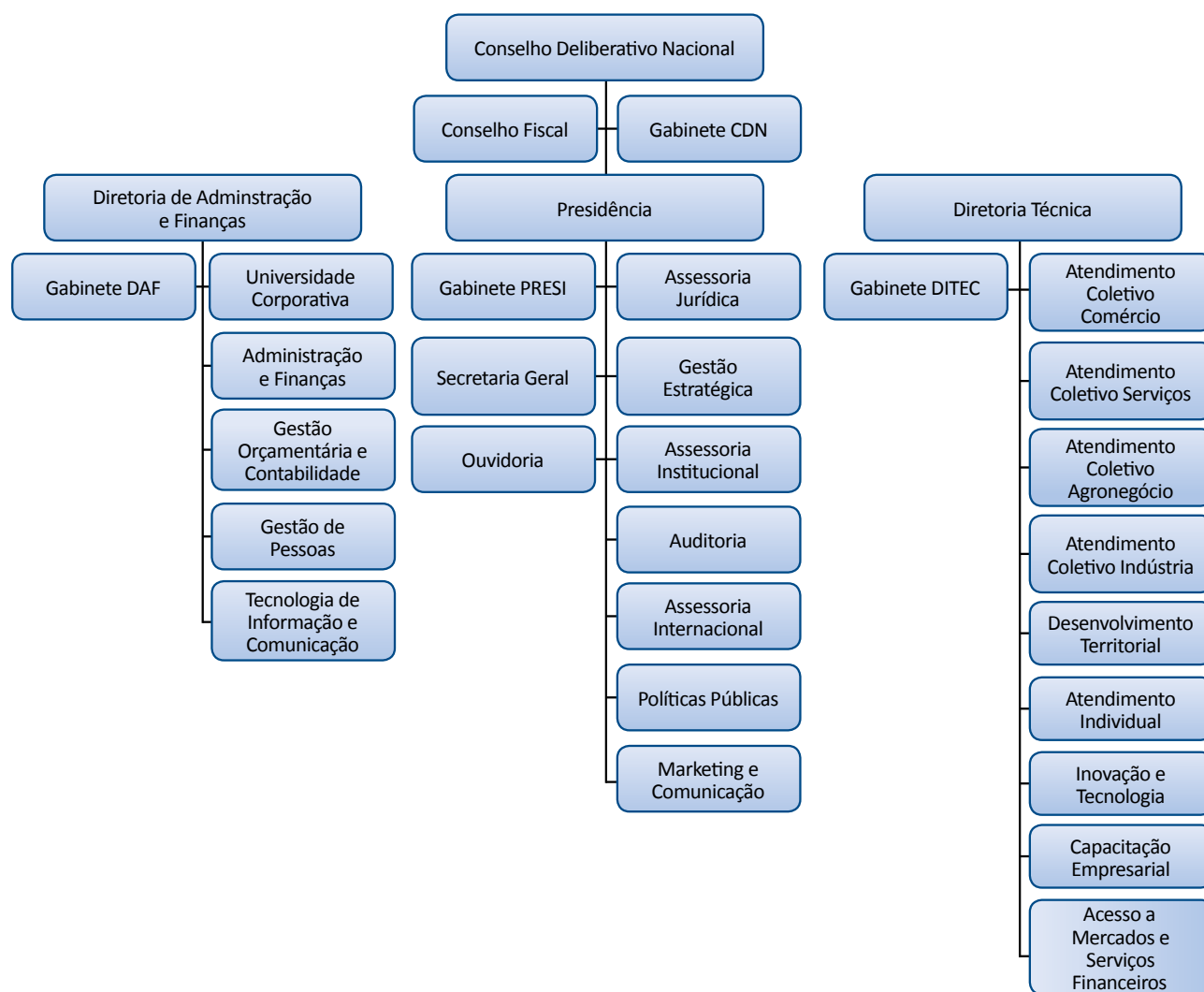


Organograma

ANEXO I - ORGANOGRAMA

A estrutura de gestão do Sebrae é consubstanciada na divisão de atribuições entre o Conselho Deliberativo Nacional e a Diretoria Executiva, respeitadas suas respectivas competências, conforme detalhamento a seguir.

Figura 2 – Organograma do Sebrae Nacional



Conselho Deliberativo Nacional

- **Gabinete da Presidência do CDN**

Atribuições: assessoramento ao Conselho Deliberativo Nacional, com responsabilidade de coordenação, orientação, controle e acompanhamento das atividades sob sua supervisão.

Macroprocessos e/ou produtos: assessoria.

- **Conselho Fiscal**

Atribuições: assessoramento ao CDN para assuntos de gestão contábil patrimonial e financeira.

Macroprocessos e/ou produtos: assessoria e pareceres.

Diretoria Executiva

Presidência

- **Gabinete da Presidência**

Atribuições: prestar assessoramento ao Conselho Deliberativo Nacional e às Diretorias, com responsabilidade de coordenação, orientação, controle e acompanhamento das atividades sob sua supervisão.

Macroprocessos e/ou produtos: assessoria.

- **Secretaria Geral**

Atribuições: assessorar a Diretoria Executiva na governança do Sebrae, apoiando o processo decisório para o cumprimento da missão institucional do Sebrae.

Macroprocessos e/ou produtos: processo decisório, normativos e resoluções da Diretoria Executiva, encaminhamento e acompanhamento de assuntos junto ao CDN.

- **Ouvidoria**

Atribuições: receber e analisar as reclamações, sugestões, elogios, críticas e denúncias apresentadas pelo público interno e externo, para proceder ao encaminhamento devido.

Macroprocessos e/ou produtos: relatórios mensais apresentados à Diretoria Executiva e relatório sintético, com estatísticas e detalhamento das manifestações e respostas, sem identificação, publicado na Intranet e no Portal.

- **Unidade de Assessoria Institucional**

Atribuições: desenvolver e implementar ações de relacionamento institucional com entidades públicas e privadas visando parcerias para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

Macroprocessos e/ou produtos: relações institucionais, logística de eventos.

- **Unidade de Assessoria Internacional**

Atribuições: estabelecer relações internacionais destinadas ao intercâmbio de melhores práticas e a cooperação institucional para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

Macroprocessos e/ou produtos: cooperação técnica e representação institucional internacional.

- **Unidade de Políticas Públicas**

Atribuições: desenvolver ações e articular políticas públicas visando à criação de ambiente favorável à competitividade e sustentabilidade das micro e pequenas empresas e a formalização dos pequenos negócios.

Macroprocessos e/ou produtos: Redesim, MEI e compras governamentais.

- **Unidade de Assessoria Jurídica**

Atribuições: prestar consultoria jurídica e assessoria judicial e extrajudicial ao Sebrae na administração e defesa de seus interesses institucionais e na disponibilização ao Sistema Sebrae de entendimentos jurídicos sobre a legislação federal.

Macroprocessos e/ou produtos: contencioso e pareceres.

- **Unidade de Auditoria**

Atribuições: prover assessoramento para a efetiva e transparente aplicação dos recursos do Sistema Sebrae, tendo como referencial os normativos de controle internos e externos.

Macroprocessos e/ou produtos: auditoria com foco em risco, prestação de contas junto aos órgãos de controle.

- **Unidade de Gestão Estratégica**

Atribuições: criar condições para o Sistema Sebrae atuar estrategicamente para o alcance de sua missão, utilizando processos de conhecimento e gestão.

Macroprocessos e/ou produtos: estudos e pesquisas, gestão da estratégia e planejamento estratégico.

- **Unidade de Marketing e Comunicação**

Atribuições: promover a divulgação da atuação do Sistema Sebrae junto à sociedade empreendedora, visando a compreensão de sua missão e a acessibilidade aos projetos e serviços.

Macroprocessos e/ou produtos: patrocínios, endomarketing e divulgação institucional.

Diretoria-Técnica

- **Gabinete da Diretoria Técnica**

Atribuições: prestar assessoramento ao Conselho Deliberativo Nacional e às Diretorias, com responsabilidade de coordenação, orientação, controle e acompanhamento das atividades sob sua supervisão.

Macroprocessos e/ou produtos: assessoria.

- **Unidade de Atendimento Individual**

Atribuições: garantir atendimento individual às micro e pequenas empresas e empreendedores, de forma extensiva, intensiva, continuada e com foco em resultados efetivos.

Macroprocessos e/ou produtos: Negócio a Negócio, Central de Relacionamento, Portal Sebrae, EAD, Feira do Empreendedor, Prêmio MPE Brasil e Prêmio Mulher de Negócios.

- **Unidade de Desenvolvimento Territorial**

Atribuições: promover e implementar programa e projetos específicos para o desenvolvimento dos territórios, com foco em resultados efetivos.

Macroprocessos e/ou produtos: Lei Geral e Territórios da Cidadania.

- **Unidade de Atendimento Coletivo - Indústria**

Atribuições: contribuir com o Sistema Sebrae e parceiros na implementação das ações dos projetos de atendimento incluídos na carteira de indústria. O objetivo principal é o de atuar de forma integrada com as demais Unidades de Atendimento Coletivo, de Conhecimento e Articulação e de Suporte e Gestão.

Macroprocessos e/ou produtos: encadeamento produtivo, parcerias para incentivo à inovação, sustentabilidade e aumento de produtividade das pequenas indústrias.

- **Unidade de Atendimento Coletivo – Agronegócios**

Atribuições: contribuir com os Sebrae UF e parceiros na implementação das ações dos projetos de atendimento incluídos na carteira de agronegócios, com foco em resultados pactuados.

Macroprocessos e/ou produtos: Negócio Certo Rural, Projeto Nacional de Desenvolvimento da Suinocultura (PNDS) e Programa Alimento Seguro (PAS).

- **Unidade de Atendimento Coletivo – Comércio**

Atribuições: contribuir com os Sebrae UF e parceiros na implementação das ações dos projetos de atendimento incluídos na carteira de comércio varejista e artesanato, com foco em resultados pactuados.

Macroprocessos e/ou produtos: Prêmio Sebrae Top 100 de Artesanato, Empreender Competitivo e eventos do varejo.

- **Unidade de Atendimento Coletivo – Serviços**

Atribuições: contribuir com os Sebrae UF e parceiros na implementação das ações dos projetos de atendimento incluídos na carteira de serviços, de turismo, de cultura e entretenimento, e de tecnologia da informação, com foco em resultados pactuados.

Macroprocessos e/ou produtos: economia criativa e turismo.

- **Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia**

Atribuições: prover o Sistema Sebrae de conhecimentos e soluções de inovação e tecnologia e em abordagens individuais e coletivas, para o alcance dos resultados pelas micro e pequenas empresas.

Macroprocessos e/ou produtos: SebraeTec, Agentes Locais de Inovação (ALI), design, sustentabilidade e habitats de inovação.

- **Unidade de Acesso a Mercados e Serviços Financeiros**

Atribuições: desenvolver soluções que contribuam para a competitividade das microempresas e das pequenas empresas quanto aos aspectos de oportunidades e inteligência de mercado, bem como o uso de serviços financeiros adequados viabilizando melhores resultados para a clientela do Sistema Sebrae.

Macroprocessos e/ou produtos: Sebrae 2014 e FAMPE.

- **Unidade de Capacitação Empresarial**

Atribuições: prover o Sistema Sebrae de conhecimento e soluções de informação, consultoria e educação na área de gestão empresarial, para o alcance dos resultados pelas micro e pequenas empresas.

Macroprocessos e/ou produtos: SEI, Sebrae Mais, Desafio Sebrae e Empretec.

Diretoria de Administração e Finanças

- **Gabinete da Diretoria de Administração e Finanças**

Atribuições: prestar assessoramento ao Conselho Deliberativo Nacional e às Diretorias, com responsabilidade de coordenação, orientação, controle e acompanhamento das atividades sob sua supervisão.

Macroprocessos e/ou produtos: assessoria e Modelo de Excelência na Gestão (MEG).

- **Unidade de Administração e Finanças**

Atribuições: gerir os recursos administrativos e financeiros do Sebrae e desenvolver ações de suporte às operações do Sistema Sebrae.

Macroprocessos e/ou produtos: administração financeira e predial, viagens, CEDOC, Desenvolvimento de Fornecedores, contratos.

- **Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade**

Atribuições: formular e gerir o processo orçamentário e contábil, garantindo consistência das informações legais e gerenciais do Sistema Sebrae.

Macroprocessos e/ou produtos: gestão orçamentária e contábil.

- **Unidade de Gestão de Pessoas**

Atribuições: promover a gestão de pessoas visando suprir e desenvolver competências para o alcance dos objetivos organizacionais do Sistema Sebrae.

Macroprocessos e/ou produtos: SGP, metas de equipe e individuais e SGC.

- **Universidade Corporativa Sebrae**

Atribuições: promover ações educacionais para o desenvolvimento de competências dos colaboradores internos e externos, bem como dos empreendedores, contribuindo para o alcance dos resultados do Sebrae junto às micro e pequenas empresas do País.

Macroprocessos e/ou produtos: capacitação.

- **Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação**

Atribuições: promover e coordenar as ações relacionadas com a utilização da tecnologia da informação e da comunicação do Sistema Sebrae.

Macroprocessos e/ou produtos: sistemas e infraestrutura.



II

ANEXO



**Contratos
vigentes sob a
gestão da UTIC**

ANEXO II – CONTRATOS VIGENTES SOB A GESTÃO DA UTIC

Valores em R\$

Nº do Contrato	Objeto	Vigência	CNPJ	Denominação	Custo	Valores Desembolsados 2014
0178.10	Serviço de comunicação de dados, voz e imagem entre Sebrae NA e UF's	05/2010 a 05/2015	40.432.544/0001-47	Claro S.A.	26.715.914,36	6.544.527,99
0538.14	Fornecimento de licenças na plataforma Microsoft para o Sistema Sebrae	12/2014 a 12/2015	72.381.189/0006-25	Dell Computadores do Brasil Ltda	17.179.999,14	-
0255.10	Serviço de infraestrutura computacional e de internet, do tipo DATA CENTER.	07/2010 a 07/2015	02.041.460/0001-93	Brasil Telecom Comunicação Multimídia Ltda	16.441.466,28	3.801.802,80
0155.13	Fornecimento e suporte de Terminais de Autoatendimento.	04/2013 a 04/2016	11.733.559/0001-47	ATM Soluções em Autoatendimento Ltda Me	13.000.000,00	4.866.268,57
0284.10	Desenvolvimento, manutenção e suporte - ASP e .NET.	10/2010 a 10/2015	04.358.494/0001-31	Cinq Technologies Ltda	7.762.471,57	1.171.383,46
0213.12	Licenças, customização, manutenção e suporte do sistema integrado de gestão.	10/2012 a 09/2014	53.113.791/0012-85	Totvs S.A.	7.129.963,44	2.484.102,18
0374.13	Rede dinâmica de aceleração de aplicações com distribuição de conteúdo na Internet	09/2013 a 09/2015	11.078.027/0001-13	Isi - Informações e Soluções Inovadoras Ltda	6.905.640,00	2.854.688,76
0208.12	Desenvolvimento, manutenção e suporte - Sistema SIACWEB	09/2012 a 09/2015	59.057.992/0001-36	G&P Projetos e Sistemas Ltda	6.829.171,06	2.329.851,31
0194.14	Comunicação de dados, voz e imagem em redundância a RedeSebrae	05/2014 a 05/2015	59.335.976/0001-68	Primesys Soluções Empresariais SA	6.624.999,12	489.671,76
0221.10	Serviços de suporte de 1º, 2º e 3º níveis.	08/2010 a 07/2015	01.162.636/0001-00	B2br Business To Business Informática do Brasil Ltda	5.906.811,19	1.220.960,71
0306.10	Serviços técnicos especializados na utilização do Corpore RM, Protheus e Datasul.	10/2010 a 10/2015	53.113.791/0012-85	Totvs S A	5.673.634,24	916.445,25
0273.11	Fornecimento e manutenção de Solução de Segurança para o Sistema Sebrae	11/2011 a 11/2015	01.707.536/0001-04	ISH Tecnologia S/A	5.627.508,95	385.476,33
0378.13	Operação e monitoramento da Solução de Segurança do Sistema Sebrae	09/2013 a 09/2016	01.707.536/0001-04	ISH Tecnologia S/A	5.345.000,00	1.423.874,86
0205.12	Desenvolvimento, manutenção e suporte - Java e Objective C	09/2012 a 09/2015	10.213.834/0001-39	Infosolo Informática Ltda	4.743.292,20	800.234,37

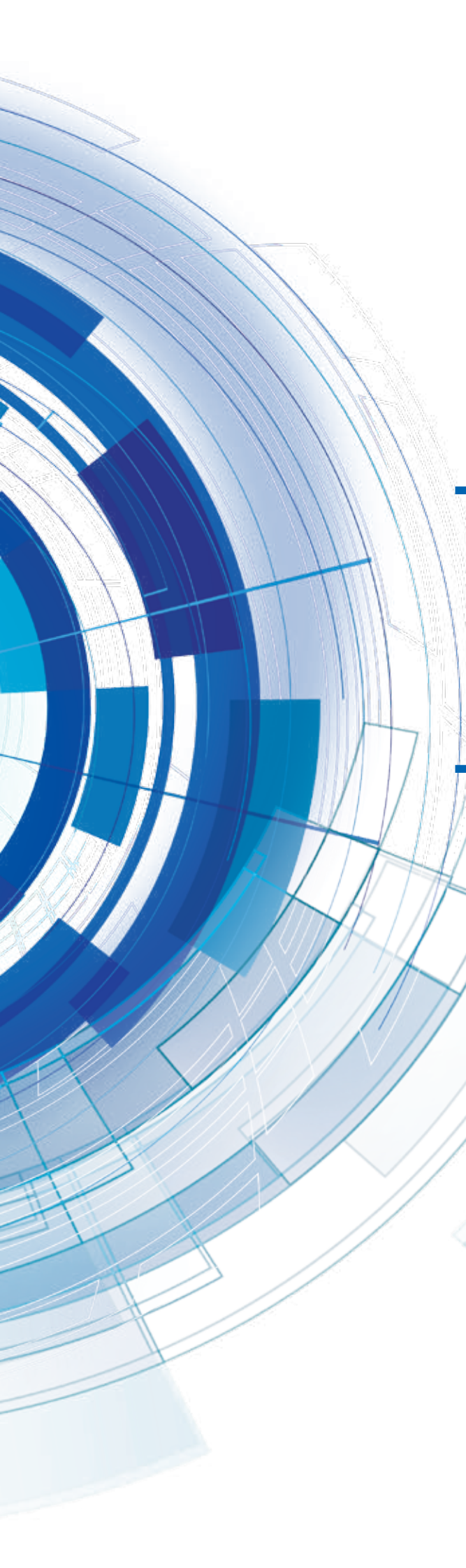
Nº do Contrato	Objeto	Vigência	CNPJ	Denominação	Custo	Valores em R\$
						Valores Desembolsados 2014
0028.13	Licenças, desenvolvimento e suporte do Business Intelligence - BI	01/2013 a 01/2015	02.068.632/0008-99	Sofitek Tecnologia da Informação Ltda	4.316.226,19	531.566,08
0146.12	Manutenção e suporte da Rede conexão Sebrae	08/2012 a 08/2015	10.383.485/0001-01	Xys Interatividade e Tecnologia Ltda	3.985.931,07	602.025,98
0169.14	Solução de balanceamento de carga e otimização de acesso a servidores de aplicação	04/2014 a 04/2015	02.277.205/0001-44	Vert Soluções em Informática Ltda	3.900.000,00	3.681.461,08
0140.10	Desenvolvimento, manutenção e suporte - Lotus/Domino.	03/2010 a 03/2014	05.554.345/0001-00	Arpia Tecnologia da Informação Ltda	3.070.384,49	108.322,31
0231.13	Licenças de uso software aplicativo e sistema operacional para servidores na plataforma Microsoft do Sebrae NA	04/2013 a 05/2015	00.710.799/0001-00	Allen Rio Serv. e Com. de Prod. de Informática Ltda	2.928.000,00	31.788,46
0233.13	Integração, manutenção e suporte - plataforma BizTalk	05/2013 a 05/2015	04.358.494/0001-31	Cinq Technologies Ltda	2.844.776,55	841.764,11
0239.11	Desenvolvimento, manutenção e suporte - EMC Documentum	10/2011 a 10/2015	00.480.636/0001-88	Kaizen Consultoria e Serviços em Informática Ltda	2.375.999,04	466.018,31
0455.13	Fornecimento de solução de storage.	11/2013 a 11/2014	06.926.223/0001-60	America Tecnologia de Informática e Eletro-Eletrônicos Ltda	2.166.026,60	2.164.465,60
0394.14	Desenvolvimento e suporte do Business Intelligence - BI	09/2014 a 08/2015	07.978.782/0001-87	Ewave do Brasil Informática Ltda	2.099.880,00	140.028,91
0463.14	Fornecimento de desktops modelo All-in-one	10/2014 a 10/2015	03.573.081/0001-07	Capital Tecnologia e Equipamentos	1.970.000,00	78.800,00
0281.10	Comunicação de dados, voz e imagem entre o Sebrae/NA e o Datacenter.	09/2010 a 09/2015	02.421.421/0001-11	Intelig Telecomunicações Ltda	1.955.327,14	437.498,00
0179.13	Licença de softwares de correio eletrônico - Office 365	04/2013 a 04/2015	18.096.668/0001-40	Consórcio Compusoftware/MS Sequoia	1.841.250,00	687.215,00
0016.13	Fornecimento de solução de videoconferência para o Sistema Sebrae	01/2013 a 01/2016	11.266.883/0001-00	Ntdata - Desenv de Programas e Soluções em TI Ltda - Me	1.183.469,99	-
0396.13	Fornecimento de servidores, manutenção e suporte	09/2013 a 03/2014	81.627.838/0001-01	Ação Informática Brasil Ltda	1.076.999,95	42.826,07
0106.14	Desenvolvimento, manutenção e suporte - Lotus/Domino	03/2014 a 03/2015	04.296.845/0001-27	Supera Soluções Integradas Ltda -Me	896.940,00	401.816,12
0124.14	Desenvolvimento, manutenção e suporte - PHP	03/2014 a 03/2015	05.643.865/0001-90	Emc2 Informática Ltda	872.500,00	790,90
0399.14	Higienização e enriquecimento de registros cadastrais.	09/2014 a 09/2015	11.948.261/0001-54	K2 Serviços de Informática e Tecnologia Ltda	762.600,00	-

Valores em R\$

Nº do Contrato	Objeto	Vigência	CNPJ	Denominação	Custo	Valores Desembolsados 2014
0454.13	Fornecimento de solução de backup.	11/2013 a 11/2014	94.316.916/0003-60	Lta-Rh Informática, Comercio, Representações Ltda	748.000,00	700.485,50
0015.13	Fornecimento de desktops	01/2013 a 01/2014	54.526.082/0004-84	Itautec S.A. - Grupo Itautec	611.696,39	-
0313.14	Serviços técnicos especializados de pesquisa e aconselhamento em tecnologia.	07/2014 a 07/2015	02.593.165/0001-40	Gartner do Brasil Serviços de Pesquisas Ltda	509.100,00	25.650,25
0252.14	Manutenção, suporte técnico e garantia para os ativos de rede - 605 Sul.	06/2014 a 06/2016	78.931.474/0001-44	Redisul Informática Ltda	330.499,92	77.543,58
0393.14	Suporte e atualização das licenças Business Intelligence - BI.	09/2014 a 08/2015	02.068.632/0008-99	Softtek Tecnologia da Informação Ltda	285.000,00	66.393,11
0128.13	Manutenção, suporte técnico e garantia para os ativos de rede - 515 Norte.	04/2013 a 04/2015	78.931.474/0001-44	Redisul Informática Ltda	174.000,00	81.649,44
0196.14	Licenças de virtualização VMware e sistema operacional Linux	05/2014 a 05/2015	05.673.799/0001-09	PPN Tecnologia e Informática Ltda - Me	169.000,00	155.226,50
0166.11	Serviços de comunicação de dados, voz e imagem entre o Sebrae NA e o Escritório ddo NA em São Paulo	07/2011 a 07/2015	76.535.764/0001-43	OI S.A.	162.050,83	41.700,00
0433.14	Revisão da Política de segurança da informação e comunicação	09/2014 a 12/2014	07.913.446/0001-56	Patricia Peck Pinheiro Advogados	119.800,00	22.416,71
0184.11	Fornecimento de equipamentos de videoconferência	06/2011 a 06/2014	00.179.593/0001-03	Labore Tecnologia Ltda	99.000,00	-
0102.11	Desenvolvimento, manutenção e suporte - Delphi	01/2011 a 01/2014	04.358.494/0001-31	Cinq Technologies Ltda	86.880,80	5.787,76
0109.14	Renovação de licenças do IBM Domino	04/2014 a 04/2015	68.029.800/0001-79	V & B Serviços de Informática Ltda	82.800,00	76.051,80
0500.13	Manutenção da solução de telefonia IP	12/2013 a 12/2014	07.430.151/0001-29	Global Red Tecnologia da Informação Ltda-Me	75.000,00	57.406,20
0172.10	Licenças de uso de biblioteca para assinatura digital.	05/2010 a 04/2014	05.494.350/0001-75	Oak Soluções Empresariais em Informática Ltda	61.944,44	1.639,03
0582.14	Consultoria para estruturação de processo de contratação de novo Data Center.	09/2014 a 12/2014	00.746.280./0001-81	Caritas Informática Ltda	43.310,00	10.297,00
0486.14	Aquisição de televisões interativas	07/2014 a 01/2015	09.388.567/0001-51	Show Tecnologia da Informação	40.200,00	40.200,00
0400/14	Consultoria em estruturação de processo de serviço de suporte	06/2014 a 08/2014	10.213.834/0001-39	Infosolo Informática Ltda	34.840,00	34.840,00
0370.14	Locação de notebooks	03/2014 a 03/2015	01.590.728/0002-64	Microtecnica Informática	31.860,00	28.320,00

Valores em R\$						
Nº do Contrato	Objeto	Vigência	CNPJ	Denominação	Custo	Valores Desembolsados 2014
0343.14	Consultoria em desenvolvimento e integração de sistemas.	06/2014 a 09/2014	07.168.218/0001-07	Atom Tecnologia da Informação Ltda - Me	23.718,00	21.073,43
0252.13	Fornecimento de certificação digital para aplicações Sebrae	11/2013 A 11/2014	04.724.924/0001-91	Activeweb Technologies	18.630,00	3.651,00
0141.13	Fornecimento de certificados digitais.	08/2013 a 08/2014	11.825.802/0001-57	Instituto Fenacon	11.705,00	5.034,70
0480.14	Fornecimento de CFTV	07/2014 a 09/2014	14.838.388/0001-09	Ralph Douglas Feliciano	3.188,00	3.188,00
0160.12	Fornecimento da base de dados de endereçamento.	08/2012 a 08/2015	34.028.316/0007-07	Ebct Empresa Brasileira de Correios e Telegrafos Ect	2.820,00	1.500,00
0644.14	Pesquisa salarial para elaboração do processo licitatório de serviço de suporte nível 1, 2 e 3.	10/2014 a 01/2015	05.670.255/0001-85	Talento Consultoria	2.100,00	2.068,00
0720.14	Aquisição de impressora	12/2014 a 02/2015	08.777.561/0001-03	D2ma Comércio e Serviços	761,00	-





III

ANEXO



**Demonstrações
Contábeis
e Parecer dos
Auditores**

**Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE**

Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013

KPDS 106333

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

Conteúdo

Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras	3
Balancos patrimoniais	5
Demonstrações dos resultados	6
Demonstrações dos resultados abrangentes	7
Demonstrações das mutações do patrimônio líquido	8
Demonstrações dos fluxos de caixa - Método indireto	9
Notas explicativas às demonstrações financeiras	10

**KPMG Auditores Independentes**

SBS - Qd. 02 - Bl. Q - Lote 03 - Salas 708 a 711
Edifício João Carlos Saad
70070-120 - Brasília, DF - Brasil
Caixa Postal 8723
70312-970 - Brasília, DF - Brasil

Central Tel

55 (61) 2104-2400

Fax

55 (61) 2104-2406

Internet

www.kpmg.com.br

Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras

Aos

Administradores e Conselheiros do

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Brasília - DF

Introdução

Examinamos as demonstrações financeiras do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (“Entidade”), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2014 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, assim como o resumo das principais práticas contábeis e demais notas explicativas.

Responsabilidade da Administração sobre as demonstrações financeiras

A Administração da Entidade é responsável pela elaboração e pela adequada apresentação dessas demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, assim como pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações financeiras com base em nossa auditoria, conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas pelos auditores e que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras estão livres de distorção relevante.

Uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito dos valores e divulgações apresentados nas demonstrações financeiras. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, independentemente se causada por fraude ou erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras da Entidade para planejar os procedimentos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos da Entidade. Uma auditoria inclui, também, a avaliação da adequação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela Administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações financeiras tomadas em conjunto.



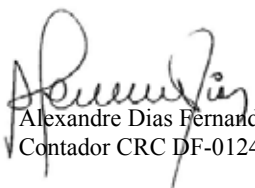
Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Opinião

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE em 31 de dezembro de 2014, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Brasília, 24 de fevereiro de 2015

KPMG Auditores Independentes
CRC SP-014428/O-6 F-DF


Alexandre Dias Fernandes
Contador CRC DF-012460/O-2

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE**Balancos patrimoniais em 31 de dezembro de 2014 e 2013 e 1º. de janeiro de 2013***(Em milhares de Reais)*

Ativo	Nota	31/12/2014	31/12/2013 (Reapresentado)	01/01/2013 (Reapresentado)	Passivo	Nota	31/12/2014	31/12/2013 (Reapresentado)	01/01/2013 (Reapresentado)
Ativo circulante					Passivo circulante				
Caixa e equivalentes de caixa	4	298	779	280	Benefícios a empregados de curto prazo	11	5.740	4.834	4.139
Aplicações financeiras temporárias	4	1.823.470	2.176.323	2.042.140	Obrigações com convênios e contratos	12	11.666	9.285	7.075
Valores a receber	5	430.695	406.973	366.992	Contas a pagar a fornecedores e outras	13	24.154	3.203	10.944
Numerários vinculados a convênios e programas	6	626.679	538.025	502.400	Obrigações trabalhistas	14	14.234	11.708	9.430
Adiantamentos de convênios e acordos a executar	7	129.593	84.893	-	Obrigações com o Sistema SEBRAE	8	8.122	7.994	5.561
Créditos com o Sistema SEBRAE	8	94.481	52.500	30.608	Provisões	15	22.816	-	-
Total do ativo circulante		3.105.216	3.259.493	2.942.420	Total do passivo circulante		86.732	37.024	37.149
Ativo não circulante					Passivo não circulante				
Créditos com o Sistema SEBRAE	8	70.987	74.036	50.747	Provisões	15	139.948	153.978	119.287
Depósitos realizáveis	14	35.308	30.870	24.109	Total do passivo não circulante		139.948	153.978	119.287
Aplicações financeiras	10	25.460	26.242	24.759	Total do passivo exigível		226.680	191.002	156.436
Outros créditos		906	491	1.016	Patrimônio líquido	16			
Imobilizado	9	127.699	128.557	131.947	Superávits acumulados		3.299.635	2.988.392	2.654.324
Total do ativo não circulante		260.360	260.196	232.578	Superávit(déficit) do exercício		(189.791)	310.125	332.954
Total do ativo		3.365.576	3.519.689	3.174.998	Ajuste de avaliação patrimonial		29.052	30.170	31.284
					Total do patrimônio líquido		3.138.896	3.328.687	3.018.562
					Total do passivo e do patrimônio líquido		3.365.576	3.519.689	3.174.998

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE

Demonstrações de resultados

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e 2013

(Em milhares de Reais)

Receitas	Nota	2014	2013
Contribuição social líquida	17	3.048.981	2.831.177
Receitas empresas beneficiadas		12	12
Receitas de convênios, subvenções e auxílios financeiros	18	158	875
Outras receitas operacionais	19	70.413	78.493
Total das Receitas		3.119.564	2.910.557
Despesas			
Pessoal, encargos e benefícios sociais	20	(114.023)	(94.616)
Serviços profissionais e contratados	21	(214.090)	(171.041)
Custos e despesas de operacionalização	22	(203.175)	(127.483)
Encargos diversos	23	(40.654)	(29.639)
Despesas com programas e convênios	24	(2.728.424)	(2.284.925)
Despesas com provisões	25	(275.574)	(88.343)
Depreciação e amortização		(10.499)	(9.497)
Outras	26	(88)	(249)
Total de Despesas		(3.586.527)	(2.805.793)
Superávit antes do Resultado Financeiro Líquido		(466.963)	104.764
Resultado Financeiro Líquido	27	277.172	205.361
Superávit (déficit) do exercício		(189.791)	310.125

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE**Demonstração de resultados abrangentes**

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e 2013

(Em milhares de Reais)

	31/12/2014	31/12/2013
Superávit (déficit) do exercício	<u>(189.791)</u>	<u>310.125</u>
Outros resultados abrangentes	-	-
Resultado abrangente total	<u><u>(189.791)</u></u>	<u><u>310.125</u></u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE

Demonstrações das mutações do patrimônio líquido

Dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e 2013

(Em milhares de Reais)

	Superávit acumulado	Superávit do período	Ajuste de avaliação patrimonial	Total do Patrimônio Líquido
Saldo em 31 de dezembro de 2012	<u>2.654.324</u>	<u>332.954</u>	<u>31.284</u>	<u>3.018.562</u>
Incorporação do superávit do exercício anterior	332.954	(332.954)	-	-
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	1.114	-	(1.114)	-
Superávit do exercício	-	310.125	-	310.125
Saldo em 31 de dezembro de 2013	<u>2.988.392</u>	<u>310.125</u>	<u>30.170</u>	<u>3.328.687</u>
Incorporação do superávit do exercício anterior	310.125	(310.125)	-	-
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	1.118	-	(1.118)	-
Déficit do exercício	-	(189.791)	-	(189.791)
Saldo em 31 de dezembro de 2014	<u>3.299.635</u>	<u>(189.791)</u>	<u>29.052</u>	<u>3.138.896</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE**Demonstrações dos fluxos de caixa - Método indireto**

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e 2013

(Em milhares de Reais)

Fluxo de caixa das atividades operacionais	2014	2013 (reapresentado)
Resultado do período	(189.791)	310.125
Ajustes para:		
Depreciação e amortização	10.499	9.497
Baixa de bens	86	69
	(179.206)	319.691
Redução (aumento) nos ativos:		
Valores a receber	(23.722)	(39.981)
Numerários vinculados a convênios e programas	(88.654)	(35.625)
Adiantamentos de convênios e acordos a executar	(44.700)	(84.893)
Créditos com o Sistema SEBRAE	(41.981)	(21.892)
Créditos com o Sistema SEBRAE de longo Prazo	3.049	(23.289)
Depósitos realizáveis a longo prazo	(4.438)	(6.761)
Aplicações financeiras/Outros créditos não circulantes	367	(958)
	(200.079)	(213.399)
Aumento (redução) nos passivos:		
Benefícios a empregados de curto prazo	906	695
Obrigações com convênios e contratos	2.381	2.210
Contas a pagar a fornecedores e outras	20.951	(7.741)
Obrigações trabalhistas	2.526	2.278
Obrigações com o Sistema SEBRAE	128	2.433
Provisões circulantes	22.816	-
Provisões não circulantes	(14.030)	34.691
	35.678	34.566
Fluxo de caixa líquido decorrente das atividades operacionais	(343.607)	140.858
Fluxo de caixa de atividades de investimento		
Adições ao ativo imobilizado	(9.727)	(6.176)
Aplicações financeiras em fundos de investimento	(941.194)	(1.077.279)
Resgates financeiros em fundos de investimento	1.294.047	943.096
Fluxo de caixa líquido decorrente das atividades de investimento	343.126	(140.359)
Aumento (redução) líquida em caixa e equivalentes de caixa	(481)	499
Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício	298	779
(-) Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício	779	280
Aumento (redução) líquida em caixa e equivalentes de caixa	(481)	499

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

Notas explicativas às demonstrações financeiras

(Em milhares de Reais)

1 Contexto operacional

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE (“Entidade”) é um Serviço Social Autônomo, instituído por escritura pública, sob a forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, tendo por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais 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 primeira denominação da Entidade foi Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa - CEBRAE, tendo sido alterada para SEBRAE pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990 e alterações posteriores regulamentadas pelo Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990, quando ocorreu a sua desvinculação da Administração Pública Federal, transformando-a em Serviço Social Autônomo.

A Entidade tem como associados:

- Associação Brasileira dos SEBRAE Estaduais - ABASE.
- Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras - ANPEI.
- Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas - ANPROTEC.
- Associação Brasileira das Instituições Financeiras de Desenvolvimento - ABDE.
- Confederação das Associações Comerciais do Brasil - CACB.
- Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo - CNC.
- Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil - CNA.
- Confederação Nacional da Indústria - CNI.
- Banco do Brasil S.A. - BB.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES.
- Caixa Econômica Federal - CEF.
- Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP.
- União, através da Secretaria da Micro e Pequena Empresa - PR e do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (Decreto nº 99.570, de 9/10/1990).

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

O SEBRAE recebe recursos conforme a Lei nº 8.154 de 28 de dezembro de 1990, mediante contribuição parafiscal das empresas privadas instaladas no País. Parte desses recursos é repassada para os SEBRAE dos Estados e do Distrito Federal (coletivamente SEBRAE/UF) para a manutenção de suas atividades e programas. Os SEBRAE dos Estados e do Distrito Federal têm autonomia financeira, administrativa e patrimonial, sendo constituídos como entidades autônomas para apresentação de suas demonstrações financeiras.

O SEBRAE é uma entidade isenta do Imposto de Renda por ser uma sociedade civil sem fins lucrativas que presta serviços para os quais foi instituída (Lei nº 9.532/97, art. 15 § 1º). Considera-se entidade sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine o referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais (art. 15, § 3º, alterado pela Lei nº 9.718/98, art. 10).

2 Base da apresentação das demonstrações financeiras

2.1 Declaração de conformidade e base de mensuração

As demonstrações financeiras foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, que compreendem os Pronunciamentos Técnicos (coletivamente “CPCs”) emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e aprovados pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

As demonstrações financeiras foram preparadas com base no custo histórico, exceto no caso de classe de ativo imobilizado de terrenos e edificações que foram avaliados ao valor justo (custo atribuído) na data da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27 (Nota Explicativa nº 9), instrumentos financeiros classificados como caixa e equivalentes de caixa (Nota Explicativa nº 4) e o ativo atuarial da parcela de benefício definido do Plano de Benefícios Pós-Emprego patrocinado pela Entidade (Nota Explicativa nº 28).

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

A Diretoria Executiva aprovou a emissão destas demonstrações financeiras em 23 de fevereiro de 2015.

2.2 Uso de estimativas e julgamentos

A preparação das demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil exige que a Administração faça julgamentos, estimativas e premissas que afetam a aplicação de políticas contábeis e os valores reportados de ativos, passivos, receitas e despesas. Os resultados reais podem divergir dessas estimativas. Ativos e passivos significativos sujeitos a essas estimativas e premissas incluem o valor justo dos ativos financeiros (Nota Explicativa nº 30), a provisão para créditos de liquidação duvidosa, a revisão da vida útil sobre o ativo imobilizado (Nota Explicativa nº 9) e provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas (Nota Explicativa nº 15) e os ativos, passivos e premissas de aposentadoria e demais benefícios de risco relativos a planos de benefícios pós-emprego (Nota Explicativa nº 28).

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.

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

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

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

O valor atual de obrigações de benefícios de risco a empregados depende de uma série de fatores que são determinados com base em cálculos atuariais, que utilizam uma série de premissas. Entre as premissas usadas na determinação do custo (receita) líquido para o plano, está a taxa de desconto. Quaisquer mudanças nessas premissas afetarão o valor contábil das obrigações do plano.

A Entidade determina a taxa de desconto apropriada ao final de cada exercício. Esta é a taxa de juros que deveria ser usada para determinar o valor presente de futuras saídas de caixa estimadas, que devem ser necessárias para liquidar as obrigações do plano. Ao determinar a taxa de desconto apropriada, a Entidade considera as taxas de juros de títulos 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 28).

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 30).

c. Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

A Entidade reconhece provisão para causas cíveis, trabalhistas e fiscais. A avaliação da probabilidade de perda inclui as evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos advogados internos e externos.

As provisões são revisadas e ajustadas para levar em conta alterações nas circunstâncias, tais como prazo de prescrição aplicável, conclusões de inspeções fiscais ou exposições adicionais identificadas com base em novos assuntos ou decisões de tribunais.

A liquidação das transações envolvendo essas estimativas poderá resultar em valores significativamente divergentes dos registrados nas demonstrações financeiras devido às imprecisões inerentes ao processo de sua determinação. A Entidade revisa suas estimativas e premissas em bases mensais (informações adicionais estão divulgadas na Nota Explicativa nº 15).

d. Depreciação de ativos tangíveis

A depreciação é calculada pelo método linear, a taxas anuais variáveis de 3,33% a 25%, levando em consideração a vida útil estimada dos bens. Os terrenos não são depreciados.

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

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 9).

e. Provisões para honras do fundo de aval para as micro e pequenas empresas - FAMPE

A provisão para honra de avais é constituída para fazer face ao risco de inadimplência em relação às operações de crédito captadas pelas micro e pequenas empresas em que o SEBRAE figura como avalista.

A provisão é constituída considerando o histórico dos últimos 5 (cinco) exercícios dos avais honrados, recuperados em relação ao total concedido (Nota Explicativa nº 15).

3 Principais práticas contábeis

As principais políticas contábeis adotadas na elaboração das demonstrações financeiras estão definidas abaixo. As políticas foram aplicadas de forma consistente em todos os exercícios apresentados nestas demonstrações financeiras, a menos quando divulgado de forma diversa. Com relação à comparabilidade, destacamos o seguinte assunto a seguir:

Reapresentação dos valores correspondentes

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 está reapresentando os valores correspondentes aos saldos de abertura do balanço patrimonial em 1º de janeiro de 2013 (originalmente apresentado nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2012) e os valores correspondentes da demonstração dos fluxos de caixa para o exercício findo em 31 de dezembro de 2013, decorrente do assunto descrito a seguir.

Conforme demonstrado na Nota Explicativa nº 4.2, o SEBRAE possui aplicações em dois fundos de investimento de renda fixa e de longo prazo que, conforme política de investimento previsto no regulamento e de acordo com as normas relativas àquelas modalidades de fundos de investimento, requerem que as carteiras sejam compostas substancialmente por papéis de renda fixa com prazo médio superior a 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias, não satisfazendo aos critérios de classificação como caixa e equivalentes de caixa nos termos do Pronunciamento Técnico CPC 3 (R2), aprovado pela Resolução nº 1.296/10 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

Dessa forma, foram efetuados os seguintes ajustes para a retificação dos valores correspondentes:

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

Balço patrimonial em 1º de janeiro de 2013

Ativo	31/12/2012	Ajuste	01/01/2013 (Reapresentado)	Passivo	31/12/2012	Ajuste	01/01/2013
Ativo circulante				Passivo circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	2.042.420	(2.042.140)	280	Benefícios a empregados de curto prazo	4.139		4.139
Aplicações financeiras temporárias	-	2.042.140	2.042.140	Obrigações com convênios e contratos	7.075		7.075
Valores a receber	366.992		366.992	Contas a pagar a fornecedores e outras	10.944		10.944
Numerários vinculados a convênios e programas	502.400		502.400	Obrigações trabalhistas	9.430		9.430
Adiantamentos de convênios e acordos a executar	-		-	Obrigações com o Sistema SEBRAE	5.561		5.561
Créditos com o Sistema SEBRAE	30.608		30.608	Total do passivo circulante	37.149		37.149
Total do ativo circulante	2.942.420		2.942.420	Passivo não circulante			
Ativo não circulante				Provisões	119.287		119.287
TECréditos com o Sistema SEBRAE	50.747		50.747	Total do passivo não circulante	119.287		119.287
Depósitos realizáveis	24.109		24.109	Total do passivo exigível	156.436		156.436
Aplicações financeiras	24.759		24.759	Patrimônio líquido			
Outros créditos	1.016		1.016	Superávits acumulados	2.654.324		2.654.324
Imobilizado	131.947		131.947	Superávit(déficit) do período / exercício	332.954		332.954
Total do ativo não circulante	232.578		232.578	Ajuste de avaliação patrimonial	31.284		31.284
Total do ativo	3.174.998		3.174.998	Total do patrimônio líquido	3.018.562		3.018.562
				Total do passivo e do patrimônio líquido	3.174.998		3.174.998

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

Balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2013

Ativo	31/12/2013	Ajuste	31/12/2013 (Reapresentado)	Passivo	31/12/2013	Ajuste	31/12/2013
Ativo circulante				Passivo circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	2.177.102	(2.176.323)	779	Benefícios a empregados de curto prazo	4.834		4.834
Aplicações financeiras temporárias	-	2.176.323	2.176.323	Obrigações com convênios e contratos	9.285		9.285
Valores a receber	406.973		406.973	Contas a pagar a fornecedores e outras	3.203		3.203
Numerários vinculados a convênios e programas	538.025		538.025	Obrigações trabalhistas	11.708		11.708
Adiantamentos de convênios e acordos a executar	84.893		84.893	Obrigações com o Sistema SEBRAE	7.994		7.994
Créditos com o Sistema SEBRAE	52.500		52.500	Total do passivo circulante	37.024		37.024
Total do ativo circulante	3.259.493		3.259.493	Passivo não circulante			
Ativo não circulante				Provisões	153.978		153.978
Créditos com o Sistema SEBRAE	74.036		74.036	Total do passivo não circulante	153.978		153.978
Depósitos realizáveis	30.870		30.870	Total do passivo exigível	191.002		191.002
Aplicações financeiras	26.242		26.242	Patrimônio líquido			
Outros créditos	491		491	Superávits acumulados	2.988.392		2.988.392
Imobilizado	128.557		128.557	Superávit(déficit) do período / exercício	310.125		310.125
Total do ativo não circulante	260.196		260.196	Ajuste de avaliação patrimonial	30.170		30.170
Total do ativo	3.519.689		3.519.689	Total do patrimônio líquido	3.328.687		3.328.687
				Total do passivo e do patrimônio líquido	3.519.689		3.519.689

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

Demonstração dos fluxos de caixa para o exercício findo em 31 de dezembro de 2013

Fluxo de caixa das atividades operacionais	31/12/2013	Ajuste	31/12//2013 (Reapresentado)
Resultado do período	310.125		310.125
Ajustes para:			
Depreciação e amortização	9.497		9.497
Baixa imobilizado	69		69
	319.691		319.691
Redução (aumento) nos ativos:			
Valores a receber	(39.981)		(39.981)
Numerários vinculados a convênios e programas	(35.625)		(35.625)
Adiantamentos de convênios e acordos a executar	(84.893)		(84.893)
Créditos com o Sistema SEBRAE	(21.892)		(21.892)
Créditos com o Sistema SEBRAE Longo Prazo	(23.289)		(23.289)
Depósitos realizáveis a longo prazo	(6.761)		(6.761)
Aplicações financeiras não circulantes	(1.483)	1.483	-
Outros créditos não circulantes	525	(1.483)	(958)
	(213.399)		(213.399)
Aumento (redução) nos passivos:			
Benefícios a empregados de curto prazo	695		695
Obrigações com convênios e contratos	2.210		2.210
Contas a pagar a fornecedores e outras	(7.741)		(7.741)
Obrigações trabalhistas	2.278		2.278
Obrigações com o Sistema SEBRAE	2.433		2.433
Provisões não circulantes	34.691		34.691
	34.566		(34.566)
Fluxo de caixa líquido decorrente das atividades operacionais	140.858		140.858
Fluxo de caixa de atividades de investimento			
Adições ao ativo imobilizado	(6.176)		(6.176)
Aplicações financeiras em fundos de investimento	-	(1.077.279)	(1.077.279)
Resgates financeiros em fundos de investimento	-	943.096	943.096
Fluxo de caixa líquido decorrente das atividades de investimento	(6.176)	(134.183)	(140.359)
Aumento (redução) líquida em caixa e equivalentes de caixa	134.682	(134.183)	499
Caixa e equivalentes de caixa no final do período	2.177.102		779
(-) Caixa e equivalentes de caixa no início do período	2.042.420		280
Aumento (redução) líquida em caixa e equivalentes de caixa	134.682	(134.183)	499

a. Reconhecimento das receitas e despesas

As receitas e despesas são contabilizadas pelo regime de competência.

As receitas são preponderantemente 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) que normalmente é recebida no mês subsequente (Nota Explicativa nº 17).

As receitas de convênio com parceiros são apropriadas de acordo com a execução das despesas correlatas aos respectivos convênios de origem (Nota Explicativa nº 18).

b. Instrumentos financeiros não derivativos**(i) Ativos financeiros não derivativos**

A Entidade reconhece os recebíveis e depósitos inicialmente na data em que foram originados.

Todos os outros ativos financeiros (incluindo os ativos designados pelo valor justo por meio do resultado) são reconhecidos inicialmente na data da negociação, que é a data na qual a Entidade se torna uma das partes das disposições contratuais do instrumento.

A Entidade classifica os ativos financeiros não derivativos nas seguintes categorias: ativos financeiros registrados pelo valor justo por meio do resultado e empréstimos e recebíveis.

Ativos financeiros registrados pelo valor justo por meio do resultado

Um ativo financeiro é classificado como mensurado pelo valor justo por meio do resultado caso seja classificado como mantido para negociação, ou seja, designado como tal no momento do reconhecimento inicial. Os ativos financeiros são designados pelo valor justo por meio do resultado se a Entidade gerencia tais investimentos e toma decisões de compra e venda baseadas em seus valores justos de acordo com a gestão de riscos e a estratégia de investimentos documentadas pela Entidade. Os custos da transação são reconhecidos no resultado conforme incorridos. Ativos financeiros registrados pelo valor justo por meio do resultado são mensurados pelo valor justo e, mudanças no valor justo desses ativos, são reconhecidas no resultado do exercício.

Empréstimos e recebíveis

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

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

Caixa e equivalentes de caixa

Caixa e equivalentes de caixa abrangem saldos de caixa e investimentos financeiros com vencimento original de três meses ou menos a partir da data da contratação, os quais são sujeitos a um risco insignificante de alteração no valor, e são utilizados na gestão das obrigações de curto prazo. Numerários vinculados a convênios e programas não compõem este grupo contábil (Nota Explicativa nº 4).

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

(ii) Passivos financeiros não derivativos

Todos os passivos financeiros (incluindo passivos designados pelo valor justo registrado no resultado) são reconhecidos inicialmente na data de negociação, na qual a Entidade se torna uma parte das disposições contratuais do instrumento. A Entidade baixa um passivo financeiro quando tem suas obrigações contratuais retiradas, canceladas ou vencidas. A Entidade classifica os passivos financeiros não derivativos na categoria de outros passivos financeiros. Tais passivos financeiros são reconhecidos inicialmente pelo valor justo acrescido de quaisquer custos de transação atribuíveis. Após o reconhecimento inicial, esses passivos financeiros são mensurados pelo custo amortizado através do método dos juros efetivos.

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

Fornecedores e outras contas a pagar

As contas a pagar a fornecedores e outras contas a pagar são obrigações a pagar por bens e serviços que foram adquiridos no curso normal de suas atividades estatutárias, e são classificadas como passivo circulante se o pagamento for devido no curso normal, por até 12 meses. Após esse período, são apresentadas no passivo não circulante. Os montantes são reconhecidos inicialmente pelo valor justo e subsequentemente, se necessário, mensurados pelo custo amortizado com o método de taxa efetiva de juros (Nota Explicativa nº 13).

(iii) Perda por redução ao valor recuperável de ativos financeiros (impairment)

Um ativo financeiro não mensurado pelo valor justo por meio do resultado é avaliado a cada data de apresentação para apurar se há evidência objetiva de que tenha ocorrido perda no seu valor recuperável. Um ativo tem perda no seu valor recuperável se uma evidência objetiva indica que um evento de perda ocorreu após o reconhecimento inicial do ativo, e que aquele evento de perda teve um efeito negativo nos fluxos de caixa futuros projetados que podem ser estimados de uma maneira confiável.

c. Classificação entre circulante e não circulante

Os direitos realizáveis e as obrigações vencíveis após os 12 meses subsequentes à data das demonstrações financeiras são considerados como não circulantes.

d. Imobilizado

(i) Reconhecimento e mensuração

Itens do imobilizado são mensurados pelo custo histórico de aquisição ou construção, deduzido de depreciação acumulada e de perda de redução ao valor recuperável (*impairment*) acumulada. 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 9).

Terrenos e edifícios em uso foram mensurados ao valor justo quando da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27 (custo atribuído).

(ii) Custos subsequentes

Gastos subsequentes são capitalizados na medida em que seja provável que benefícios futuros associados com os gastos serão auferidos pela Entidade. Gastos de manutenção e reparos recorrentes são registrados no resultado quando incorridos.

(iii) Depreciação

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

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

Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais serão revistos a cada encerramento de exercício financeiro e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis.

As vidas úteis estimadas para o exercício corrente e comparativo são as seguintes:

Edifícios	3,33% ao ano
Máquinas e equipamentos	8% e 10% ao ano
Móveis e utensílios	10% ao ano
Equipamentos de informática	6,67%; 20% e 33,34% ao ano
Instalações	10% ao ano
Bens de terceiros	25% ao ano

e. 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 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.

f. Provisões

As provisões são reconhecidas apenas quando existe uma obrigação presente (legal ou implícita) resultante de evento passado, que seja provável, que para a solução dessa obrigação ocorra uma saída de recursos e o montante da obrigação possa 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 reconhecimento, a mensuração e a divulgação das provisões, contingências ativas e contingências passivas são efetuados de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento Técnico CPC 25 e consideram as premissas definidas pela Administração da Entidade e seus assessores jurídicos (Nota Explicativa nº 15).

g. 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

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

de pagar esse valor em função de serviço passado prestado pelo empregado, e a obrigação possa ser estimada de maneira confiável (Nota Explicativa nº 11).

Benefícios pós-emprego

O SEBRAE 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 quando incorridas, exceto pelo risco vinculado à projeção de contribuições em caso de invalidez ou morte. Essa parcela de risco gera a obrigação atuarial de benefício pós-emprego sob a qual o SEBRAE reconhece uma despesa de benefícios a empregados no resultado de cada exercício durante a carreira ativa de sua população.

Para apurar o valor da obrigação atuarial relativo aos benefícios de risco, o SEBRAE contrata anualmente um atuário qualificado.

4 Caixa e equivalentes de caixa e aplicações financeiras temporárias

4.1 Caixa e equivalentes de caixa

São disponibilidades imediatas em caixa e contas-correntes bancárias, cujas posições, em 31 de dezembro de 2014 e 31 de dezembro de 2013, estão a seguir descritas:

	31/12/2014	31/12/2013
Contas bancárias (i)	298	779
Total	<u>298</u>	<u>779</u>

(i) Referem-se a contas bancárias, conforme demonstrado a seguir:

	31/12/2014	31/12/2013
Banco do Brasil S.A.	261	723
Caixa Econômica Federal	37	56
Total	<u>298</u>	<u>779</u>

4.2 Aplicações financeiras temporárias

Referem-se a aplicações financeiras, conforme demonstrado a seguir:

Administrador	Nome do Fundo	31/12/2014	31/12/2013
Caixa Econômica Federal	FIF CAIXA	900.705	1.052.880
BB-DTVM	Fundo Milênio-BB	925.161	1.126.011
(-) Provisão para Imposto de Renda*		<u>(2.396)</u>	<u>(2.568)</u>
		<u>1.823.470</u>	<u>2.176.323</u>

* Refere-se à estimativa da provisão de imposto de renda na fonte sobre rendimentos das aplicações financeiras.

Referem-se a fundos de investimentos de renda fixa cujas carteiras de investimentos são compostas substancialmente por papéis de renda fixa de longo prazo.

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

5 Valores a receber

	31/12/2014	31/12/2013
Contribuição social a receber (i)	428.247	405.164
Adiantamentos a empregados (ii)	1.734	1.754
Outros créditos (iii)	714	55
	<u>430.695</u>	<u>406.973</u>

- (i) Contribuição social advinda do INSS - Instituto Nacional de Seguridade Social recebida subsequentemente no mês de janeiro de 2015 (vide Nota Explicativa nº 17).
- (ii) Refere-se principalmente a adiantamentos de férias aos empregados para o exercício de 2014.
- (iii) Refere-se a recurso a receber de acordo nº03/2014 cv. 21/2012.

6 Numerários vinculados a programas e convênios

	31/12/2014	31/12/2013
FAMPE (i)		
Contas-correntes	2.607	4.523
Aplicações financeiras	<u>603.344</u>	<u>513.661</u>
	605.951	518.184
FAMPEX (ii)		
Contas-correntes	2	-
Aplicações financeiras	<u>5.684</u>	<u>5.044</u>
	5.686	5.044
S.G.C. (iii)		
Aplicações financeiras	<u>4.077</u>	<u>5.988</u>
	4.077	5.988
Outras cauções		
Aplicações financeiras	<u>158</u>	<u>142</u>
	158	142
Imposto de renda - aplicações financeiras*	(859)	(618)
Total de recursos vinculados a créditos	<u>615.013</u>	<u>528.740</u>
Recursos vinculados a convênios (iv)	<u>11.666</u>	<u>9.285</u>
Total geral	<u>626.679</u>	<u>538.025</u>

* Refere-se à estimativa da provisão de imposto de renda na fonte sobre rendimentos das aplicações financeiras.

- (i) FAMPE: Fundo de Aval à Micro e Pequena Empresa.
- (ii) FAMPEX: Fundo de Aval às Empresas Exportadoras.
- (iii) SGC: Sociedades de Garantias de Créditos.
- (iv) Caixa e aplicações vinculadas a convênios com entidades parceiras.**

** Com vistas a atender ao conceito de caixa e equivalentes de caixa definido na Resolução CFC 1.296/10, as disponibilidades ligadas a convênios com parceiros foram reclassificadas para recursos vinculados.

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

7 Adiantamentos, convênios e acordos a executar

Referem-se a saldos de convênios e acordos a serem aplicados pelos parceiros nos programas definidos, conforme quadro a seguir:

Quadro geral das movimentações de convênios, acordo e SGC

	Convênios	Acordos	Convênios - SGC	31/12/2014	31/12/2013
Liberados	165.137	131.069	21.680	317.886	167.400
Executados	(106.422)	(81.871)	-	(188.293)	(82.507)
Saldo a executar	<u>58.715</u>	<u>49.198</u>	<u>21.680</u>	<u>129.593</u>	<u>84.893</u>

Movimentação do exercício em 31 de dezembro de 2014

	Saldo no início do exercício em 31/12/2013	Liberações	Execuções	Saldo no final do período em 31/12/2014
Convênios	41.797	87.228	(70.309)	58.716
Acordos	27.644	57.031	(35.478)	49.197
SGC	<u>15.452</u>	<u>6.228</u>	<u>-</u>	<u>21.680</u>
Saldo a executar	<u>84.893</u>	<u>150.487</u>	<u>(105.787)</u>	<u>129.593</u>

8 Transações com partes relacionadas

São definidos como partes relacionadas os seguintes entes:

- Quaisquer entidades integrantes do sistema SEBRAE.
- Pessoal-chave da Administração.
- Fundo de Previdência Privada (SEBRAEPREV).

As transações com as partes relacionadas estão resumidas conforme a seguir:

a. Transações com o sistema SEBRAE

O saldo em 31 de dezembro de 2014 e 2013 é representado por valores a receber e a pagar para o Sistema SEBRAE, conforme quadros abaixo:

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

a.1 Créditos com o sistema SEBRAE

	31/12/2014			31/12/2013		
	Circulante	Não circulante	Total	Circulante	Não circulante	Total
Programa de Imobilização (i)	10.348	67.015	77.363	10.017	69.439	79.456
Programa para Adequação da Estrutura Interna (ii)	4.943	3.972	8.915	5.090	4.597	9.687
CSO/CSN a Receber (iii)	79.162		79.162	37.366		37.366
Plano Odontológico (iii)	28		28	27		27
	<u>94.481</u>	<u>70.987</u>	<u>165.468</u>	<u>52.500</u>	<u>74.036</u>	<u>126.536</u>

(i) Programa de Imobilização

Programa de imobilização e reforma de sede aprovado pela Resolução CDN 250/2014. As liberações são realizadas mediante propostas e parecer técnico aprovado por Resolução da Diretoria Executiva e do Conselho Deliberativo Nacional. O montante de cada instrumento é corrigido pela TJLP plena a partir da liberação da parcela inicial.

A seguir demonstramos os valores por unidade do sistema SEBRAE:

				Programa de Imobilização					
Unidades	Contrato	Prazo de vencimento	Parcelas a receber	31/12/2014			31/12/2013		
				Circulante	Não Circulante	Total	Circulante	Não Circulante	Total
SEBRAE/MS	193/09	Out/14	-	-	-	-	225	-	225
SEBRAE/SC	104/11	Jul/20	86	1.834	8.405	10.239	1.622	9.868	11.490
SEBRAE/RN	289/10	Jun/19	53	69	252	321	66	308	374
SEBRAE/AC	326/10	Antec.	-	-	-	-	651	3.579	4.230
SEBRAE/ES	170/11	Antec.	-	-	-	-	-	1.397	1.397
SEBRAE/MG	102/12	Dez/21	84	6.011	36.069	42.080	5.722	40.054	45.776
SEBRAE/AP	138/12	Jul/20	68	246	1.150	1.396	234	1.328	1.562
SEBRAE/RN	214/12	Mai/21	77	967	5.247	6.214	922	5.916	6.838
SEBRAE/AL	365/13	Set/18	45	341	936	1.277	324	1.215	1.539
SEBRAE/CE	418/13	Ago/22	92	490	10.890	11.380	251	5.774	6.025
SEBRAE/PI	086/14	Jun/21	78	88	481	569	-	-	-
SEBRAE/MT	216/14	Ago/22	92	111	738	849	-	-	-
SEBRAE/MS	258/14	Abr/23	96	170	1.864	2.034	-	-	-
SEBRAE/MS	436/14	Out/23	96	21	983	1.004	-	-	-
				<u>10.348</u>	<u>67.015</u>	<u>77.363</u>	<u>10.017</u>	<u>69.439</u>	<u>79.456</u>

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

(ii) *Programa de Adequação da Estrutura Interna*

O programa destina-se ao equilíbrio funcional dos SEBRAE/UF. As liberações são efetuadas mediante apresentação de propostas e parecer técnico aprovado por Resolução da Diretoria Executiva. O montante de cada instrumento é corrigido pela TJLP plena a partir da liberação da parcela inicial.

A seguir demonstramos os valores por unidade do sistema SEBRAE:

Unidades	Contrato	Prazo de vencimento	Parcelas a receber	31/12/2014			31/12/2013		
				Circulante	Não circulante		Circulante	Não circulante	
					Total	Total		Total	
SEBRAE/BA	203/11	Mai/14	-	-	-	-	452	-	452
SEBRAE/CE	263/11	Mai/14	-	-	-	-	563	-	563
SEBRAE/PE	199/11	Jul/14	-	-	-	-	768	-	768
SEBRAE/SC	166/12	Jul/16	18	1.295	647	1.942	1.026	2.052	3.078
SEBRAE/RJ	122/12	Jul/16	23	1.059	1.059	2.118	1.007	2.014	3.021
SEBRAE/RJ	176/12	Dez/16	5	561	-	561	1.274	531	1.805
SEBRAE/AL	153/14	Nov/16	24	401	368	769	-	-	-
SEBRAE/GO	329/14	Dez/16	26	1.627	1.898	3.525	-	-	-
Total				4.943	3.972	8.915	5.090	4.597	9.687

(iii) *Contribuição Social Ordinária e Nacional a receber e Plano Odontológico*

Referem-se a valores a receber dos SEBRAE/UF da Contribuição Social Ordinária - CSO e Contribuição do Nacional - CSN liberadas no exercício e não executadas, conforme a IN 37-16.

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

Unidades	CSO a receber	CSN a receber	Plano Odontológico - UF	31/12/2014	31/12/2013
SEBRAE/AC	-	930	-	930	177
SEBRAE/AL	-	1.117	-	1.117	631
SEBRAE/AM	-	1.826	-	1.826	1.221
SEBRAE/AP	-	680	-	680	62
SEBRAE/BA	-	6.842	-	6.842	1.171
SEBRAE/CE	-	-	10	10	909
SEBRAE/DF	-	1.483	9	1.492	650
SEBRAE/ES	-	168	-	168	178
SEBRAE/GO	-	3.431	-	3.431	2.127
SEBRAE/MA	-	712	-	712	555
SEBRAE/MG	-	7.197	-	7.197	5.658
SEBRAE/MS	-	1.024	-	1.024	223
SEBRAE/MT	-	3.761	-	3.761	292
SEBRAE/PA	-	4.066	-	4.066	1.068
SEBRAE/PB	-	411	-	411	1.595
SEBRAE/PE	-	1.625	-	1.625	1.231
SEBRAE/PI	-	1.201	-	1.201	584
SEBRAE/PR	-	2.813	-	2.813	680
SEBRAE/RJ	-	13.104	9	13.113	10.032
SEBRAE/RN	1	3.809	-	3.810	1.694
SEBRAE/RO	9.222	-	-	9.222	514
SEBRAE/RR	-	994	-	994	93
SEBRAE/RS	-	4.331	-	4.331	1.762
SEBRAE/SC	-	5.767	-	5.767	2.375
SEBRAE/SE	-	1.315	-	1.315	1.206
SEBRAE/SP	-	81	-	81	-
SEBRAE/TO	-	1.251	-	1.251	705
Total	9.223	69.939	28	79.190	37.393

a.2 Despesas com o Sistema SEBRAE

Despesas com transferências de contribuições sociais às unidades do Sistema SEBRAE:

Referem-se a repasses de contribuição social e contribuição social do Nacional realizados pelo SEBRAE/NA ao SEBRAE/UF nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e 2013 (Nota Explicativa nº 24):

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

Regiões	31/12/2014			31/12/2013		
	CSO	CSN	TOTAL	CSO	CSN	TOTAL
REGIÃO NORTE	255.890	74.261	330.151	237.686	56.361	294.047
SEBRAE/AC	31.529	3.857	35.386	27.341	2.662	30.003
SEBRAE/AP	30.541	5.826	36.367	26.839	2.600	29.439
SEBRAE/AM	52.025	12.999	65.024	47.755	9.910	57.665
SEBRAE/PA	66.135	16.359	82.494	52.349	13.081	65.430
SEBRAE/RO	18.314	311	18.625	29.017	8.048	37.065
SEBRAE/RR	28.225	4.784	33.009	26.237	3.748	29.985
SEBRAE/TO	29.121	30.125	59.246	28.148	16.312	44.460
REGIÃO NORDESTE	508.038	161.920	669.958	452.902	105.365	558.267
SEBRAE/AL	40.039	12.780	52.819	36.924	7.973	44.897
SEBRAE/BA	98.026	26.209	124.235	94.982	18.676	113.658
SEBRAE/CE	73.972	36.322	110.294	61.551	17.939	79.490
SEBRAE/MA	57.900	10.914	68.814	50.743	8.065	58.808
SEBRAE/PB	44.930	20.728	65.658	40.221	10.999	51.220
SEBRAE/PE	77.225	14.363	91.588	73.552	13.730	87.282
SEBRAE/PI	38.493	12.935	51.428	32.129	10.107	42.236
SEBRAE/RN	44.232	19.226	63.458	34.837	11.808	46.645
SEBRAE/SE	33.221	8.443	41.664	27.963	6.068	34.031
REGIÃO SUDESTE	738.728	143.949	882.677	666.699	84.956	751.655
SEBRAE/ES	55.886	25.147	81.033	52.965	10.721	63.686
SEBRAE/MG	173.312	58.499	231.811	140.881	35.675	176.556
SEBRAE/RJ	137.990	56.785	194.775	126.950	35.195	162.145
SEBRAE/SP	371.540	3.518	375.058	345.903	3.365	349.268
REGIÃO SUL	276.565	152.666	429.231	256.676	88.590	345.266
SEBRAE/PR	99.734	51.968	151.702	89.487	33.332	122.819
SEBRAE/RS	104.196	41.712	145.908	97.004	27.307	124.311
SEBRAE/SC	72.635	58.986	131.621	70.185	27.951	98.136
R. CENTRO-OESTE	214.677	93.319	307.996	186.078	61.086	247.164
SEBRAE/DF	46.775	19.172	65.947	38.988	15.036	54.024
SEBRAE/GO	70.550	29.191	99.741	61.003	16.186	77.189
SEBRAE/MT	48.965	25.540	74.505	44.693	16.923	61.616
SEBRAE/MS	48.387	19.416	67.803	41.394	12.941	54.335
TOTAL	1.993.898	626.115	2.620.013	1.800.041	396.358	2.196.399

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

8.1 Transações passivas com o sistema SEBRAE

Referem-se à Contribuição Social Ordinária - CSO e à Contribuição Social do Nacional - CSN a liberar para os SEBRAE/UF. A CSN será liberada conforme regra da IN 37-16. A seguir demonstramos os valores por unidade do sistema SEBRAE:

	CSO	CSN	Total	Total
	Ressarcimento		31/12/2014	31/12/2013
SEBRAE/AC	2	-	2	37
SEBRAE/AL	3	287	290	96
SEBRAE/AM	27	1.314	1.341	-
SEBRAE/AP	2	-	2	-
SEBRAE/BA	9	-	9	-
SEBRAE/CE	3	16	19	-
SEBRAE/DF	-	-	-	-
SEBRAE/ES	9	-	9	-
SEBRAE/GO	3	-	3	1
SEBRAE/MA	16	-	16	2
SEBRAE/MG	6	-	6	87
SEBRAE/MS	5	811	816	109
SEBRAE/MT	7	-	7	-
SEBRAE/PA	6	13	19	1.343
SEBRAE/PB	6	-	6	445
SEBRAE/PE	-	-	-	-
SEBRAE/PI	1	102	103	3
SEBRAE/PR	12	1.368	1.380	287
SEBRAE/RJ	2	1.967	1.969	2.095
SEBRAE/RO	-	-	-	2.738
SEBRAE/RR	-	1.081	1.081	25
SEBRAE/RS	6	347	353	83
SEBRAE/SC	5	229	234	420
SEBRAE/SE	1	1	2	109
SEBRAE/SP	11	-	11	10
SEBRAE/TO	4	440	444	104
TOTAL	146	7.976	8.122	7.994

b. Operações com o pessoal-chave da Administração

Empréstimos a diretores e a outros dirigentes

A Entidade não concede empréstimos a diretores e a outros dirigentes.

Remuneração do pessoal-chave da Administração

Contemplam os membros dos Conselhos Deliberativo, Fiscal e Diretoria Executiva. De acordo com o art. 9º, inciso VII do Estatuto Social do SEBRAE, é princípio sistêmico a não remuneração dos membros dos Conselhos Deliberativos e Fiscal. É competência do Conselho Deliberativo Nacional - CDN a definição de remuneração e benefícios da Diretoria Executiva.

A seguir, quadro demonstrativo com valores acumulados de remuneração do pessoal-chave da Administração:

Descrição	31/12/2014	31/12/2013
Remuneração	2.019	1.484
Benefícios	176	130
Total	2.195	1.614

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

c. Fundo de Previdência Privada (SEBRAEPREV)

Os valores envolvendo a Entidade de Previdência Complementar - SEBRAEPREV estão descritos na Nota Explicativa nº 28.

9 Ativo imobilizado

O imobilizado é registrado ao custo, deduzido da depreciação acumulada apurada mensalmente.

Terrenos e edifícios apresentaram na data de transição aos CPCs valores substancialmente fora dos de mercado. Dessa forma, foram registrados pelo valor justo (novo custo), por meio de laudos de avaliação de empresa especializada, menos qualquer depreciação subsequente.

A depreciação é apurada para todos os itens do imobilizado e serve pra amortizar o valor contábil dos itens ao longo de suas vidas econômicas esperadas. As taxas de depreciação são revisadas periodicamente para realizar os ajustes prospectivos, quando aplicável.

Não são atribuídos valores de custos residuais ao ativo imobilizado, tendo em vista que a Entidade não possui a prática de comercializar seus bens antes da vida útil estimada.

A seguir a composição do ativo imobilizado para 31 de dezembro de 2014 e 2013:

Descrição	Taxa anual de depreciação	Custo	Depreciação			31/12/2014	31/12/2013
			Aquisições	Baixas	Acumulada	Valor Contábil	Valor Contábil
Terrenos		20.013	-	-	-	20.013	20.013
Edificações	3,33%	81.681	-	-	(14.713)	66.968	69.536
Móveis e utensílios	10%	23.164	108	(262)	(9.508)	13.502	15.650
Máquinas e equipamentos	8% e 10%	4.121	129	(374)	(2.206)	1.670	1.922
Equipamentos de informática	6,67%, 20% e 33,34%	21.643	9.478	(2.052)	(14.879)	14.190	7.984
Instalação	10%	20.810	12	-	(9.629)	11.193	13.040
Bens de terceiros	25%	875	-	-	(714)	161	380
Outros		32	-	(30)	-	2	32
Total		172.339	9.727	(2.718)	(51.649)	127.699	128.557

As adições ocorridas no período de 2014, no montante de R\$ 9.727, estão relacionadas às atividades administrativas e operacionais do SEBRAE.

As taxas de depreciação anuais foram estimadas por meio de estudo elaborado internamente.

10 Aplicações financeiras não circulantes

	31/12/2014	31/12/2013
Fundos de Investimentos em Empresas Emergentes (i)	9.270	11.587
Fundo de Investimentos - Programas de Microcrédito/Bancoob (ii)	16.190	15.055
Total	25.460	26.642

(i) Fundos de Investimentos em empresas emergentes:

**Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE**
*Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

A Entidade possui participação em fundos de investimentos financeiros que possuem lastro em títulos e valores mobiliários de empresas emergentes.

Os Fundos de Aplicação em Empresas Emergentes são regulados pela Lei nº 10.194 de 14 de fevereiro de 2001. Os projetos ou programas destinados a facilitar o acesso ao crédito poderão ser efetivados pela aquisição ou integralização de quotas de Fundos Mútuos de Investimentos no capital de empresas emergentes que destinem à capitalização das micro e pequenas empresas, principalmente as de base tecnológica e as exportadoras. A participação do SEBRAE na integralização de quotas de fundos mútuos de investimentos não poderá ser superior a 50% do total das quotas desses mesmos fundos. Alguns fundos encontram-se em fase de desinvestimento.

No exercício de 2014 foram encerrados os Fundos SPTEC e FUNDOTEC.

Em 31 de dezembro de 2014, os saldos dos fundos foram atualizados com base nos valores das cotas dos respectivos fundos disponibilizadas no sítio da CVM.

Em 2014 houve retorno de recursos no valor de R\$ 277.

Movimentação dos Fundos (data-base 31/12/2014)

Nome do Fundo	Quant. de cotas	Valor cota	Custo inicial	Desvalorização	Ajuste de imparidade	Valor líquido
RSTEC	200	697,96	2.000	(1.860)	-	140
SCTEC	300	852,00	3.000	(2.744)	-	256
SPTEC	200	-	2.000	(2.000)	-	-
Fundotec	264	-	5.273	(5.273)	-	-
Reif Dekasseguis	550	8.395	5.500	(883)	-	4.617
MVP Tech Fund	332	5.975	6.000	(4.016)	-	1.984
Rio Bravo Nordeste	225	5.886	4.500	(3.176)	-	1.324
Stratus	300	3.164	3.000	(2.051)	-	949
Total			31.273	(20.003)	-	9.270

- (ii) Fundo de Investimentos - Programas de Microcrédito/Bancoob.

E a comunhão de recursos sobre a forma de um condomínio aberto que destina a aplicação em ativos financeiros.

11 Benefícios a empregados

Referem-se a saldos em aberto a pagar decorrentes de benefícios aos empregados.

	31/12/2014	31/12/2013
Encargos sociais a recolher	2.389	1.881
Consignação de folha de pagamento	19	49
Obrigações fiscais a recolher	3.332	2.904
Total	5.740	4.834

12 Obrigações com convênios e contratos

Referem-se a saldos de recursos provenientes de convênios, ainda não utilizados ou aguardando finalização da prestação de contas efetuada, conforme demonstrado:

	31/12/2014	31/12/2013
FINEP 41/2005	1.821	1.667
BANCO MUNDIAL	335	307
FINEP EDITAL 04/2007	7.085	5.463
FINEP - APL	1.610	1.213
FINEP EC.CULTURA	815	635
Total	11.666	9.285

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

Os valores a comprovar referem-se a recursos recebidos dos parceiros, que serão utilizados na execução dos respectivos projetos. Após a execução e comprovação dos gastos efetuados, os montantes são apropriados ao resultado como receitas de convênios, subvenção e auxílios. O convênio com o BANCO MUNDIAL aguarda pronunciamento da instituição, referente à prestação de conta efetuada, para que o recurso seja devolvido ou incorporado ao SEBRAE. Os convênios com a FINEP encontram-se dentro do prazo de execução e prestação de contas.

13 Contas a pagar a fornecedores e outras

Saldo de contas a pagar aos fornecedores de materiais e serviços em 31 de dezembro de 2014 e 2013:

	31/12/2014	31/12/2013
Fornecedores	14.109	3.060
Cauções	158	143
Outras obrigações	9.887	-
Total	<u>24.154</u>	<u>3.203</u>

14 Obrigações trabalhistas

	31/12/2014	31/12/2013
Obrigações sobre férias	11.836	7.792
Obrigações sobre remuneração variável	2.398	1.638
Total	<u>14.234</u>	<u>9.430</u>

Correspondem a provisões para férias, remuneração variável e encargos pertinentes e foram constituídas em função dos direitos adquiridos pelo quadro de pessoal.

O SEBRAE instituiu o Programa de Remuneração Variável aos seus empregados que estimula o alcance de metas organizacionais, das equipes e do desempenho individual, por meio dos seguintes critérios:

Indicadores	Alcance de 100%	Alcance de 90%
Organizacional	50% de uma remuneração	30% de uma remuneração
Equipes	30% de uma remuneração	20% de uma remuneração
Individual	20% de uma remuneração	15% de uma remuneração
Total	100% de uma remuneração	65% de uma remuneração

Dessa forma, em 31 de dezembro de 2014, o SEBRAE constituiu obrigações com base em estimativa no montante de R\$ 4.775 (R\$ 4.092 em 31 de dezembro de 2013). Pelo alcance das metas organizacionais a Diretoria Executiva autorizou a antecipação de 50% no exercício.

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

15 Provisões

	31/12/2014	31/12/2013
Provisões para riscos cíveis, fiscais e administrativos (i)	26.223	27.100
Provisão para honra de avais (ii)	136.541	126.878
Total	162.764	153.978
(i) Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas:		

A seguir demonstramos a composição das provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas por natureza relacionadas aos processos judiciais classificados pela assessoria interna do SEBRAE como “prováveis” de perda:

	Depósitos judiciais		Provisão para Riscos	
	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2013
Riscos trabalhistas (i)	11.192	6.200	15.990	15.791
Riscos fiscais (ii)	4.864	4.748	4.541	4.541
Riscos cíveis e administrativos (iii)	19.252	19.922	5.692	6.768
Total	35.308	30.870	26.223	27.100

- (i) As provisões para riscos trabalhistas no montante de R\$ 15.990 incluem processo judicial impetrado em desfavor do SEBRAE, referente a diferenças no custo do serviço passado dos empregados do SEBRAE - Paraná. O valor reclamado na data de apuração é de R\$ 2.689 (01/10/2005), que atualizado para 31 de dezembro de 2014, monta em R\$ 5.216.
- (ii) As provisões para riscos fiscais contemplam os processos em discussão administrativa perante o INSS.
- (iii) Os depósitos judiciais das provisões administrativas contemplam o depósito na quantia de R\$ 10.890, efetuado pela Administração do SEBRAE, visando a garantir a questão tributária com relação a imposto de renda da operação de venda da participação do SEBRAE no capital da BRASILPREV. Não constitui provisão para contingência por considerar que não existe risco de perda na operação consubstanciada na decisão “RFB - solução de consulta nº 58 SRR01/Disit de 10 de agosto de 2011.

Demonstramos a seguir os processos judiciais impetrados em desfavor ao SEBRAE e não provisionados por terem sido classificados como “possíveis” de perda:

Natureza	Valor	Número de Processos
Trabalhistas	3.315	7
Tributárias/fiscais	11.976	3
Cíveis	1	1
	15.292	11

- (ii) Provisões para honra de avais:

A provisão para honra de avais é constituída para fazer face ao risco de inadimplência em relação às operações de crédito captadas pelas micro e pequenas empresas em que o SEBRAE figura como avalista.

A provisão é constituída considerando o histórico dos últimos 5 (cinco) exercícios dos avais honrados, recuperados em relação ao total concedido.

A provisão para honra de avais é constituída pela aplicação do índice de inadimplência que consta no Regulamento do FAMPE (art. 39) sobre o saldo de avais concedidos.

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

16 Patrimônio líquido

O patrimônio líquido é composto substancialmente de superávits acumulados, conforme demonstrado:

	31/12/2014	31/12/2013
Superávit acumulado	3.299.635	2.988.392
Superávit/(Déficit) do exercício	(189.791)	310.125
Ajuste de avaliação patrimonial	29.052	30.170
Total	<u>3.138.896</u>	<u>3.328.687</u>

a. Composição do patrimônio líquido

O patrimônio líquido é representado pelos superávits acumulados, bem como pelo saldo de ajuste de avaliação patrimonial representado pela mais valia do custo atribuído dos bens do ativo imobilizado quando da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27, sendo este realizado de acordo com a depreciação dos bens de origem.

b. Superávits acumulados

Refere-se aos resultados apurados em exercícios anteriores.

c. Superávit do exercício

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

17 Receitas de contribuição social

	2014	2013
Receita de contribuição social	3.158.636	2.901.747
(-) Taxa SRFB/INSS	(109.655)	(70.570)
Total	<u>3.048.981</u>	<u>2.831.177</u>

A seguir os valores mensais de contribuição social repassados pelo INSS - Instituto Nacional de Seguridade Social no decorrer do exercício de 2014 e 2013:

Mês	2014	2013
Janeiro	234.970	221.793
Fevereiro	233.378	215.077
Março	246.294	214.740
Abril	239.754	218.070
Maio	245.062	225.524
Junho	246.322	223.759
Julho	245.813	229.899
Agosto	252.326	229.065
Setembro	249.472	234.311
Outubro	252.194	236.313
Novembro	264.875	233.145
Dezembro (i)	448.176	420.051
Taxa INSS (ii)	(109.655)	(70.570)
Contribuição social líquida	<u>3.048.981</u>	<u>2.831.177</u>

(i) Liquidado (recebido) no mês de janeiro de 2015.

(ii) Taxa de Administração de arrecadação descontada pela Secretaria da Receita Federal do Brasil - SRFB.

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

18 Receitas de convênios, subvenções e auxílios financeiros

	2014	2013
FINEP 41/2005	26	13
BANCO MUNDIAL	7	3
FINEP EDITAL 04/2007	93	650
FINEP - APL	22	12
FINEP EC. CULTURA	10	197
	<u>158</u>	<u>875</u>

19 Outras receitas operacionais

	2014	2013
Resultado na alienação de participação em outras empresas (i)	277	1.976
Receitas TCA - FAMPE (ii)	59.817	58.690
Recuperações, restituições e outras receitas (iii)	<u>10.319</u>	<u>17.827</u>
Total	<u>70.413</u>	<u>78.493</u>

- (i) Refere-se a desinvestimento da participação do SEBRAE no fundo de investimentos em empresas emergentes obtidas no exercício de 2014, conforme demonstrado a seguir:

	2014	2013
SCTEC-CRP	123	381
STRATUS CV-STRATUS INVEST.	<u>154</u>	<u>1.595</u>
Total	<u>277</u>	<u>1.976</u>

- (ii) Refere-se a receitas provenientes da taxa de concessão de aval e recuperação de avais honrados no período das operações do FAMPE.
- (iii) Refere-se principalmente à devolução de recursos de convênios encerrados, reversão de provisões e variações ativas.

20 Pessoal, encargos e benefícios sociais

	2014	2013
Salários e proventos	(60.415)	(51.256)
13º salário	(5.274)	(4.403)
Férias	(7.527)	(6.199)
Outros gastos com pessoal	(3.191)	(1.064)
Encargos trabalhistas	(23.449)	(19.502)
Benefícios	<u>(14.167)</u>	<u>(12.192)</u>
Total	<u>(114.023)</u>	<u>(94.616)</u>

O crescimento nas despesas de pessoal está relacionado com a correção salarial e abono de reconhecimento, referente ao acordo coletivo de trabalho ocorrido no mês de maio e variações qualitativas pela admissão de 60 funcionários; conforme plano de admissão de novos funcionários aprovados pelo CDN.

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

21 Serviços profissionais e contratados

	2014	2013
Instrutoria e consultoria	(52.157)	(33.525)
Serviços técnicos especializados	(111.874)	(91.912)
Manutenção, segurança e limpeza	(11.906)	(12.031)
Demais serviços contratados	(37.565)	(32.977)
Encargos sociais sobre serviços de terceiros	<u>(588)</u>	<u>(596)</u>
Total	<u>(214.090)</u>	<u>(171.041)</u>

22 Custos e despesas de operacionalização

	2014	2013
Diárias e hospedagem (i)	(10.364)	(7.704)
Passagens e transportes (i)	(10.139)	(9.615)
Aluguéis e encargos	(1.946)	(2.084)
Divulgação e publicidade (ii)	(143.431)	(84.692)
Serviços gráficos (iii)	(12.586)	(3.330)
Serviços de comunicação (iv)	(15.914)	(14.686)
Material de consumo	(3.587)	(1.086)
Demais custos e despesas	<u>(5.208)</u>	<u>(4.286)</u>
Total	<u>(203.175)</u>	<u>(127.483)</u>

- (i) O crescimento com despesas com viagens: Diárias e Hospedagem e passagens e transporte deve-se ao aumento de Projetos das diversas Unidades do SEBRAE com relação aos programas dos recursos de Contribuição Social do Nacional - CSN.
- (ii) O crescimento de Divulgação e Publicidade refere-se, principalmente, a divulgações e publicidades veiculadas em rádios, televisões, jornais, divulgações internas e outras veiculações em mídia. As principais divulgações e publicidades são efetuadas por meio de contrato de prestação de serviços com as empresas "LEW/LARA/TBWA Publicidade e Propaganda Ltda.", "Giacometti & Associados Comunicação Ltda." e Nova /SB Comunicação Ltda. O crescimento no período deve-se às campanhas "Especialista", "Talentos"; "Resultado pra mim"; "SEBRAE - Copa do Mundo" e "Tá nos meus planos."
- (iii) O crescimento de serviços gráficos deve-se aos projetos: (Na medida para microempresas, R\$ 1.829); (Empreendedorismo na Educação, R\$ 5.023) e (Soluções referenciais e metodologia de capacitação empresarial, R\$ 840).
- (iv) O crescimento dos serviços de Comunicação refere-se aos Projetos, Datacenter (R\$ 3.662) e Link Rede Sebrae (R\$ 6.256).

23 Encargos diversos

	2014	2013
Impostos e contribuições	(40.470)	(29.637)
Despesas financeiras	<u>(184)</u>	<u>(2)</u>
Total	<u>(40.654)</u>	<u>(29.639)</u>

A variação positiva quando comparamos 31 de dezembro de 2014 com o mesmo período de 2013 refere-se ao imposto de renda sobre aplicações financeiras em razão dos rendimentos financeiros do período pelo crescimento das taxas de juros.

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

24 Despesas com programas e convênios

Referem-se aos valores transferidos para a programação do sistema SEBRAE (CSO e CSN) às entidades parceiras na forma de convênios para realização de ações previstas nos programas para o exercício.

As transferências realizadas no período de 2014 e 2013 foram:

	2014	2013
Ordinária (i)	(1.993.898)	(1.800.041)
Adicional-Nacional (ii)	(626.115)	(396.358)
Convênios SEBRAE/UF	(2.624)	(4.663)
Convênios e acordos com entidades (iii)	<u>(105.787)</u>	<u>(83.863)</u>
Total	<u>(2.728.424)</u>	<u>(2.284.925)</u>

- (i) O crescimento de repasse de CSO acompanhou o crescimento da receita anual e o aporte de CSO saldo e ressarcimento. Vide detalhamento na Nota Explicativa nº 8.
- (ii) O crescimento do repasse de Contribuição do Nacional - CSN refere-se a criação de novos projetos com aportes de 100% pelo SEBRAE NA. Vide detalhamento na Nota Explicativa nº 8.
- (iii) Refere-se a execução de convênio e acordos com base nas prestações de contas apresentadas no exercício.

25 Despesas com provisões

	2014	2013
Provisão para contingências fiscais e trabalhistas	(985)	(7.206)
Taxa SRFB/INSS 2009 a 2013 (i)	(239.734)	-
Provisões e imparidade dos Fundos Emergentes (ii)	(2.572)	(3.736)
Provisão para perdas de honras de avais (iii)	(29.008)	(73.521)
Provisão para perdas de avais Ampeg-Finep	-	(679)
Provisão para imposto de renda das aplicações financeiras	<u>(3.275)</u>	<u>(3.201)</u>
Total	<u>(275.574)</u>	<u>(88.343)</u>

- (i) Refere-se à provisão da taxa de administração cobrada retroativamente do período de 2009 a 2013 pela Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRFB). Referente ao diferencial de alíquota da taxa de administração de 1,5% para 3,5%, as retenções ocorreram no mês de maio no valor de R\$ 236 e R\$ 4 no mês de junho, conforme ofício da RFB/Codac/Codar/Divar nº 139/2014. Esses valores foram glosados pela SRFB quando do repasse das receitas de contribuições relativas ao mês de maio de 2014. A estimativa de probabilidade de risco de um possível desembolso por parte da Entidade com relação a esse assunto sempre foi considerada improvável ou remota por parte da Administração e com o apoio da Assessoria Jurídica.
- (ii) Provisão constituída para imparidade do fundo de empresas emergentes, vide Nota Explicativa nº 10.
- (iii) Provisão constituída com base na metodologia de honra de avais, vide Nota Explicativa nº 15.

26 Outras despesas operacionais

Referem-se à execução de convênios e acordos com base nas prestações de contas do exercício.

	2014	2013
Despesas de exercícios anteriores	(2)	-
Custo de imobilizado	(86)	(69)
Despesas com convênios		(180)
Total	<u>(88)</u>	<u>(249)</u>

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

27 Resultado financeiro líquido

A seguir apresentamos o resultado financeiro líquido referente aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e 2013, das receitas e despesas financeiras decorrentes das aplicações em fundos dos recursos da Entidade, objetivando resguardá-los da desvalorização monetária por conta da inflação.

	2014	2013
Rendimentos de recursos ordinários	200.060	154.329
Rendimentos de recursos próprios	16.716	11.321
Rendimentos de recursos Fampe	59.060	38.801
Rendimentos de recursos Microfin	<u>1.336</u>	<u>910</u>
Total	<u>277.172</u>	<u>205.361</u>

28 Benefícios a empregados (plano de previdência privada)

28.1 Descrição geral das características do plano

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

Os benefícios de contribuição definida assegurados pelo plano SEBRAEPREV são:

- Aposentadoria normal.
- Aposentadoria antecipada.
- Aposentadoria por invalidez.
- Pensão por morte.
- Institutos de autoprocínio, benefício proporcional diferido e portabilidade.

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

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

O referido plano não inclui:

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

Para se calcular os valores envolvidos o SEBRAE contrata anualmente, por ocasião do encerramento do exercício social, empresa especializada para cálculo de possíveis obrigações

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

atuariais a serem contabilizadas em suas demonstrações financeiras. O balanço patrimonial é resumido conforme a seguir:

Descrição	Parte BD	
	31/12/2014	31/12/2013
Valor justo dos ativos do plano	784	589
Valor das obrigações atuariais	(383)	(199)
Superávit/ (déficit)	<u>401</u>	<u>390</u>

O total de contribuições reconhecidas como despesas nas demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2014 monta a R\$ 2.460, conforme demonstrado a seguir:

Contribuições	31/12/2014	31/12/2013
Participantes	3.740	3.087
Básica	2.899	2.444
Serviços passados	418	375
Voluntárias	423	268
Patrocinador	2.950	2.460
Básica	2.879	2.404
Benefícios de risco	71	56
Total	<u>6.690</u>	<u>5.547</u>

28.2 Reconhecimento das obrigações atuariais e contribuição do plano

Movimentação no valor presente das obrigações do benefício definido

Descrição	2014	2013
Obrigações do benefício definido em 1º de janeiro	(199)	(270)
Benefícios pagos pelo plano	-	92
Custo do serviço corrente e juros	(51)	(69)
Perdas (ganhos) atuariais em outros resultados abrangentes	(133)	48
Obrigações do benefício definido em 31 de dezembro	<u>(383)</u>	<u>(199)</u>

Movimentação no valor justo dos ativos do plano

	2014	2013
Valor justo do ativo do plano em 1º de janeiro	589	561
Contribuições pagas ao plano	70	58
Benefícios pagos pelo plano	-	(92)
Retorno esperado dos ativos do plano	125	71
Perdas e (ganhos) em outros resultados abrangentes	-	(9)
Efeito da movimentação nas taxas de câmbio	-	-
Valor justo do ativo do plano em 31 de dezembro	<u>784</u>	<u>589</u>

Despesa reconhecida no resultado

Descrição	31/12/2014	31/12/2013
Custo do serviço corrente	34	43
Retorno esperado dos ativos do plano	<u>34</u>	<u>43</u>

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

Premissas atuariais

(i) Considerações gerais sobre as premissas

As premissas foram definidas de forma imparcial e mutuamente compatíveis, com base em expectativas de mercado durante o período de desenvolvimento de cada avaliação atuarial e base de dados cadastrais foram coletados em setembro de 2014.

(ii) Financeiras

	31/12/2014	31/12/2013
Taxa de juros de desconto atuarial anual	11,22%	11,54%
Projeção de aumentos reais salariais médios anuais	2,18%	2,10%
Projeção de aumentos reais dos benefícios - média anual	0,00%	0,00%
Taxa de inflação média anual	5,00%	5,00%
Expectativa de retorno dos ativos do plano*	11,22%	11,54%

* Taxa nominal de juros.

(iii) Demográficas

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

	31/12/2014	31/12/2013
Taxa de rotatividade	4,58%	4,75%
Tábua de mortalidade /sobrevivência de ativos	AT-2000 M & F Deseg 10%	AT-2000 M & F
Tábua de mortalidade /sobrevivência de aposentados	AT-2000 M & F Deseg 10%	AT-2000 M & F
Tábua de mortalidade /sobrevivência de inválidos	50% UP M + 50% UP F	50% UP M + 50% UP F
Tábua de entrada de invalidez	Tasa 1927 M&F	HUNTER
Tábua de morbidez	N/A	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 mostrada anteriormente são considerados como sendo razoavelmente possíveis no próximo exercício.

29 Cobertura de seguros

Em 31 de dezembro de 2014, a cobertura de seguros contra multirriscos era composta por R\$ 10.400 para o Edifício 515 Norte e R\$ 98.600 para o Edifício Sede 603/604 Sul.

Os bens móveis e imóveis compostos por equipamentos, máquinas, móveis e utensílios e demais instalações relacionadas aos prédios administrativos, componentes do Ativo Imobilizado, conforme os critérios de riscos constantes do relatório técnico, estão cobertos até 27 de junho de 2015, por contrato de seguro para riscos nomeados contra incêndio, raio, explosão e danos elétricos, cujo custo do prêmio foi de R\$ 45 e a importância segurada de R\$ 109.600.

30 Instrumentos Financeiros

Da mesma forma que em todos os outros negócios, a Entidade poderá estar exposta aos riscos que decorrem da utilização de instrumentos financeiros. Esta nota descreve os objetivos, as

políticas e os processos da Entidade para a gestão desses riscos e os métodos utilizados para mensurá-los. Mais informações quantitativas em relação a esses riscos são apresentadas ao longo dessas demonstrações financeiras.

A Entidade poderá estar exposta, em virtude de suas atividades, aos seguintes riscos financeiros:

- Risco de crédito.
- Risco de liquidez.
- Risco de mercado (taxa de juros).

Não houve nenhuma alteração substancial na exposição aos riscos de instrumentos financeiros da Entidade, seus objetivos, políticas e processos para a gestão desses riscos ou os métodos utilizados para mensurá-los a partir de períodos anteriores, a menos que especificado o contrário nesta nota.

Principais instrumentos financeiros

Os principais instrumentos financeiros utilizados pela Entidade, dos quais surgem os riscos de instrumentos financeiros, são os seguintes:

- Caixa e equivalentes de caixa (inclui: caixa, contas bancárias e aplicações em fundos de investimento).
- Contas a receber.
- Contas bancárias e aplicações vinculadas a programas especiais.
- Contas a pagar a fornecedores e outras.

Risco de crédito

Risco de crédito é o risco de a Entidade incorrer em perdas decorrentes de um cliente ou de uma contraparte em um instrumento financeiro, em virtude de 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 de crédito na data das demonstrações financeiras foi:

**Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE**
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013

	Nota	31/12/2014	31/12/2013
Caixa e equivalentes de caixa	4	298	779
Aplicações financeiras temporárias	4	1.823.470	2.176.323
Valores a receber	5	430.695	406.973
Numerários vinculados a projetos e convênios	6	626.679	538.025
Adiantamentos de convênios e acordos a executar	7	129.593	84.893
Créditos com o sistema SEBRAE	8	94.481	52.500
Créditos com o sistema SEBRAE Não Circulante	8	70.987	74.036

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 2014, o fluxo de pagamentos para os passivos financeiros da Entidade é apresentado a seguir (valores contábeis):

Passivos financeiros	Valor em 31/12/2014	Até seis meses	Um ano	Mais de um ano
Benefícios a empregados e obrigações fiscais	5.740	5.740	-	-
Obrigações com convênios e contratos	11.666	-	11.666	-
Contas a pagar a fornecedores e outros	24.154	24.154	-	-
Obrigações trabalhistas	14.234	-	14.234	-
Obrigações com o sistema SEBRAE	8.122	8.122	-	-
Provisões	22.816	-	22.816	-

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013, 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 4, as aplicações por meio dos fundos de investimento são relevantemente efetuadas em títulos públicos federais, cuja volatilidade dos indexadores vinculados é baixa.

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

Análise de sensibilidade

Conforme disposto no item 40 do CPC 40 (R1) - Instrumentos Financeiros: Evidenciação, o SEBRAE desenvolveu análise de sensibilidade para os instrumentos financeiros do Grupo que estão sujeitos à oscilação nas taxas SELIC, conforme informação da Empresa Aditus, não está

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
Empresas - SEBRAE
Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2014 e 2013*

sujeito às oscilações nas taxas de TJLP e IGPM. A Entidade estima que, em um cenário provável, em 31 de dezembro de 2016 a taxa CDI será de 11,5%. A Entidade fez uma análise de sensibilidade dos efeitos nos resultados advindos de uma alta nas taxas de 25% e 50% em relação ao cenário provável, considerado como possível e remoto, respectivamente.

		Cenários Projetados - Base 31/12/2016		
		Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
Alta da Variação da taxa SELIC	Exposição	11,5%	14,38%	17,25%
	1.947.265	223.935	279.919	335.903
	Efeito da Variação da taxa SELIC	+ 7,67%	+9,58%	+11,5%
		Cenários Projetados - Base 31/12/2015		
		Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
Alta da Variação da taxa SELIC	Exposição	12,50%	15,63%	18,75%
	1.947.265	243.408	304.260	365.112
	Efeito da Variação da taxa SELIC	+ 8,33%	+ 10,42%	+12,50%
Impactos no Resultado		31/12/2016	31/12/2015	
Cenário Possível - Cenário Provável				
	SELIC	55.938	60.852	
	TJLP	NA	NA	
	IGP-M	NA	NA	
Cenário Remoto - Cenário Provável				
	SELIC	111.967	121.704	
	TJLP	NA	NA	
	IGP-M	NA	NA	

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 (*non performance 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).

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas
 Empresas - SEBRAE
 Demonstrações financeiras em
 31 de dezembro de 2014 e 2013*

De acordo com o CPC 40, a Entidade mensura seus equivalentes de caixa, aplicações financeiras pelo seu valor justo. Os equivalentes de caixa e aplicações financeiras são classificados como Nível 1 e 3, pois são mensurados utilizando preços de mercado para os ativos idênticos na data da mensuração.

A tabela abaixo demonstra, de forma resumida, os ativos financeiros registrados a valor justo em 31 de dezembro de 2014 e 2013.

	Nota	Nível	31/12/2014	31/12/2013
Caixa e equivalentes de caixa	04	1	298	799
Aplicações financeiras temporárias	04	1	1.823.470	2.176.323
Numerários vinculados a projetos e convênios	06	1	626.679	538.025
Fundo de Investimentos - Programas de Microcrédito/Bancoob	10	2	9.270	11.587
Fundos de Investimentos em Empresas Emergentes	10	3	16.190	15.055





0800 570 0800

www.sebrae.com.br